

Étude de cas: Université Saint Joseph

Marlene Nasr

Juillet 2015

Introduction

Un bref historique

Fondée en 1875 par les Pères Jésuites, l'Université Saint Joseph (USJ) est une université privée libanaise établie à Beyrouth. Telle qu'elle existe aujourd'hui, elle est le résultat du regroupement de différentes institutions indépendantes. Elle s'est constituée progressivement à partir de deux pôles, l'École de médecine (1883) et l'École de droit (1913), et a continué à se développer de décade en décade pour inclure aujourd'hui la plupart des disciplines et formations professionnelles qu'offre le modèle français des universités et des grandes écoles.

La guerre civile au Liban de 1975 à 1990 a perturbé le cours de son activité académique, mais l'établissement a repris rapidement ses activités à la fin de la guerre dans un vaste effort de reconstruction. Un quatrième campus, celui des Sciences humaines, a vu le jour en 1996 et depuis quelques années les deux pôles Berytech et Technologie et santé permettent aux jeunes diplômés de créer leurs entreprises et d'entreprendre leurs recherches.

Un bref aperçu

- En 2010 l'USJ comptait douze facultés (Médecine, Pharmacie, Art dentaire, Sciences infirmières, Droit et sciences politiques, Sciences économiques, Gestion, Lettres et sciences humaines, Sciences religieuses, Sciences de l'éducation, Ingénierie et sciences), quatorze instituts spécialisés rattachés aux facultés et cinq écoles (École sociale, École des sages-femmes, École de techniciens de laboratoire, École doctorale sciences de

l'homme et de la société et École supérieure des ingénieurs) rattachées aux différentes facultés. Neuf bibliothèques desservent les douze facultés.

- Avec à peu près 10,000 étudiants (9,800 en 2008), l'USJ est la plus grande université privée au Liban parmi celles qui enseignent en langue étrangère (avant l'American University of Beirut [AUB] qui compte 7,000 étudiants). Avec 1,800 enseignants et 460 membres de service administratif (en 2008), elle a le taux le plus élevé d'enseignants par nombre d'étudiants au Liban (1 pour 5). Mais si l'on considère que 10% seulement du corps enseignant est cadré à plein temps, ce taux n'est plus que 1 pour 50. Les enseignants cadrés à mi-temps comptent un autre 10% et la grande majorité des enseignants, 80%, sont vacataires, chargés de quelques cours, dont la présence est souvent de courte durée et la stabilité incertaine. Le taux d'enseignants cadrés à plein temps est le plus bas parmi les grandes universités au Liban (l'Université Libanaise [UL], l'AUB, la Lebanese American University [LAU]). Le taux du personnel administratif, par contre, est élevé (1 pour 21 étudiants) proche de celui de l'AUB (1 pour 23 étudiants) mais inférieur à celui du LAU (1 pour 11 étudiants).
- L'offre de formation est très diversifiée, de la licence au doctorat, avec 18 diplômes professionnels, 21 licences et 76 masters professionnels ou de recherche proposés par les facultés. L'organisation de l'enseignement depuis 2003 selon le système français LMD (Licence–Maîtrise–Doctorat) et le système ECTS (European Credit Transfer System) permet un décloisonnement des filières et l'accès des étudiants à des formations pluridisciplinaires et plurilingues.
- Deux écoles doctorales: Science et santé et Science de l'homme et société en partenariat avec plusieurs universités françaises et une co-tutelle des doctorants.

Langue de l'institution, sa mission et vision

L'USJ s'inscrit dans la culture du pluralisme libanais et pratique dans les formations proposées une pluralité de langues. Si la culture et la langue française occupent une place centrale dans l'enseignement, la culture de langue arabe, langue nationale au Liban, a sa place dans plusieurs formations (droit, lettres, sciences humaines, recherches). La prédominance du français et la présence de l'arabe dans l'enseignement n'exclut pas un usage complémentaire de l'anglais devenu première langue étrangère au Moyen-Orient. La majorité des étudiants sont trilingues et de toutes confessions.

Conformément à la Charte (1975), l'USJ se donne une double mission de formation professionnelle et culturelle. La formation professionnelle veut «*permettre à ses étudiants d'exercer une activité utile à la société qui est la leur*» et inclut «*la recherche*» que la Charte considère comme «*une partie de sa mission, nécessaire à la formation des étudiants, et contribuant à la formation permanente des enseignants*». Sa mission culturelle est celle d'une «*promotion humaine totale, accueillante aux valeurs spirituelles dans la perspective chrétienne qui fut la sienne dès sa fondation*». «*Cette perspective implique la liberté religieuse*», «*n'accepte aucune discrimination entre les membres de la communauté universitaire, sur une base confessionnelle*» et «*requiert de la part de tous ceux qui participent à la vie de l'université, l'engagement de promouvoir un esprit de liberté personnelle et d'ouverture à la vie spirituelle*» (Articles 2, 3, 4 et 6).

Adoptant une vision idéologique libérale et pluraliste, la Charte affirme (Article 6) que «*l'USJ n'accepte pas d'être au service exclusif d'une classe sociale ou d'une communauté ethnique*» et opte «*pour la diversification du recrutement de ses enseignants et de ses*

étudiants ». Et bien que cet effort a effectivement introduit une certaine diversité sociale, religieuse et culturelle parmi les étudiants et le corps enseignant, l'USJ reste dans la pratique une université pour la classe moyenne supérieure, à majorité chrétienne et à dominance linguistique francophone.

Sur le mode de gouvernance de l'université, il apparaît une nette distance entre la vision des textes fondateurs (la Charte et les statuts) et la vision plus « réaliste » du Recteur présentée dans son allocution du 19 mars 2010 qui portait sur la gouvernance de l'USJ. La Charte (Article 7) opte clairement pour un mode de gouvernance participatif et pour l'autonomie de ses facultés: « *La **participation** est une nécessité non seulement pour le climat de l'université, mais pour le type de société qu'elle entend promouvoir. Les structures de l'USJ sont donc ouvertes à la **participation** de tous ceux qui forment la communauté universitaire* », et quatre acteurs sont nommés explicitement :

- « *Les **enseignants participent** à la gestion de l'université.* »
- « *Les **étudiants participent** à l'élaboration de leurs programmes d'études.* »
- « *Les **chercheurs participent** à la création des équipes de recherche et à la définition de leurs projets.* »
- « *Les **employés participent** à l'organisation de leurs conditions de travail.* »

Exposant sa vision de la gouvernance de l'université dans son allocution, prononcée à l'occasion de la Fête de l'USJ, le Recteur, Père René Chamussy, se montre plus « réaliste ». Après l'affirmation de sa fidélité à la Charte: « *Les actions à entreprendre ne doivent pas aller dans le sens d'un renforcement de l'autorité centrale mais bien plutôt **d'une participation plus grande** de tous à la tâche de tous* » (8), il précise plus loin que dans la pratique, à cause des « *pesanteurs de l'histoire: durant 100 ans, les institutions de l'USJ se sont construites en*

fonction de leurs propres exigences plutôt qu'en fonction d'une volonté commune de structuration académique ». « *Cette dispersion rend **difficile l'application d'une gouvernance où l'on se concerte, où l'on participe*** ». Les causes qu'il énumère sont multiples : « *rareté des ressources en tel ou tel domaine, problème de débouchés, contestation sur la qualité de la formation en telle ou telle discipline* ». Et il renchérit :

le résultat est que l'on se trouve là encore face à un blocage qui conforte les pesanteurs de l'histoire et ne porte guère à envisager une gouvernance de pleine participation, gouvernance où les ouvertures des uns sur les autres au plan administratif, comme au plan académique seraient aptes à conduire à des collaborations plutôt qu'à des rivalités.

(12)

Il écarte trois types de gouvernance, « **participative, consensuelle et représentative** », et opte pour un mode qu'il qualifie de « *gouvernance proche d'un mode de **démocratie organique*** », consistant en « *un pluralisme limité, des **concertations** de multiples acteurs (à la compétence prouvée) **cooptés** dans une perspective fonctionnelle et technique* » (19). Il nomme en « *deçà des œuvres du Conseil de l'université, » « les cercles de concertations »* consultés par lui: « *le Conseil stratégique, le Conseil des vice-recteurs, le Conseil des directeurs des services [Administration centrale], les comités stratégiques des diverses institutions* » qui lui « *permettent de diriger le navire en tenant compte de tous: responsables, enseignants et étudiants* » (19). Pour conclure, on peut en déduire que le recteur a opté pour une gouvernance consultative élargie de techniciens compétents, cooptés plutôt qu'élus.

Méthodologie

L'évaluation de la gouvernance de l'USJ est basée sur l'analyse des documents collectés, sur les entretiens menés auprès de trois groupes d'acteurs—administrateurs, enseignants et étudiants—et sur les observations de personnes informées.

Les documents analysés comprennent:

- Les textes légaux de l'université :
 - la Charte (1975)
 - les statuts (2005)
 - les statuts de la Faculté de droit et de sciences politiques
 - l'Annuaire de l'USJ (2010)
 - le Règlement intérieur (étudiants)
- Le Rapport AÉRES (l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, agence européenne), mai 2009 (enquête basée sur l'analyse de textes, de statistiques et d'entretiens avec les parties prenantes)
- L'allocution « Université, gouvernance et démocratie » du Recteur où il expose sa vision de la gouvernance de l'USJ, 19 mars 2010

Les documents seront analysés selon le plan proposé dans le projet et l'analyse sera présentée dans ce rapport dans la partie « Analyse des documents ».

J'ai mené les entretiens moi-même selon la thématique indiquée dans le projet, auprès de la population suivante, listée ici selon son statut et discipline :

- *Cinq administrateurs*, responsables de haut niveau : Vice-recteur administratif, Vice-recteur académique, Vice-recteur à la recherche, Doyen de la Faculté de droit et de sciences politiques, Doyen de la faculté de médecine [*tous des hommes*]

- *Sept enseignants* : deux enseignants en lettres et sciences de l'éducation, deux en droit et sciences politiques, deux en médecine et pharmacie, un en sciences économiques et gestion [*quatre hommes et trois femmes*]
- *Douze étudiants* : six étudiants en droit, science politique et gestion (*3ème année, M1 et M2*), quatre en médecine, pharmacie et biologie (*2ème, 3ème et 5ème année*) et deux en lettres et sciences de l'éducation (*3ème et 1ère année*) [*cinq jeunes filles et sept jeunes hommes*]

L'analyse des entretiens se fera selon une technique d'analyse de contenu qualitative dont les catégories et les sous-catégories reprennent les thèmes et les sous-thèmes de la grille de l'entretien proposée dans le projet. Cette analyse permettra d'éclairer la perception et l'expérience des trois acteurs (administrateurs, enseignants et étudiants) de la gouvernance de leur université, de leur rôle effectif dans le processus de prise de décision dans les domaines qui les concernent, ainsi que les changements et améliorations qu'ils souhaitent à ce niveau. Les points d'accord et de divergence entre les acteurs seront relevés aussi.

Les résultats de l'analyse des entretiens seront introduits dans la partie « Analyse des entretiens » qui comprend les sections « Résultats des entretiens avec les étudiants », « Résultats des entretiens avec les enseignants », « Résultats des entretiens avec les administrateurs ».

ANALYSE DES DOCUMENTS

Les campus¹

Les établissements de l'USJ sont répartis sur quatre campus situés à Beyrouth, proche de l'axe central de la rue de Damas et du centre-ville, permettant un accès facile aux étudiants de toutes les communautés :

- le campus des Sciences médicales regroupe 25% des étudiants, dont près de la moitié sont en médecine, le reste se partageant entre pharmacie, art dentaire et les filières paramédicales ;
- le campus des Sciences sociales (droit, science politiques, sciences économiques et gestion), totalise 38% des étudiants ;
- le campus des Sciences humaines (lettres, sciences humaines, sciences religieuses et sciences de l'éducation), avec 24% des effectifs, a été construit depuis une décade pour décompresser le campus des Sciences sociales de la rue Huvelin ;
- le campus des Sciences et technologie, situé à l'entrée de Beyrouth (Fonar), ne regroupe que 13% des étudiants de l'USJ, dont 8% sont enregistrés dans les facultés et instituts d'ingénierie et 5% dans une faculté des sciences encore relativement récente (1997).

Campus Sc. Médicales

Faculté médecine
 Fac. pharmacie
 Fac. med. Dentaire
 Fac. Sc. Infirmières
 (+ 4 instituts, 3 écoles)

Campus des Sc. et Technologies

Fac. d'Ingénierie
 Fac. des Sciences
 (+ 2 instituts, 1 école)

Campus des Sc. Sociales

Fac. Droit et Sc. politiques
 Fac. des Sc. économiques
 Fac. Gestion et Management
 (+ 2 instituts, 1 école)

Campus des Sc. Humaines

Fac. Lettres et Sc. Humaines
 Fac. des Sc. Religieuses
 Fac. des Sc. de l'Éducation
 (+ 6 instituts, 1 école)

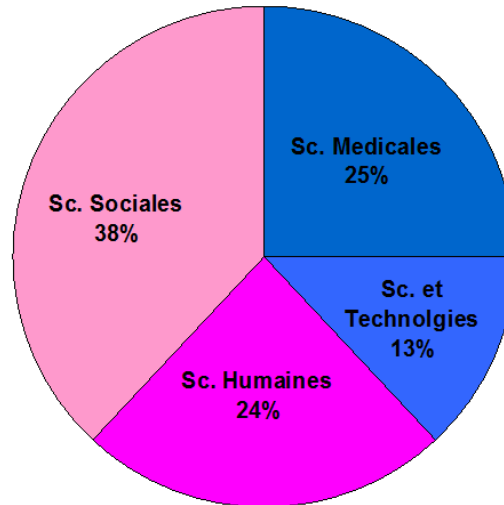


Figure 1. Répartition des facultés et des étudiants par campus

Chaque campus regroupe plusieurs facultés, instituts, écoles et centres. Les campus sont gérés par des administrateurs qui opèrent avec l'aide d'un Conseil du campus constitué des doyens et des directeurs des facultés et d'instituts du campus. L'administrateur est membre du Conseil de l'université.

La dispersion relative des institutions de l'université et de son administration centrale en quatre campus géographiquement séparés, multiplie par quatre le nombre du personnel de service de roulement et augmente les frais de gestion de l'université, au détriment peut-être du personnel interne à chaque faculté. Par ailleurs, la présence de trois campus en pleine ville limite la possibilité d'élargissement horizontal de l'université et réduit l'espace disponible pour les facultés qui se développent (par exemple, la Faculté de médecine). Dans une politique de décentralisation géographique, l'université a créé à l'extérieur de Beyrouth trois centres universitaires régionaux dirigés par un directeur : à Saida (Liban Sud), Tripoli (Liban Nord) et Zahlé (Békaa). Ils offrent une formation dans quelques disciplines.

Au niveau régional, l'université a ouvert en septembre 2008 un centre international à Dubaï avec une section de la Faculté de droit et de sciences politiques.

Processus de prise de décision et participation à la gouvernance

Niveaux décisionnels principaux

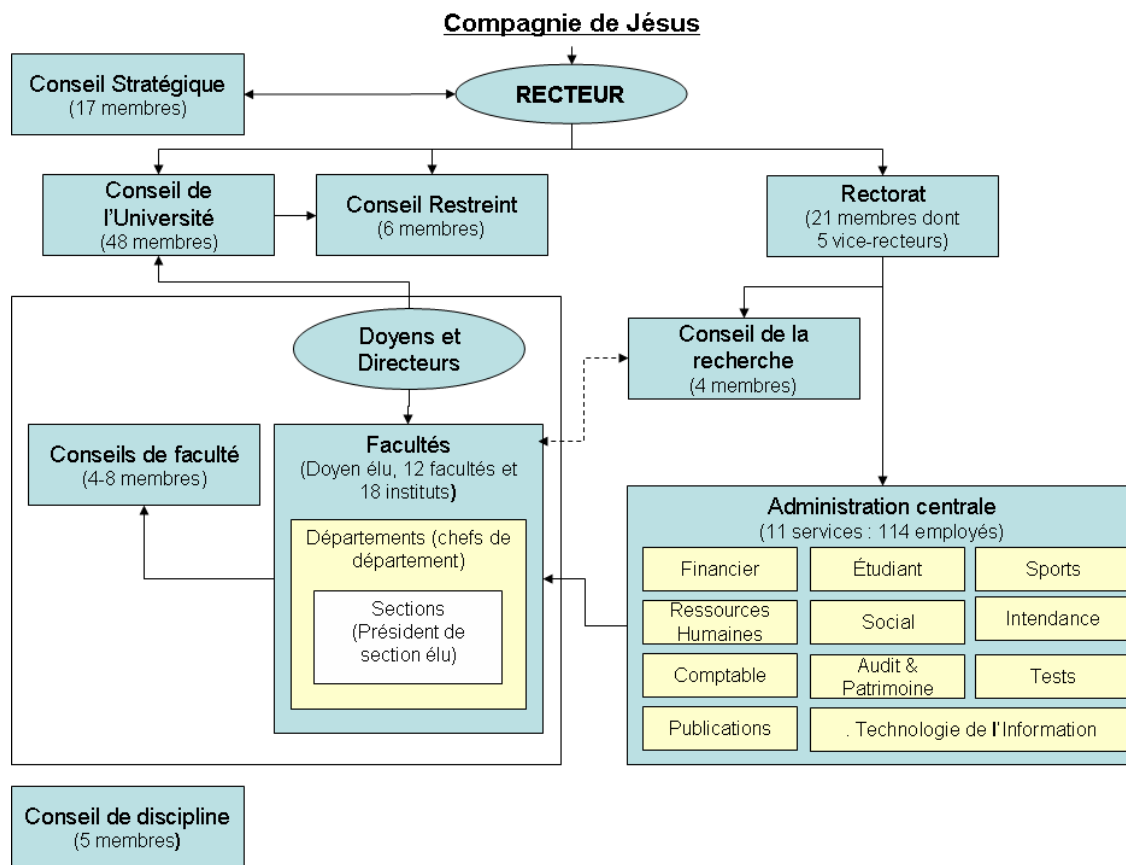


Figure 2. Organigramme de l'USJ

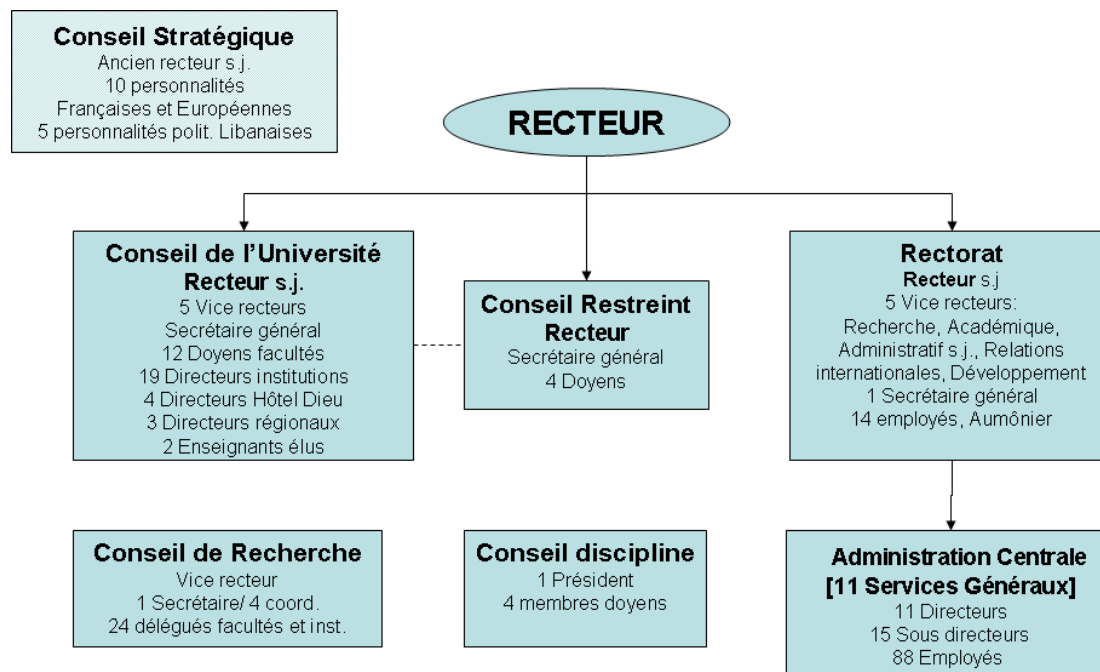


Figure 3. Organigramme détaillé de l'instance dirigeante

Le pouvoir de décision et d'administration de l'USJ est organisé hiérarchiquement à trois niveaux :

- *Une instance dirigeante et exécutive supérieure, permanente : le Rectorat* dirigé par le **Recteur** secondé par le **Conseil restreint** et doté d'un grand appareil exécutif, **l'Administration centrale**, qui exerce toutes les fonctions d'administration et de gestion d'une entreprise éducative de haut niveau. L'Administration centrale comprend onze services généraux : six services administratifs, trois services aux étudiants et deux services transversaux (Publication et communication, Technologie de l'information).
- *Une instance supérieure représentative des institutions de l'université, à fonction délibérative et réglementaire : le Conseil de l'université*, présidé par le recteur qui le

réunit trois ou quatre fois par an. Il regroupe les doyens des facultés, les directeurs des instituts et écoles rattachés à ces facultés, les administrateurs des campus. Il prend les décisions après un long processus de concertation afin d'éviter heurts et rejet et délègue son pouvoir au Conseil restreint. Les pouvoirs du Conseil de l'université sont de :

- présenter trois candidats au poste de recteur ;
- voter le budget ;
- proposer (à la majorité des 2/3) l'amendement des statuts de l'université ;
- donner son avis et proposer des solutions à tous les projets et questions académiques.

Le Conseil se réunit toujours de façon plénière, il n'y a pas de commissions sauf en cas de nécessité.

Le Conseil restreint, formé de quatre doyens proposés par le Conseil de l'université et du Secrétaire général de l'université, est présidé par le Recteur, il prépare toutes les décisions (par consultations répétées) relatives aux facultés.

Le **Conseil stratégique** regroupe des personnalités académiques, administratives, politiques et des cadres de haut niveau de provenance française, libanaise, européenne, canadienne. Il se réunit deux fois par an et donne son opinion dans la gouvernance interne et externe de l'USJ.

- *Des instances de base de gestion des facultés et des instituts de l'université* : les conseils des facultés présidés par les doyens. Le **Conseil de la faculté** est constitué des doyens, des directeurs des instituts rattachés à la faculté, des chefs de départements et d'un représentant élu par faculté et par institut parmi les enseignants cadrés. Il élit le nouveau

doyen ou directeur parmi les trois candidats présentés par le recteur et assure la gestion académique de la faculté.

Les doyens des facultés et les directeurs des instituts ne disposent pas de budgets propres à leurs facultés et instituts respectifs, mais peuvent seulement présenter à l'Administration centrale des projets pour financement. Les doyens dirigent administrativement et académiquement les facultés et les directeurs dirigent les instituts. Ils proposent au Conseil de la faculté les enseignants à recruter, cadrer, promouvoir ou radier, puis au recteur qui prendra la décision finale.

Tous les aspects administratifs de la gestion des enseignants et des autres catégories du personnel ne sont pas gérés par la faculté mais par le Service de gestion des ressources humaines de l'Administration centrale. Le recrutement et la gestion du personnel non enseignant est également centralisé (selon les critères définis par le Vice-recteur à l'administration) (AÉRES, 31). Le personnel non enseignant ne bénéficie pas d'un plan de formation spécifique, aucun budget n'est affecté pour cela au service de gestion des ressources humaines. Il en résulte que les membres du personnel affectés aux facultés sont peu mobiles (ils ne peuvent pas être promus horizontalement ou verticalement).

Chaque faculté, institut ou école est tenu de produire un rapport annuel d'autoévaluation afin d'améliorer sa performance à tous les niveaux. Le rapport AÉRES recommande d'améliorer ce processus d'évaluation : « *Les rapports d'autoévaluation interne produits par chaque faculté et chaque service restent plus proches d'un rapport d'activité. . . que d'une analyse critique des forces et des faiblesses de son activité* » (33).

*Qui décide?*²

En haut de l'échelle se situe le recteur, clef de voûte du système, qui réunit tous les pouvoirs et prépare les décisions qui seront exécutées par les services généraux de l'Administration centrale.

Il est secondé par son Conseil de vice-recteurs, par les directeurs des services de l'Administration centrale et par le Conseil restreint (dont quatre membres sont élus par le Conseil de l'université). Cet ensemble de corps forme le Rectorat, autorité supérieure de l'université, qui centralise tous les pouvoirs et prend les décisions les plus importantes, promulguées par le recteur. Le recteur lui-même est nommé par la Cie de Jésus parmi trois candidats proposés par le Conseil de l'université ; il a un mandat de cinq ans renouvelable trois fois, l'âge limite des candidats est 75 ans. Selon ses fonctions, il :

- préside toutes les assemblées : celles du Conseil de l'université et de ses commissions et du Conseil restreint ;
- dirige l'université et signe tous les documents ;
- veille à l'orientation de l'université et les innovations ;
- nomme³ tous les cadres académiques et administratifs :
 - les candidats au doyennat des facultés et les candidats à la direction des instituts relevant directement de l'université
 - les directeurs des services généraux de l'Administration centrale
 - les vice-recteurs
 - les enseignants cadrés
- donne son accord sur le recrutement et la radiation du personnel des services et du personnel enseignant ;
- est tenu informé des réunions des conseils de toutes les institutions de l'université ;

- gère le patrimoine de l'université, présente les budgets et ordonne leur exécution ;
- a tous les pouvoirs sur les comptes bancaires de l'université.

La nomination des enseignants cadrés consiste à donner l'accord final du recteur pour un candidat proposé par le conseil de la faculté concerné.

Le mode de gouvernance de l'USJ est donc impulsé au niveau central, avec souci de consensus des facultés (indépendantes jusqu'en 1975). Concernant « le pilotage » de l'université, le rapport AÉRES adresse les recommandations suivantes aux instances dirigeantes :

- *Doit disposer de plus d'informations sur les différents établissements : effectifs, potentiel et charges d'enseignements, potentiel recherche ;*
- *Doit établir des critères de répartition des moyens entre les différentes composantes (postes, ressources financières) ;*
- *Doit établir des indicateurs fiables et mettre en place des modalités qui préservent une certaine autonomie pédagogique à ses composantes.*

Processus de participation: enseignants et étudiants

La participation des étudiants au processus de prise de décision⁴

En bas de l'échelle du pouvoir se situent les étudiants : les statuts ne leur consacrent qu'une place restreinte (deux pages, seize articles) dont la majeure partie concerne les modalités d'inscription, l'accès aux locaux, la discipline et la réglementation de leurs associations.

L'Article 31 limite le mode de participation des étudiants à l'organisation de leurs études et renvoie pour les détails aux statuts de chaque institution.

Le Règlement intérieur, dans les Dispositions communes concernant les étudiants (onze pages), décrit en cinq articles les détails relatifs de la vie étudiante et règle en deux lignes le

mode de participation des étudiants à l'organisation de leurs études. Articles 44–45: « *les délégués élus* » ont un rôle d'intermédiaires : « *faciliter et organiser les relations des étudiants avec les enseignants et l'administration en vue d'améliorer les programmes, les méthodes, les moyens de travail et les règlements d'examens* ». Ils peuvent y arriver en organisant des « *réunions communes avec les enseignants et l'administration pour y exprimer le point de vue des étudiants* ». Les amicales d'étudiants offrent surtout des « *activités dans les domaines de la vie sociale, politique, intellectuelle, culturelle et artistique et participent aux décisions concernant la vie universitaire dans le cadre de leur propre faculté* » (Article 46). Il en ressort des textes réglementant leur statut et leur rôle que les étudiants ne sont pas représentés ni dans les conseils de leurs facultés ou instituts ni dans le Conseil de l'université.

Sur le plan du fonctionnement réel, le rapport AÉRES confirme la faible participation des étudiants à la gouvernance de leurs facultés et université, mais relève les aspects positifs de leur situation et leurs opinions sur cette question. Je résume ici quelques-uns des points saillants de cette évaluation. Les infrastructures de l'université assurent :

- de bonnes conditions de travail pour les étudiants: bibliothèques, personnel d'accompagnement, services sociaux (30% des étudiants ont des bourses, des prêts ou échelonnent le paiement de leurs frais de scolarité) ;
- une adaptation constante de la formation aux besoins du monde socio-économique ;
- une participation des étudiants à l'évaluation de leurs enseignants/sentiment d'appartenance à l'USJ ;
- des associations étudiantes : des amicales élues (41) organisent la vie étudiante et jouent le rôle d'intermédiaire entre les étudiants et l'administration ;
- des consultations auprès des étudiants sur les programmes et l'enseignement.

Un délégué élu par les étudiants (par année et discipline) les représente auprès de la direction de la faculté, mais il ou elle n'est pas membre du Conseil de la faculté. Donc, les étudiants ne participent pas aux instances de décision de l'USJ (les conseils des facultés, de l'université, le Conseil stratégique) ni à la mise en place et à la connaissance des stratégies de l'université. Ils ne sont pas partenaires de sa gestion et de son pilotage.

Le Rapport remarque que les amicales d'étudiants, vu leur manque de moyens et de capacité, n'arrivent pas à jouer un rôle représentatif : *« les amicales devraient favoriser le rôle des représentants d'étudiants dans l'institution, mais ils n'ont pas d'autonomie d'action et de décision. Pour l'ensemble de leurs initiatives, l'administration conserve la décision finale. Pas de budget propre ; quelques moyens leur sont fournis par l'administration, sur projet »* et *« leur politisation n'est pas admise »*. Mais le rapport relève aussi l'opinion positive des étudiants : *« malgré leur faible représentation institutionnelle, ils témoignent d'une véritable satisfaction quant à la communication avec leurs enseignants, avec les représentants de leur Fac ou avec les services du Rectorat, et les étudiants du même campus »*.

Insertion professionnelle des étudiants

Selon le rapport : *« Concernant l'aide à l'insertion professionnelle, un service de solidarité professionnelle a été mis en place en collaboration avec la Fédération des anciens de l'USJ. Il centralise les offres d'emploi et apporte un service d'information aux étudiants pour mieux connaître les critères de recrutement et favoriser les échanges »* (15).

La participation des enseignants au processus de prise de décision⁵

À la base de la hiérarchie académique, **les enseignants cadrés** forment une équipe qui constitue d'office la **section** où se situe leur discipline. Plusieurs sections constituent le **département** et un ou plusieurs départements constituent la **faculté**. Chaque section élit un **président de section** (chef de département en l'absence de section) qui les représente au conseil de leur faculté. La section propose au conseil :

- l'affectation annuelle de ses membres aux diverses tâches d'enseignement ;
- l'organisation des possibilités de recyclage pour ses membres ;
- son avis sur la compétence des candidats pour les postes vacants d'enseignants ;
- des recommandations du matériel à acquérir pour la bibliothèque ;
- l'organisation de la recherche et des publications ;
- la révision et l'adaptation des programmes.

Dans les instituts où il n'y a pas de sections, l'assemblée des enseignants a les mêmes prérogatives que la section. Mais elle n'élit pas le directeur de l'institut qui est élu selon la même procédure que le doyen de la faculté (élection par le Conseil de la faculté de l'un des trois candidats proposés par le recteur, suivi par la validation du recteur du candidat élu ; le recteur peut parfois laisser au Conseil la proposition d'un ou deux candidats sur trois).

Vu le nombre limité des enseignants à plein temps, ceux-ci se trouvent toujours sollicités à faire partie des instances consultatives et académiques de leur section et faculté (un enseignant cadré en Sciences de l'éducation s'est plaint durant notre entrevue de devoir assister à deux ou trois réunions par semaine⁶).

Ce n'est pas le cas des **enseignants vacataires**. Les statuts ne leur reconnaissent pas un droit de participation aux instances académiques ou administratives de leur faculté : ils sont

considérés comme des « fantômes hors-cadre », engageables et révocables sur décision du doyen, bien que repose sur eux plus que la moitié de la formation académique. Cette situation n'est pas propre à l'USJ, on la retrouve dans plusieurs « jeunes » universités et instituts qui se sont créés ou recréés dans la période de l'après-guerre et dont les ressources insuffisantes ne permettent pas de cadrer et stabiliser une partie suffisante du corps enseignant.

Il faut noter cependant qu'un doyen soucieux d'« étoffer » son corps enseignant et de profiter des capacités académiques et scientifiques de tous les enseignants, quel que soit leur statut juridique, peut appeler les enseignants vacataires à participer à toutes les instances de la vie académique de l'école, l'institut ou la faculté où ils enseignent. Cette pratique, courante dans les autres universités du Liban, y compris à l'Université Libanaise (une université publique), n'est appliquée que dans quelques-unes des institutions de l'USJ (la Faculté des sciences de l'éducation, de Médecine, l'École sociale) dont les doyens ou directeurs sont soucieux de développer la vie institutionnelle et d'optimiser leurs ressources académiques, en dépit de la pénurie des moyens financiers mis à leur disposition.

Réformes des politiques dans les dix dernières années

L'introduction par l'USJ en 2003 du système LMD calqué sur le système français, ainsi que le système ECTS européen, lui a permis de restructurer son offre de formation. Ces systèmes permettent la mise en commun de formations entre différentes facultés et instituts, l'usage commun d'équipements et de matériel et le passage d'une formation à une autre (par exemple, entre sciences de la vie et secteur santé, entre ingénierie et sciences). Cette politique de décroisement horizontal entre les institutions entraîne au niveau de la gouvernance la nécessité de multiplier les instances de coordination entre les facultés et les différents campus.

La coordination se fait actuellement dans le cadre du Conseil de l'université qui siège de façon très épisodique, et surtout par le Conseil restreint qui siège de façon quasi permanente. Ceci entraîne une plus grande centralisation du pouvoir au niveau du Rectorat. Bien que consultés sur la mise en place du système, les doyens et les directeurs qui ne décident pas en la matière peuvent y voir une limitation à leur rôle.

Conclusion

Si ces hypothèses s'avéraient exactes, il en résulterait une fragilisation du fonctionnement des facultés et des instituts qui constituent la base de l'institution universitaire et sa raison d'être. Solidité et centralisation—si l'on regarde vers le haut, la tête, les bras et le corps de l'Administration centrale ; mais fragilité et autonomie sans moyens suffisants—si l'on regarde du côté des facultés et de leurs enseignants.

Le rapport AÉRES confirme ce diagnostic lorsqu'il recommande une plus grande participation de tous les acteurs principaux aux instances de base de l'université : « *L'USJ doit mieux formaliser les relations avec toutes ses parties prenantes (facultés, enseignants, étudiants) en leur ouvrant ses instances de décision (Conseil de l'université, conseils des facultés) en ce qui concerne la représentation des étudiants, mais aussi des collectivités socio-économiques. Ses stratégies doivent être mieux partagées en interne et mieux connues par ses partenaires* » (36).

Ressources, financement et distribution

Ressources : auto-dépendance

Sources de financement

L'USJ est un modèle d'autofinancement : 95% de ses ressources proviennent des droits d'inscription payés par les étudiants (contre 50% pour AUB et 30% pour LAU), soit 34 millions d'euros de ses revenus d'exploitation (qui remontent à près de 36 millions d'euros) et 2 millions d'euros de ressources propres (5%). Les subventions de la Communauté européenne et de l'État français ne dépassent pas 800 000 euros.

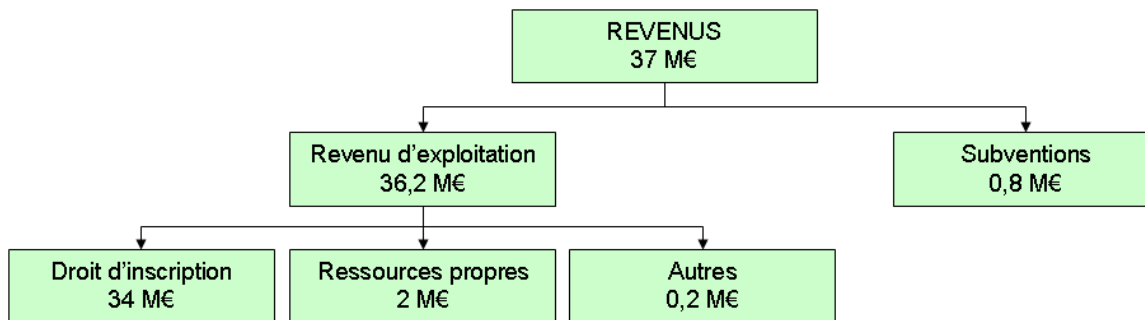


Figure 4. La distribution des revenus de l'USJ

Distribution des dépenses

Les charges du personnel enseignant et administratif absorbent 70% (20 million d'euros) des dépenses d'exploitation (29 millions d'euros). L'aide sociale est de 3 millions d'euros par an ; 34% des étudiants en bénéficient (70% reçoivent des prêts et 30% des bourses), mais les informations sur les modalités d'obtention sont insuffisantes pour les nouveaux étudiants (AÉRES, 22).

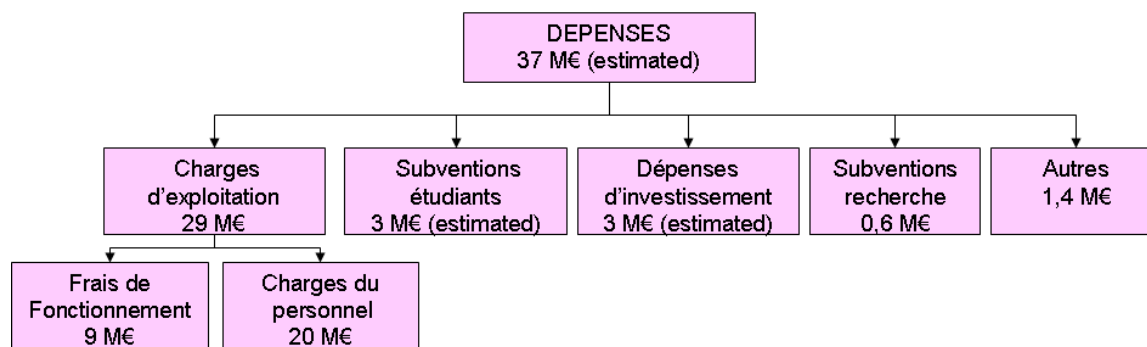


Figure 5. Distribution des dépenses

Pouvoir de décision dans l'attribution des fonds

Dans la Charte et les statuts : autonomie des différentes instances

Article 9 de la Charte souligne le caractère non lucratif de l'université et ne l'autorise pas à réaliser des bénéfices. L'Article 14 charge « *l'université d'accroître ses ressources et de les répartir en crédits de fonctionnement, de recherche et d'équipements* ». Mais faute de pouvoir augmenter et diversifier ses ressources, c'est la part du financement accordée à la recherche qui en pâtit.

En ce qui concerne le degré d'autonomie des facultés dans la gestion de leurs finances, les statuts accordent une autonomie financière aux facultés : « *Chaque faculté jouit dans le cadre de l'université, de la personnalité morale et de l'autonomie administrative, scientifique et financière, dans les limites des présents statuts* » (Article 4, c'est nous qui soulignons).

Les pouvoirs accordés par les statuts au Conseil de l'université (Article 68) se limitent à « *veiller à la **bonne gestion** de l'université : du montant des ressources, de leur affectation en respectant les priorités, d'évaluer les résultats atteints et de proposer une révision des dépenses* ». Ces pouvoirs n'empiètent donc pas sur ceux des facultés.

Les statuts attribuent des prérogatives financières plus importantes au recteur : « **Gérer le patrimoine de l'université** : acheter, vendre, louer. Présenter au Conseil pour approbation les budgets prévisionnels et les comptes de gestion de l'Organisation centrale et ceux des facultés et institutions rattachées, préparés par leurs services respectifs » (Article 83, c'est nous qui soulignons). Les statuts ne soumettent donc pas les facultés et autres institutions de même niveau au régime de l'autorisation préalable pour le financement de leurs projets.

Dans la pratique la situation est différente : centralisation des financements

Les facultés et les institutions doivent soumettre tout projet qui requiert financement à l'Administration centrale pour examen et approbation. Vu le nombre élevé des facultés, départements et instituts et la diversité des disciplines, il en résulte une lenteur dans l'exécution des projets et un effet de freinage sur les initiatives de développement de la vie universitaire.

« **La plupart des services et des composantes de l'université ne disposent pas d'un budget annuel fixé par les autorités académiques** (doyens des facultés et directeurs des instituts. . .). Leur financement se fait par projet après que le vice-recteur à l'administration en ait étudié la soutenabilité et autorisé le financement, selon les disponibilités budgétaires du moment » (AÉRES, 29).

Le processus est très centralisé : « *Le service financier (de l'Administration centrale) prépare les décisions du vice-recteur à l'administration chargé de suivre le budget global de l'université et les dépenses proposées par les composantes (facultés et instituts). Donc le budget n'est pas réparti entre les composantes et les services qui ne peuvent pas connaître à l'avance leur financement annuel* » (mains liées, dépendance, attente: coup par coup). Type de fonctionnement: « *Le service financier prépare différents scénarios (historique, nombre*

d'étudiants, revenus des droits d'inscription, salaires) du budget de l'université, les présente au Conseil restreint après avis du recteur, qui les soumet à la séance plénière du Conseil de l'université, qui à la fin adopte le budget » (sauf certains amendements).

On peut relier ce mode de fonctionnement (centralisation excessive du processus de financement) à la pénurie des moyens financiers qui empêche d'attribuer des budgets autonomes aux différentes composantes, au nombre réduit du personnel administratif dans les facultés et les autres institutions et à l'identité historique de l'université dont la propriété revient à la Cie de Jésus.

Recommandations du rapport AÉRES :

- *« Nécessaire renforcement de la politique budgétaire et financière » (32) ;*
- *« Mettre en place une organisation budgétaire plus rationnelle fondée sur une répartition par composante, service ou projet → incitation à la responsabilité financière des différentes composantes de l'université comme moyen de renforcer le sentiment d'appartenance » ;*
- *« L'établissement devrait avoir une meilleure gestion financière, en générant des informations et des indicateurs qui permettent une planification non seulement du budget annuel, mais aussi le financement de projets lourds pluriannuels (maintenance, construction, équipement, et cetera. . .) ».*

Nouvelles ressources en cours

- Développement du patrimoine immobilier par la réalisation d'investissements importants tels que l'acquisition de terrains et la construction de nouveaux bâtiments.

- Autres ressources: le pôle technologique Berytech, créateur d'entreprises hébergées pour trois à six mois (200 000 de dollars bénéfiques par an), projet Pôle technologie de santé en cours.

Recommandations du rapport AÉRES: « *Diversifier les sources de financement en impliquant les milieux socio-économiques (fondations, services. . .) sans que soit augmentés les droits d'inscription* ». Distribution : « *soutenir (par le financement) davantage l'activité des équipes de recherche (personnels techniques et les moyens à leur disposition)* ».

Le corps enseignant: statut, carrière, évaluation, promotion

Statut des enseignants de l'USJ⁷

Les enseignants cadrés représentent 20% du corps enseignant (10% à temps plein et 10% à mi-temps)—taux très bas si l'on le compare aux 70% de cadrés à temps plein de l'AUB (dont le budget de fonctionnement est cependant dix fois plus élevé que celui de l'USJ, pour un nombre inférieur de 7 500 étudiants). Le recrutement des enseignants, le nombre d'heures d'enseignement qui leur est alloué, leur promotion et leur radiation sont proposés au doyen par le Conseil de la faculté, sur recommandations des sections. Mais c'est au doyen de nommer, promouvoir ou radier les membres du corps enseignant ou de faire des propositions qui les concernent, sous réserve des pouvoirs octroyés au recteur (qui peut valider ou ne pas valider ces décisions) par les statuts de l'université (Articles 21 et 70). Les évaluations des enseignants, leur suivi académique et de carrière est aussi du ressort du Conseil de la faculté.

Évaluation et promotion⁸

L'évaluation des enseignants et des enseignements par les étudiants se fait en ligne et les comités pédagogiques analysent les résultats pour chaque cours. Ces résultats n'ont pas toujours une incidence sur les contrats des enseignants cadrés car le non-renouvellement des contrats est exceptionnel. Leurs contrats sont renouvelables tous les trois ans, donc l'option de rupture est « rarement appliquée mais possible ».

La prolifération du nombre d'enseignants vacataires entraîne des difficultés structurelles dans la gouvernance académique des facultés et des instituts. À titre d'hypothèse, on pourrait avancer les caractéristiques suivantes : la non-spécialisation dans le domaine de l'enseignement de la majorité des enseignants ; possibilité de non-cohérence dans l'enseignement de certaines matières le long du cycle de formation due à la non-attribution de cette matière au même enseignant ; des rémunérations déséquilibrées variant d'un à trois par unité et pour les mêmes niveaux de compétence ; situation précaire de la majorité du corps enseignant ; et finalement perte de repères ainsi que dispersion académique possible des étudiants. Cette situation contribue à rendre difficile aux doyens et directeurs la gestion de toutes ces variables dans leur relation avec les enseignants et les étudiants.

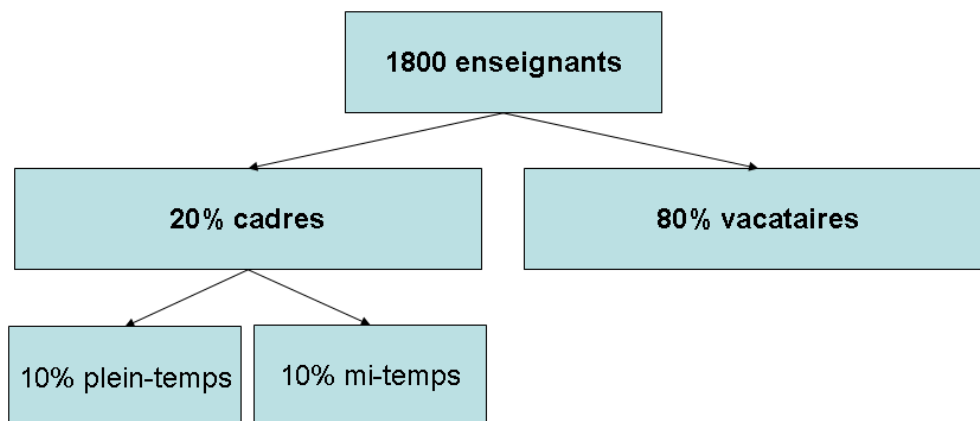


Figure 6. Statut des enseignants de l'USJ

Le corps enseignant : cursus universitaire et enseignement⁹

Le taux moyen d'encadrement est faible. Nombre d'étudiants : 9 700, nombre d'enseignants cadrés à temps plein : 190. Le taux d'encadrement est de 1 enseignant à temps plein pour 50 étudiants. Si on ajoute les enseignants à mi-temps, il devient 1 à 25 (mais ceux-ci ont moins de temps à consacrer aux étudiants). Près de 50% des cadrés n'ont pas obtenu un doctorat. Donc il y a une surcharge de cours pour les enseignants cadrés à temps plein : cinq matières par semestre, dix matières différentes par an. Peu de temps leur reste pour la recherche. Les cadrés à mi-temps (qui reçoivent 1 000 dollars par mois) qui souvent occupent une seconde profession ou poursuivent leurs études (au niveau de doctorat) n'ont pas assez de temps à consacrer aux étudiants. Le taux très élevé d'enseignants vacataires (80%) rend les « équipes pédagogiques difficiles à coordonner. . .et la charge académique lourde pour les cadrés à plein temps » (AÉRES, 14).

Le rapport AÉRES recommande d'« expliciter les conditions et les critères de recrutement des enseignants tant dans l'enseignement que dans la recherche ». « Le corps enseignant est très efficace dans la mission de formation et dans l'accompagnement des étudiants depuis leur entrée jusqu'à leur insertion professionnelle » (36). « Fort sentiment d'appartenance car 60 à 70% des enseignants cadrés sont des anciens étudiants de l'USJ—ils consentent un investissement exceptionnel pour accompagner les étudiants », mais le rapport recommande de « modifier le statut des enseignants-chercheurs pour que le temps consacré à la recherche figure dans leurs obligations de service » (37).

Les enseignants vacataires rassemblent sous le même chapeau deux catégories diamétralement opposées : d'une part les jeunes maitrisards et doctorants, diplômés de l'université et qui débute leur carrière dans l'espoir de la consolider dans un proche avenir, et d'autre part des enseignants, des chercheurs et des professionnels de haut niveau continuant à poursuivre (ou ayant terminé) leur carrière ailleurs.

La recherche : importance, politiques, financement, publications

Importance

La Charte de l'USJ accorde (dans l'Article 3) une place primordiale à « *la recherche culturelle et scientifique, nécessaire à la formation des étudiants et à la formation permanente des professeurs* ». Elle considère cette activité comme « ***un droit de chaque discipline (faculté et département) de se développer dans la liberté propre à la recherche*** » (Article 4) et attribue aux « ***chercheurs le rôle de créer leurs équipes et formuler leurs projets*** » (Article 7). Malgré cette mise en valeur, la recherche reste peu développée à l'USJ. Le rapport AÉRES indique plusieurs facteurs qui expliquent cela :

- les enseignants cadrés à plein temps ne représentent que 10% du corps enseignant (par exemple, la Faculté des sciences n'a que dix-huit enseignants cadrés pour 100 vacataires et la moitié seulement sont à plein temps ! Celle des ingénieurs—trente cadrés pour 165 vacataires). Ils n'ont pas assez de temps pour la recherche à cause de la surcharge en matières (cinq par semestre et 220 heures par an) et des responsabilités académiques d'encadrement qu'ils doivent aussi assumer ;
- la difficulté d'accès au financement ;
- « *les conditions socio-économiques d'un pays en pleine reconstruction* » ;

- le départ de doctorants à l'étranger affaiblit la capacité de recherche de l'université ;
- le non-alignement du contenu des formations doctorales avec les projets et la nouvelle thématique de recherche adoptée par l'université ;
- l'absence de priorités et de thèmes de recherche en relation avec le contexte local.

*Politiques et réformes*¹⁰

Les statuts (Article 112) favorisent plutôt une gestion par le haut de la recherche et attribuent l'autorité dans ce domaine non pas à la discipline, mais à l'Administration centrale, au « *Conseil de la recherche, qui définit une politique générale de la recherche, en fonction des priorités de l'université* ». Cette instance supérieure accepte ou refuse les projets qui lui sont soumis et leur accorde ou non des fonds : « *Le Conseil de la recherche émet une décision sur l'intérêt d'un projet de recherche et l'opportunité de création d'un centre de recherches émanant d'une ou plusieurs institutions de l'université* ». La décision bureaucratique centralisée remplace la décision disciplinaire décentralisée.

La réforme actuelle introduite depuis six ans a créé le statut d'enseignant-chercheur (120 heures d'enseignement par an au lieu de 220 heures) et a nommé un vice-recteur à la recherche. Le second poste est déjà en place. Le premier sera mis en application en cours de l'année. L'évaluation de l'enseignant-chercheur sera basée sur sa productivité en matière de recherches publiées.

Un programme général comportant des thèmes de recherche a été établi par l'université (qui finance les projets qui s'y conforment) en 2006, sur deux thèmes fédérateurs : la sécurité des personnes et des populations et l'environnement et le patrimoine. D'après le rapport AÉRES, la généralité des thèmes ne semble pas mobiliser les enseignants-chercheurs. Un autre facteur de

mobilisation est à notre avis le degré d'ouverture et d'intérêt des enseignants de l'USJ vis-à-vis de leur société et de leur région. Des recherches personnelles diverses peuvent être réalisées selon l'intérêt de chacun mais ne bénéficient pas d'un financement.

En 2002, dans son plan stratégique *USJ 2007*, l'université s'était donné cinq ans pour devenir un pôle d'excellence dans la recherche et de l'innovation. Cet objectif n'a pas été atteint dans les sciences exactes et l'ingénierie. Il y a eu un certain démarrage de la recherche dans les sciences humaines, mais les conditions évoquées plus haut n'ont pas encore été remplies. Le projet actuel de créer des laboratoires de recherche dans le nouveau bâtiment de sciences et technologie promet de relancer la recherche dans les domaines des sciences exactes, de la santé et de l'ingénierie.

Financement

L'USJ ne peut consacrer que 800 000 dollars à la recherche. En bénéficient les projets acceptés par le Conseil de la recherche. Des subventions sont accordées aux doctorants. Mais ces fonds représentent moins de 2% du budget global de l'université et donc peu de projets présentés par les facultés et disciplines bénéficient d'un financement suffisant, bien que plusieurs outils existent (bonnes bibliothèques et documentation à jour, potentiel humain sur place : doctorants et enseignants vacataires hautement qualifiés).

Institutionnalisation

L'USJ a mis en place dix-huit « centres » de recherche dans toutes les disciplines. Tous les enseignants qui font de la recherche peuvent s'y affilier, mais ces centres ne disposent pas d'équipes, ni de personnel technique ou administratif de soutien, ni de ressources propres. Ils ne

produisent pas de bilan annuel de leurs activités et publications. Et les chercheurs éventuels doivent s'adresser à leur faculté s'ils veulent postuler pour des fonds de soutien. Ce ne sont donc que des plates-formes de recherche qui pourraient s'activer si les conditions évoquées plus haut étaient remplies.

Les réalisations en matière de recherche :

- L'Observatoire universitaire de la réalité socio-économique a réalisé une enquête sur le devenir des diplômés et sur l'émigration des jeunes. Il poursuit un nouveau projet en partenariat avec l'European University Institute sur l'émigration des jeunes professionnels hautement qualifiés.
- L'USJ a été partenaire dans six projets européens ou méditerranéens en 2006–2007.
- Le campus des Sciences humaines (Commission scientifique de la recherche) a organisé en 2009 la conférence de discussion « Les Assises de la recherche ».

Solutions proposées pour développer la recherche (AÉRES, 37) :

- développer une véritable stratégie de relations internationales pour faciliter la participation des enseignants et des étudiants aux programmes internationaux de recherche ;
- appliquer le statut d'enseignant-chercheur ;
- définir les priorités en partant des intérêts des chercheurs potentiels dans la recherche liée au contexte ;
- diversifier les sources de financement en impliquant les milieux socio-économiques ;
- créer une structure qui aide aux montages des projets, des programmes et des contrats au niveau central de l'université (une telle structure est actuellement en cours de création),

pour permettre aux laboratoires existants (en génie et médecine) de mieux connaître les procédures de réponse aux grands appels d'offre internationaux.

Le corps enseignant: espace de liberté académique et vie du campus¹¹

Étudiants: vie du campus, projets après la fin des études¹²

Relations au niveau national, régional et mondial

Relations avec l'État

Devenue une université libanaise en 1970, l'USJ jouit de toutes les conditions et libertés que la loi libanaise accorde aux universités privées au pays (non-intervention du gouvernement, liberté totale d'action) : « *Liens avec les institutions publiques (Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur) forts. (Les enseignants participent à plusieurs commissions de l'enseignement supérieur, reconnaissance des diplômes, commission technique d'autorisation de nouvelles universités. . . commission supérieure de contrôle de la réforme des programmes scolaires, et cetera. . .)* ». Des hautes personnalités libanaises participent au Conseil stratégique, mais les organisations publiques ni les représentants du monde économique ne sont pas représentées dans le Conseil de l'université.

Relations au niveau local

- Avec les autres universités au Liban : bonnes relations avec l'UL et l'AUB, mais collaboration timide.

- Partenariat avec des universités étrangères (surtout françaises) : enseignants « invités » pour courte période d'enseignement intensif et, respectivement, accueil d'enseignants de l'USJ dans leur structure de recherche.
- Relations avec le milieu professionnel et le monde socio-économique (24) : non représentés dans les conseils de l'USJ. Mais les différentes facultés entretiennent des relations étroites avec le monde socio-économique par le biais de stages en entreprise, dans les écoles et les ONG. Les milieux socio-économiques sont consultés sur les contenus des formations, mais il n'y a pas de partenariats institués.
 - Rôle de l'Amicale des anciens de l'USJ: organisent le Forum annuel des métiers ; service de solidarité professionnelle (stages).
 - Pôle Berytech (2002) : relation des diplômés de l'USJ avec le monde de l'entreprise (pépinière d'entreprise) : 200 entreprises et 80 sociétés.
 - Création d'un second pôle technologique et de santé : développement des sciences médicales et de santé ; partenaires : Fondation Frem, Saradar et Parc Sophia Antipolis.
- Relations avec la société libanaise, les régions, les ONG
 - Opération 7e jour : actions sociales tournées vers la société libanaise (la guerre de juillet 2006) → population Liban Sud : génie civil, santé, social.
 - Opération 7e jour structurée et étendue à l'ensemble du territoire libanais (2007) : une enquête menée auprès les étudiants montre que 2 200 d'eux sont prêts à y consacrer plusieurs heures par semaine.

Relations avec le monde arabe

L'USJ est le siège de l'Association des facultés d'art dentaire dans le monde arabe et de l'Association des physiothérapeutes arabes. Elle est membre de l'Association of Arab Universities. (Elle a une antenne à Abou Dhabi). Elle est membre de l'Agence universitaire de la Francophonie avec l'Égypte, la Tunisie et la Syrie. Le rapport AÉRES constate cependant que le Service de communication de l'USJ n'a pas assez développé « *une stratégie de communication autour de ses objectifs vers l'extérieur : faibles relations avec le Monde Arabe* ».

Relations internationales

« *Le bon ancrage dans les réseaux internationaux explique l'expatriement d'un grand nombre de ses étudiants pour se spécialiser ou trouver un emploi en Europe et en Amérique du Nord* ».

L'USJ est membre de l'Association des universités Jésuites, de l'Association des universités françaises et de l'Association internationale des universités. Elle participe à plusieurs projets Tempus (Tempus-Média) : Europaid (médiation-génie-chirurgie-action humanitaire). Elle a conclu des accords de partenariat avec 150 universités et grandes écoles dans vingt pays à travers le monde (dont plus des deux tiers sont des établissements français ou francophones) :

Allemagne, Belgique, Espagne, France, Hongrie, Italie, Portugal, Roumanie, Suisse, Chypre, Pays-Bas, Egypte, Equateur, Syrie, Tunisie, les États-Unis, Canada, Chine, Japon.

Le rapport AÉRES recommande que l'USJ équilibre ses partenariats avec le monde arabe, l'Europe et l'Amérique et souligne que l'université a « *fort besoin d'une stratégie internationale en matière de formation et recherche* ». L'application du programme LMD et ses dispositifs lui permettent la mise en place d'une « démarche de qualité » qui existe dans l'enseignement supérieur dans le cadre européen.

ANALYSE DES ENTRETIENS

Résultats des entretiens avec les étudiants

Je mettrai en évidence les **informations** complémentaires apportées par les étudiants sur les modes de fonctionnement de l'université, leurs **opinions** partagées et divergentes et leurs **propositions** de changement. La thématique propre à l'entretien est reproduite dans les titres des sections et des sous-sections. Le niveau et la spécialisation de chaque étudiant seront signalés entre parenthèses. Vu le nombre limité de la population interviewée, les pourcentages ont été ignorés.

Processus d'admission et choix du domaine d'études

Les étudiants en sciences sociales et humaines ne signalent aucune difficulté dans leur admission à l'USJ : « *c'était facile* ». Près du tiers ont bénéficié d'une aide sociale (prêt ou exemption partielle des frais de scolarité). Par contre, la plupart des étudiants de sciences médicales et d'ingénierie soulignent la difficulté du concours d'entrée. Ceci est confirmé par le doyen de la Faculté de médecine : « *sur 600 demandes d'admission, nous ne prenons que les quatre-vingt-cinq premiers au concours d'entrée, et le quatre-vingt-cinquième a une moyenne de 15/20 !* ».

Un test en langue française est requis pour admission à l'USJ, mais l'un des étudiants souligne la nécessité d'un test en langue arabe dans certaines disciplines comme le droit où la profession exige une bonne maîtrise de l'arabe. Il remarque que « *certaines professeurs ne s'expriment pas bien dans cette langue* » et que « *les autres universités sont plus performantes à ce niveau* ».

En ce qui concerne le choix du domaine d'études, j'ai pu dégager chez les étudiants trois types de motivations : un choix en prévision des possibilités de trouver un travail, un choix par

intérêt pour le domaine et un choix par défaut parce qu'ils n'ont pas pu accéder au domaine qu'ils voulaient.

Votre université : satisfaction, réclamations et réponse

Satisfaction

La plupart des étudiants se plaignent de la lourdeur des programmes : « *surchargés* », « *grande pression* », « *huit heures sur huit* », « *le système des crédits [LMD] nous oblige même à étudier en été pour repasser une matière ratée, au lieu d'utiliser les vacances d'été à faire un stage* ».

Certains se plaignent de l'assistance obligatoire à tous les cours ou des « *règles très strictes* » sur les campus.¹³

Ils sont cependant, pour la plupart, satisfaits de leur université pour diverses raisons : le haut niveau de formation (« *excellente* », « *la meilleure faculté du pays et même de la région* »); pour sa bonne réputation au Liban et à l'étranger : « *prestigieuse* », « *j'aurais refait si c'était à refaire* ». Ceux qui ne se prononcent pas sur le fond, apprécient la beauté du campus : « *belle université* ».

Réclamations et réponses à leurs requêtes

La plupart des étudiants ont tardé à comprendre la question. Leurs réponses s'échelonnent entre :

- le constat de **non-existence de procédure de recours** administratif (tous, sauf un étudiant en médecine) : « *pas de modalités* » (étudiant en droit) ;
- **le recours aux contacts personnels** « *auprès d'une ou deux personnes du personnel administratif ou du personnel enseignant. C'est familial et local : ahliyah bimahaliyah* » (étudiant en sciences politiques) ;

- **le recours au délégué des étudiants**, mais la plupart oublie de le mentionner et ne lui attribue pas un rôle important :
 - « *il peut aller trouver le prof* » (étudiant en médecine),
 - « *pas de solution* » (étudiant en gestion),
 - « *c'est trop politisé, on ne s'adresse pas à eux* » (étudiant en droit) ;
- Un étudiant en droit en donne une explication : « *le personnel administratif est sous-effectif, une personne est chargée de tout* ».
- Et selon des étudiants en sciences politiques :
 - « *nous sommes un petit nombre qui peut se gérer facilement* » ;
 - « *une à trois semaines à l'avance les étudiants étaient prévenus par affiche qu'ils pouvaient présenter leurs requêtes* ».

Tutorat, accessibilité des enseignants hors classe

Tutorat académique

Les réponses à la question très explicite de l'existence d'un tuteur qui jouerait le rôle de conseiller académique ont montré que la situation diffère largement d'une faculté à l'autre.

Certaines facultés ou instituts **n'offrent pas de tuteurs** proprement dit à leurs étudiants :

- « *Pas de conseiller, seule la secrétaire, tout est concentré sur elle* » (étudiant en pharmacie).
- « *Un seul enseignant est chargé du suivi administratif* » (étudiant en sciences politiques).
- « *Il n'y a pas cette fonction. En 1ère année une personne est chargée d'orienter les étudiants en difficulté* » (étudiant en droit).
- « *Si j'ai besoin de voir la directrice j'ai de la difficulté à l'atteindre* ».

Plusieurs facultés, dont celles avec un grand nombre d'étudiants telles que les Facultés de gestion ou de Médecine **ont un système de tutorat**, mais le recours à ses conseils et services est inégal. En médecine il a l'air de bien fonctionner : « *Dr. Walid, toutes les questions, toutes les réponses* ». Les étudiants en gestion minimisent son rôle : « *chaque étudiant a un tuteur, peu ont recours à lui, c'est comme le confessionnal (kerset al'i3tiraf), ça ne fonctionne pas. Les petits problèmes nous les résolvons. Les grands problèmes, le doyen. Les problèmes politiques, les partis les résolvent entre eux* ».

La Faculté de médecine paraît la plus avancée à cet égard et se distingue des autres par un système de coordination plus efficace et plus ouvert au service et à l'écoute des étudiants. En plus d'un service des affaires étudiantes qui gère toutes les questions et problèmes des étudiants, son doyen affirme : « *nous sommes une faculté qui enseigne en français, dans un système américain* ». Il a créé, sur le modèle américain, plusieurs comités académiques transversaux dont il nomme les présidents qui choisissent leurs membres parmi les enseignants. Ces comités relient tous les départements cliniques : comités d'encadrement académique, de gestion des carrières, des programmes et le comité d'évaluation (des enseignements et des examens) auquel participent des représentants des étudiants. Avec ce quadrillage transversal horizontal qui complète la structure verticale, la Faculté de médecine semble avoir atteint un bon équilibre dans sa gouvernance interne et une meilleure participation de ses acteurs à la gestion de leurs affaires.

Les étudiants interviewés, à l'exception de ceux de médecine, affirment que la plupart des recours et requêtes importantes, n'ont pas eu de résultats. Ils en donnent plusieurs exemples :

- « *...un très mauvais prof, réclamations de le changer de tous les étudiants, durant trois années (et durant quatre années auparavant), ses évaluations étaient très négatives, ils ne l'ont jamais changé* » (étudiants en gestion).

- « *Depuis deux ans il y a eu une hausse des droits d'inscription, nous n'avons pas pu atteindre le recteur, l'enseignante chargée de l'encadrement administratif a invité le vice-recteur en classe pour en parler. Il a expliqué, donné des réponses générales, rien n'a été changé* » (étudiant en sciences politiques).
- « *En cinq ans nous n'avons pas pu réaliser des revendications, sauf les petites choses (horaires de cours ou d'examens, cafète), mais les choses plus importantes—changer des programmes, des plaintes répétées contre certains profs—nous n'avons pas pu réaliser quelque chose* » (étudiant en sciences politiques).
- « *Un camarade qui passait l'examen à la deuxième session avait raté l'examen, nuit blanche à cause des accrochages à Bourj Abou Haïdar où il habite. Le doyen était pour lui donner une deuxième chance. Le prof des travaux dirigés a refusé malgré le cas de force majeure. Il a eu une année de retard. Pas de recours, ni de procédure* » (étudiants en droit).

Accessibilité des enseignants

Il y a une nette divergence entre les opinions exprimées par les étudiants sur l'accessibilité des enseignants. Certains affirment la non-disponibilité des enseignants sur la base d'un rendez-vous à heures fixes, mais la possibilité d'établir un rapport personnel avec eux. Leur encadrement académique qui figure dans les obligations du corps enseignant ne semble pas fonctionner de façon explicite et institutionnelle. Aucun étudiant n'avait l'air de savoir que les enseignants cadrés étaient tenus de leur accorder deux heures par semaine.

- « *La disponibilité des profs n'existe pas. Le rapport entre enseignant et étudiant est très limité : on est dans une tradition de l'université française où la distance est très nette* »

entre enseignants et étudiants », « même le vice-doyen qui est prof, toujours sur le campus, mais on ne peut pas le voir. Il n'y a pas de délégation de signature à la secrétaire pour donner une attestation » (étudiant en droit, 4ème année).

- *« Les enseignants étaient disponibles, mais à titre personnel, ce n'était pas réglementé [horaire] mais personnalisé, amical, quand il peut » (étudiant en sciences politiques, M1).*
- *« Ici la relation personnelle joue un rôle négatif. Ce devrait être institutionnalisé. Le secrétariat et la direction assurent la communication avec les profs. Il n'y avait pas d'heures particulières consacrées aux étudiants » (étudiant en sciences politiques, M2).*

Bien que la relation aux enseignants ne soit pas organisée de façon différente dans les facultés de sciences exactes et de santé, les étudiants ici n'en demandent pas plus et sont satisfaits de la relation :

- *« Les enseignants sont disponibles après le cours [à l'USJ il y a 30 minutes d'arrêt entre les cours], il n'y a pas de temps spécial (de bureau) consacré à nous, les enseignants sont positifs, ouverts » (étudiant en pharmacie, 3ème année).*
- *« Les enseignants, tous médecins, sont très occupés sauf une demie heure après le cours » (étudiant en médecine, 5ème année).*

À ma question si une différence existe entre l'accessibilité des enseignants cadrés et non cadrés (vacataires chargés seulement d'un ou deux cours), la plupart des réponses ont été négatives : pas de différence d'accessibilité. On peut l'expliquer ainsi : puisque la relation enseignants-étudiants n'est pas formalisée par des heures de bureau ou des rendez-vous fixés à l'avance par le secrétariat pour les enseignants cadrés, les étudiants ne peuvent pas bien distinguer la différence entre l'accessibilité des enseignants cadrés et celle des vacataires (qui ne sont pas tenus à des heures de bureau consacrés aux étudiants), car les deux sont en général

disposés à répondre aux questions des étudiants après les cours ou, si les enseignants sont pressés, à les remettre au prochain cours. Il faut cependant signaler une exception intéressante révélée dans la comparaison qu'établit cet étudiant de M2 en sciences politiques entre la disponibilité des enseignants cadrés et leur prise en charge des étudiants en classe et tout au long de leurs études et celle des enseignants non cadrés qui n'ont ni le temps ni la continuité nécessaire pour établir un rapport durable avec leurs étudiants :

- « *Les enseignants cadrés sont peu nombreux. Six (sur vingt-cinq) pendant les cinq années ont travaillé avec chaque étudiant en particulier, pour l'encourager. Le prof qui donne un seul cours n'a pas assez de temps, trop rapide, l'étudiant profite de leur expérience, mais pas de suivi. Une grande différence avec les profs à plein temps qui nous suivent (mutaba3a) en classe et au cours des années d'études. Le prof cadré enseigne avec en vue les années suivantes, pas seulement ce cours.* »

Participation des étudiants aux prises de décisions et à l'évaluation des enseignants

Les étudiants interrogés affirment à l'unanimité leur **non-participation aux prises de décisions**. Ils nient avoir **jamais été consultés** sur quoi que ce soit. Les avis sont partagés sur le rôle du délégué des étudiants : certains affirment qu'il n'est pas consulté, d'autres pensent qu'il participe au Conseil de la faculté, mais qu'il ne rapporte rien aux étudiants sur les résultats. Sa marge d'action est limitée à l'espacement des dates d'examens, au déplacement d'un cours et à des petites choses similaires. Ceux qui ont été membres-élus de l'Amicale des étudiants et qui pouvaient se réunir avec la direction, confirment cette opinion et constatent **l'absence de rôle** de leur organisation. D'autres expliquent cela par la mentalité « *paroissiale* » (*ra3awiyyé*) du pouvoir qui ne laisse qu'un rôle passif à la collectivité :

- « . . .ça manque trop ! Jamais participé, nous ne sommes pas consultés. Exemple : les parkings des nouveaux bâtiments, nous sommes avec l'Amicale contre le payement. Ils ne prennent pas notre avis ! » (étudiant en médecine, 5ème année).
- « Nous ne sommes pas consultés sur rien : ni études, ni programmes, jamais en trois ans ! » (étudiant en gestion).
- « Le rôle était joué par le délégué de la classe, plus que l'Amicale. Je pense qu'il participait au Conseil, mais rien sur les résultats. Je ne me rappelle d'aucune consultation ou référendum » (étudiant en sciences politiques, M2).
- « On n'a jamais été consultés sur quoi que ce soit, pas d'assemblée générale. Le délégué n'est pas consulté, il ne nous réunit pas » (étudiant en droit).
- « Comme étudiant, je n'en ai pas fait l'expérience et comme Amicale elle n'avait pas de rôle à ce niveau. Le pouvoir de prendre les décisions était personnel, celui du directeur. Son mode de direction était paroissial (ra3awi) et faisait obstacle à la participation effective des étudiants. C'était seulement par les relations personnelles qu'on participait ».

Dans le cadre de cette question et sans que le point ne soit soulevé, plusieurs étudiants ont parlé de leur rôle dans **l'évaluation des enseignants** ce qu'ils perçoivent comme une participation, bien qu'indirecte, au pouvoir de décision : celui de garder ou de changer un enseignant. Bien que la plupart d'entre eux avouent ne pas avoir correctement rempli cette tâche obligatoire à cause de la lourdeur de la procédure (dix matières à évaluer par semestre avant les examens, trente questions par matière), plusieurs justifient leur non-sérieux par l'absence de résultats ou d'effets tangibles suite à leurs évaluations :

- « *Ils ne prennent pas notre avis, mais l'évaluation des cours est obligatoire, le système a été de plus en plus perfectionné. Notre participation seulement par l'évaluation* » (étudiant en médecine).
- « *Notre seule participation est indirecte par l'évaluation des cours. Mais trop long, dix cours, trente questions. Obligatoire avant les examens, on le fait mécaniquement. . . Bâclé !* » (étudiantes en pharmacie).
- « *Pas d'évaluation des profs cadrés, même pour changer des profs, je ne pense pas. Seuls des profs d'autres universités et d'autres pays qui parfois demandaient une évaluation de leur cours* » (étudiant en sciences politiques).
- « *L'évaluation des cours n'a eu lieu qu'une seule fois, à la fin de la troisième année. Certains profs le faisaient eux-mêmes pour leur cours* » (étudiant en sciences politiques).
- « *L'évaluation des cours : mintakkis 3al hebbéleh (nous pressons les boutons à l'aveuglette). On ne lit même pas, c'est trop long. Sauf une prof, excellente, j'ai fait une très bonne évaluation ! D'ailleurs, ça n'a pas de résultats, comme ce prof qui n'a eu que de mauvaises évaluations de tous (pendant trois ans et quatre ans avant nous) et qui est toujours là !* » (étudiants en gestion).

Vie sur le campus

Ces éléments d'information ont été relevés des entretiens menés auprès d'étudiants des trois campus de l'USJ situés à Beyrouth. Les campus seront mentionnés par leurs noms respectifs :

Huvelin pour le campus des sciences sociales (droit, sciences politiques, sciences économiques et de gestion), **Médecine** pour le campus des sciences médicales et **Sciences humaines** pour le campus du même domaine.

Lieu social pour les étudiants, relations

La plupart des étudiants apprécient la **diversité sociale et communautaire** de leur université, le fait de rencontrer des étudiants d'autres religions et d'autres régions ce qui leur permet d'élargir leurs relations sociales et de construire de nouvelles amitiés—base de leur futur milieu professionnel. Une minorité d'étudiants non beyrouthins, originaires des régions rurales et de communautés différentes, a retrouvé à l'université un climat social particulier qui a confirmé l'idée qu'ils en avaient avant d'y accéder : le climat des *mutafarnijah* (« familles libanaises francisées ») avec des signes extérieurs de richesse (voitures, montres de marque, habits soignés) :

- « *C'est un lieu de socialisation, grande diversité. Nous a permis de connaître plusieurs religions, plusieurs régions, plusieurs cultures. Pour tous nos loisirs, on vient à la fac* », « *mentalité très diversifiée, toutes les régions* » (opinions recueillies au campus Médecine).
- « *. . .élargi mes relations sociales. J'ai trouvé mon milieu médical. Un réseau d'amitiés très fortes* » (campus Médecine).
- « *Diversité sociale très positive : 30% musulmans, 70% chrétiens. Diversité enrichissante mais les acteurs politiques la canalisent autrement* » (campus Huvelin).
- « *J'ai établi des relations amicales avec quelques étudiants. Socialement on se retrouvait avec beaucoup de gens plutôt de la même tendance politique* » (campus Huvelin).
- « *Le parking donne une idée du niveau social. Climat des familles francisées (mutafarnijah) au Liban. À l'Amicale j'ai découvert que beaucoup d'étudiants ne*

pouvaient pas payer pour telle ou telle activité. J'ai beaucoup profité du Service social »
(campus Huvelin).

Bien qu'à aucun moment je n'ai prononcé le mot « politique », ou évoqué l'idée, tous les étudiants dénoncent les effets négatifs des divisions politiques sur le climat et les relations sociales dans les campus. Huvelin semble être le plus touché, les Sciences humaines—le plus épargné peut-être parce que la majorité de ses étudiants sont des femmes. Les clivages sont plus politiques que communautaires et reproduisent ceux du pays. L'USJ ressemble en cela aux autres universités libanaises. Certains étudiants, plus politisés que d'autres, constatent la dominance de la « *droite chrétienne* » sur leur campus et même attribuent à l'université elle-même une ligne politique bien définie, visible par « *les photos de leader* » admises et celles qui ne le sont pas et par « *l'orientation politique d'une partie du personnel de surveillance* ». D'autres étudiants reconnaissent plutôt l'existence de toutes les tendances, mais regrettent que cela entraîne un tel cloisonnement et parfois une telle hostilité si bien que des étudiantes expriment le désir d'interdire la politique sur le campus :

- « *Politiquement, c'était un environnement hostile pour moi, je n'étais pas dans mon bocal. Il n'y a pas toutes les tendances, c'était plutôt la droite chrétienne. On me regardait d'un mauvais œil, on avait des surnoms* ». « *Ici il y a plus de conflits que sur les autres campus (il y a des vigiles pour la sécurité), la tension politique dans le pays se reflète ici* ». « *Les différents courants politiques sont très actifs. Les jeunes gens sont très dominés par le discours du parti politique auquel ils sont affiliés. Cette année ils ont interdit l'activité politique partisane* » (campus Huvelin).
- « *Malgré les différences politiques intenses, il y a toujours place à l'amitié. Il n'y a pas de violence physique ou verbale, pas de partisans fanatiques* », « *chacun garde ses*

opinions politiques, il y a des clans, division, on ne se parle plus sauf bonjour, pas de débat. On devrait interdire les élections à l'université, ça empêche l'entente ». « Ici c'est une place sociale, mais divisée politiquement. Les grandes divisions c'est Dahieh, Aïn el-Remmeneh, Rabieh et Tariq el-Jedideh [il faut comprendre : Hizbollah, des Forces Libanaises, des Aounistes ou Tayyar et du parti de Hariri] » (campus Médecine).

Culture de vos collègues

Le thème de la culture dominante des étudiants a été compris de façon diverse. Certains ont parlé de **la culture sociale du milieu d'origine** des étudiants. D'autres ont évalué le **niveau culturel des étudiants** dans le sens de la question « Sont-ils cultivés ou incultes ? ». D'autres enfin ont évoqué le **climat culturel** dans le sens des **valeurs dominantes** à l'université.

Les étudiants des différents campus décrivent **la culture sociale du milieu d'origine** dominante comme celle d'un milieu bourgeois chrétien francisé, de fils à papa plutôt riches d'Achrafieh (un quartier chrétien de l'est de Beyrouth) :

- « *La culture dominante est celle d'Achrafieh, des 'papazat' [pluriel arabisé de mecs qui affichent leurs atouts] », « culture chrétienne de droite. Huvelin, c'est un peu fils à papa. Papa est juriste ou un homme politique ou un grand économiste. Riche ».*
- « *C'est une culture très conservatrice. Elle a un héritage de francophonie, francophilie et d'arabophobie dans le sens d'un évitement très sévère au niveau linguistique de la part des étudiants et aussi des enseignants. Le monopole a été brisé par l'entrée d'autres milieux sociaux, mais la culture reste élitiste, celle d'une classe bourgeoise. La culture sociale dominante : parade vestimentaire, mode de*

consommation, voiture. Ostentatoire, parfois d'une manière agressive : montrer, afficher ».

Le niveau culturel des étudiants est jugé par leur maîtrise du français et leur degré d'ouverture aux autres cultures. Il apparaît ici que les étudiants francophones font une équivalence entre « parler français et avoir un niveau culturel élevé ». Ce qui suppose l'équation inverse non dite entre « parler arabe et avoir un niveau culturel bas » ou même une équivalence médiane entre « *taksir* (parler mal le français) et avoir un niveau culturel faible ». La source la plus prestigieuse qui dispense cette culture-langue valorisante provient d'écoles privées réputées dans ce milieu :

- *« Le degré de culture est limité. La moitié ont un bon niveau de français, l'autre moitié un niveau faible. Il y a acceptation des différences culturelles, la mentalité est très diversifiée, toutes les régions », «ici c'est la culture du Lycée/Nazareth de système français. Les autres parlent le français taksir [cassé] ».*

Le climat culturel porteur des valeurs dominantes à l'université est décrit en termes dichotomiques : une **culture politique partisane** qui crée des divisions et des conflits stériles dans le corps étudiant. Cette culture politique clanique est contrée par une préférence donnée par l'université à la **liberté d'expression individuelle** sur la liberté d'expression collective. Une valeur sûre est partagée par tous : **réussir**.

- *« La culture politique domine dans le campus, la liberté d'expression existe. Cette liberté d'expression est individuelle car l'université n'est pas favorable à la liberté d'expression collective. Ils ont interdit les réunions politiques. . . ».*
- *« Divisions politiques, clans. Un seul point commun : réussir ».*

Affiliation aux clubs non académiques, activités sociales

La tradition des universités anglo-saxonnes des clubs créés par les étudiants n'existe pas à l'USJ ni dans les autres universités qui suivent le modèle français. Ce sont les amicales des différentes facultés qui organisent des activités de loisirs pour les étudiants surtout dans des périodes proches des élections. Les organisations politiques auxquelles sont affiliés certains étudiants y contribuent aussi en aidant au financement. C'est toutefois ce que certains entretiens révèlent sans qu'il y ait moyen de le vérifier. Certains étudiants ont affirmé qu'ils votaient pour ceux qui avaient le meilleur programme annuel de sorties gratuites ! Les clubs sportifs existent sur tous les campus mais la surcharge des cours et programmes empêche les étudiants qui avaient une tradition d'activité sportive dans le secondaire de continuer au-delà de la première année. Les étudiants le soulignent avec regret :

- « *Sorties, soirées organisées, relations avec étudiants d'autres facultés. Ce n'est pas exclusif. Relations hors campus. Il y a un club sportif, j'ai pu la première année, mais après, plus de temps. En troisième année un étudiant sur soixante participe au club ! Les amicales organisent des événements sociaux deux ou trois fois par an, plutôt aux fêtes* » (étudiant du campus Médecine).
- « *Club sportif. Activités religieuses avec l'église. Les organisations des partis organisent des activités, loisirs. Ils sont en compétition, les étudiants choisissent ceux qui ont les meilleurs programmes* ». « *Je ne participe à aucune activité extra académique. J'ai mes amis en dehors. Il y a une équipe sportive mais on ne participe pas. C'est très individualiste, des petits groupes. C'est peu organisé* » (étudiant du campus Huvelin).

Quelques étudiants évoquent tout l'aspect des activités culturelles et scientifiques et civiques sur le campus : « *conférences-débats sur le héros national, les droits de l'homme* »,

ainsi que « *la participation massive des étudiants de l'USJ aux événements nationaux entre 2002 et 2007, lorsque les revendications étaient politiques et nationales. L'étudiant alors ne s'intéressait pas à ses conditions d'étudiant, mais au mouvement national. On allait dans les manifestations* » (étudiant du campus Huvelin).

Exemples de problèmes auxquels les étudiants font face et leurs solutions

Les étudiants interrogés n'ont relaté que des problèmes qui n'ont pas reçu de solution. C'est peut-être ce qu'ils entendent par « problème ». Il est très possible qu'il y ait eu des problèmes qui ont été résolus, mais que les étudiants n'ont pas mentionnés, soit parce que ce ne sont plus des problèmes, soit parce qu'ils les ont oubliés.

Problèmes de division politique de type clanique

- « *Un des grands problèmes c'est la division politique entre les étudiants, ils ne se parlent plus, pendant toutes les années, ils forment des clans à part. Tout au plus ils se saluent, un bonjour. C'est tout, dommage !* » (étudiante en pharmacie).
- « *À l'occasion de la commémoration de 'Achoura les étudiants de Hizbollah ont voulu inviter un cheikh pour donner une conférence comparant la passion du Christ à celle du martyr de Hassan et du Hussein. Des étudiants d'un parti adverse ont mobilisé contre eux des forces extérieures au campus. Les étudiants n'ont pas suivi. L'administration est intervenue pour interdire aux outsiders l'entrée au campus. La conférence n'a pas eu lieu* » (étudiant en médecine).
- « *Durant les quatre dernières années il y a eu deux ou trois accrochages graves sur le campus. La faculté manquait de rigueur, il suffisait d'expulser un ou deux étudiants*

impliqués. Depuis la mise en place du système de recours judiciaire, il y a eu des expulsions pour cas de violence physique. Dernièrement un étudiant a été agressé gravement par un autre. Il a fait un recours pénal. Le procès a été bien fait, en respectant les procédures légales. Mais absence de transparence : le jugement n'a pas été affiché par l'administration » (étudiant en droit).

Problèmes académiques d'aménagement des études

- *« Une étudiante en cinquième année a été obligée de voyager, juste avant les examens. Elle a demandé la permission de présenter sa thèse écrite et orale, avant son départ pour ne pas rater son année. La secrétaire n'a même pas reçu sa demande, elle lui a dit "je n'ai pas le temps de penser à votre question"!! » (étudiantes en pharmacie).*
- *« Nous avons très peu d'influence, sur la cafétéria seulement ! Il y a un cours de préparation au stage, de 12 crédits, il coûte 1 300 dollars. Nous avons fait des demandes incessantes de baisser le prix, de l'annuler, car il ne sert à rien. L'Amicale, les délégués. Pas de réponse. On nous a dit : "De toute façon vous devrez payer ces 1 300 dollars, ils sont inclus dans votre scolarité"! » (étudiant en gestion).*
- *« Le grand dysfonctionnement actuel c'est l'application du système LMD. En droit il n'y a pas de matières interchangeables car c'est une discipline très rigide dans sa conception. Y appliquer le LMD, ça ne marche pas bien. On peut être bloqué par une matière secondaire et ne pas pouvoir avancer dans les matières suivantes et prendre ainsi du retard. Il faut le réformer en l'adaptant à la discipline » (étudiant en droit).*

Méconnaissance des statuts et des droits des étudiants

- « *Un étudiant en droit demande d'appliquer les statuts et revoir sa note d'examen avec le prof dans la salle des profs. Il a pu revoir sa note avec le prof. Nous ne savions pas cela* » (étudiant en droit).
- « *C'était un examen par mail sur un cours intensif de trois semaines. J'ai eu une très mauvaise note, catastrophique. Je n'ai pas compris pourquoi. J'ai posé la question au prof, il n'a pas répondu à ma requête. Je n'ai pas poursuivi car je ne savais pas quoi faire. Il n'y a pas de feuille que je peux remplir* » (étudiant en sciences politiques).¹⁴

Conclusion : points forts, points faibles

J'ai regroupé les points forts et les points faibles de l'université que les étudiants ont énumérés à la fin de l'entretien et qui résument leurs points de vue.

Points faibles

- « *Système école : trop surchargés* ».
- « *Notre participation est faible : qu'on prenne notre avis !* »
- « *Les critères des échanges d'étudiants avec l'extérieur ne sont pas connus* ».
- « *Le travail administratif est dominé par les relations personnelles : manque de cadres* ».
- « *Le personnel administratif des facultés est sous-effectif* ».
- « *La dispersion des campus affaiblit l'université car la vie étudiante est compartimentée* ».
- « *La division politique* ».

Points forts

- « *Excellente université au niveau de la formation. Formation solide* ».
- « *Il y a de très bons profs de haut niveau: bonne relation entre étudiants et professeurs cadrés* ».
- « *Prestigieuse, connue à l'étranger. Le nom, la réputation* ».
- « *Meilleure que les autres universités (Holy Spirit University of Kaslik, UL), mais après AUB* ».
- « *L'administration de l'université donne l'image d'une administration forte, solide, mais je ne sais pas où sont les bureaux* ».
- « *Amitié, humanité* ».
- « *J'aime mon université* ».

Résultats des entretiens avec les enseignants

Les principaux thèmes ont porté sur l'influence de la gouvernance de l'université sur les carrières, la promotion et la compensation financière des enseignants ; sur leur activité académique: formation, enseignement et évaluation et leur participation à la gouvernance de l'université et de leur faculté ; sur la place de la recherche, leur possibilités d'en faire et de participer aux activités scientifiques ; sur leur liberté académique et leur vie sur le campus ; et enfin des exemples de problèmes qui se posent à eux dans leur relation avec les étudiants et l'administration. J'ai suivi l'ordre proposé dans le questionnaire du projet pour permettre la comparaison avec les autres universités étudiées. En fait pour simplifier, il s'agit de savoir **comment les enseignants perçoivent, réagissent et participent à la gouvernance de leur carrière professionnelle, académique et scientifique (recherche) et s'ils bénéficient de**

libertés académiques et personnelles dans leur campus. Les entretiens ont permis d'éclairer quelques aspects de ces questions.

L'organisation de l'USJ n'obéit pas à un modèle bureaucratique classique et laisse beaucoup de marge aux initiatives personnelles des responsables, tout en les soumettant à un réseau de concertations et de contrôles hiérarchisés (gestion par projet, validation des décisions par le rectorat, autorisations préalables, rapports semestriels à la charge des doyens). Donc si les statuts codifient les comportements, ils le font dans les grandes lignes, mais laissent une marge d'initiative et de manœuvre aux différents acteurs à l'intérieur des facultés. Cette diversité des pratiques limite la portée des entretiens avec les enseignants. Exemples particuliers non généralisables, ils permettent tout au plus de faire quelques hypothèses.

Gouvernance des carrières, recrutement, promotion et compensations des enseignants

L'organisation de la profession d'enseignant à l'USJ est réglementée dans les statuts des facultés qui révèlent les caractéristiques suivantes. La carrière de l'enseignant cadré, quel que soit son grade et son ancienneté, n'est pas juridiquement stable et se renouvelle contractuellement de trois ans en trois ans. Donc à la différence du personnel administratif qui est juridiquement stable, le « cadré » académique est un intermittent qui peut avoir une rupture de contrat tous les trois ans. Si plusieurs témoins assurent que cela ne se fait que rarement, l'inquiétude des enseignants et le sentiment de précarité transparaît dans les entretiens. Garder cette éventualité entre les mains de l'autorité supérieure afin de renforcer la performance d'enseignants jamais assurés d'avoir donné leur maximum ou renforcer l'esprit de corps et le sentiment d'appartenance à l'institution en stabilisant leur carrière, la direction de l'université a opté pour les deux solutions ! La première, instabilité juridique de la carrière pour le corps enseignant et la seconde, stabilité juridique et

enracinement dans l'institution pour le corps administratif. Le marché de l'emploi le permet, les diplômés de haut niveau sont de plus en plus nombreux dans un pays dont c'est le principal secteur de production. Certains enseignants évoquent la concurrence féroce sur le marché de l'enseignement supérieur où, avec la prolifération des institutions universitaires, les clients les plus disputés ne sont pas les enseignants mais les étudiants. Si l'on ajoute à cela que le budget alloué par l'Administration centrale à chaque institution (faculté, institut ou école) est le solde des rentrées—droits d'inscription payés par les étudiants—et des sorties—salaires payés aux enseignants cadrés—on peut comprendre que les « petites » institutions (les plus nombreuses à l'USJ) sont toujours déficitaires, vu le nombre insuffisant d'étudiants. Les enseignants cadrés de ces institutions ne pourraient-ils pas penser, dans cette logique comptable, qu'ils ne sont pas assez rentables pour l'université qui les a recrutés, ou que le poste qu'ils occupent pourrait être supprimé faute de moyens, ou qu'on leur paie un salaire que leur institution n'a pas gagné ?

Carrière, recrutement

Pour être cadré, à diplôme égal, le temps varie d'un à huit ans et dans tous les cas c'est le supérieur hiérarchique, directeur ou doyen, qui présente la demande :

- *« Je suis enseignante depuis trente ans, il a fallu beaucoup de temps pour que je sois contractuelle, huit ans. La doyenne a vu mon implication à l'Ouest-Zahlé durant la guerre, donc elle a fait ce contrat à mi-temps »* (enseignante en droit, diplôme DES).
- *« Ma responsable à l'UNICEF m'a recommandée à l'École sociale. Au début vacataire, un an après, cadrée à mi-temps, deuxième année plein temps avant d'avoir le doctorat. Après neuf ans, en 2004, cooptée chef de département par la directrice de l'école. 2010, votée directrice par le Conseil des enseignants, le recteur bloque car non doctorat ».* « Je

garde mon travail d'expertise à l'extérieur malgré le plein temps, nos contrats sont à durée de trois ans renouvelables, mais aucune garantie. Ceci allège l'université. Ce n'est pas une instance de charité. Mais il n'y a pas de visibilité ni de chemin de carrière.

L'université garde ses anciens, mais une minorité » (enseignante à l'École sociale, niveau master II).

- *«Vingt ans à l'Université de Kaslik, puis depuis seize ans à l'USJ, on m'a offert cours puis cadre, je poursuis en même temps une carrière scolaire. J'ai parfois présenté des noms et quelqu'un a dû me présenter. Le critère implicite pour rentrer dans le cadre : fonctionner en cohérence avec son directeur immédiat, exactitude, bien faire son travail. Bien évalué par les étudiants »* (enseignant en sciences humaines, doctorat).

Promotion des enseignants

Les statuts des facultés qui réglementent la promotion des enseignants prévoient cinq niveaux : assistant, chargé d'enseignement, maître de conférences, professeur associé et professeur. À chaque niveau correspondent des critères formels : des diplômes requis, master ou doctorat (pour les trois derniers niveaux), un nombre de recherches publiées et un nombre d'années d'enseignement. Les statuts mettent les enseignants en situation d'égalité, qu'en est-il de la pratique ? Les entretiens révèlent plusieurs dérogations à cette règle soit avec l'entretenu lui-même, soit avec ses collègues. Le niveau hiérarchique supérieur apparaît comme pouvant déroger au règlement général pour des raisons qui ne sont pas explicitées. Les enseignants concernés semblent avoir intériorisé cette règle non écrite, ce qui les retient de poser la question publiquement et de demander l'explicitation des raisons. Tout au plus pourront-ils en parler en privé avec leur supérieur immédiat qui souvent décline sa responsabilité et sa capacité

d'intervenir. Ceci résume l'un des exemples relaté par un enseignant, professeur associé, qui a les conditions requises pour être promu au niveau de professeur et n'a pas été promu, mais a été témoin de promotions prématurées de collègues qui ne remplissaient pas les trois conditions requises :

- *« Trois exemples que j'ai cités ont été promus à un grade supérieur, alors qu'ils ne remplissaient pas toutes les conditions requises par les statuts. L'un d'eux est entré après moi au département et qui remplissait moins de conditions que moi-même (ancienneté, recherches publiées) a été promu professeur avant moi. J'ai posé la question de façon impersonnelle au chef de département, je n'aime pas poser les questions de façon formelle, j'ai eu l'impression que c'était au pif, il n'y a pas de véritables critères. Il m'a donné les conditions réglementaires et m'a dit que "Les trois que tu viens de nommer ne les remplissaient pas". Ce n'est pas comme la structure de l'État. Il y a ici des textes, mais ce ne sont pas les textes qui gèrent. Déjà au bout de trois ans tu peux perdre ton cadre, il y a très peu de cadrés, tu veux garder ton poste et tu ne veux pas avoir les administrateurs sur le dos. Alors tu te dis que ça ne vaut pas la peine ».*
- *« Les parcours sont personnalisés, pas de règle générale. Les critères ne sont pas liés à la qualité de l'enseignant, c'est l'avis du responsable hiérarchique qui compte, les affinités: on a envie d'avoir une équipe avec laquelle on est à l'aise. La promotion réelle ce n'est pas le rang, le grade académique de l'enseignant, mais la responsabilité du département, du doyennat ».*

Compensations payées aux enseignants

Il y a unanimité entre les enseignants, reconnue par les administrateurs, que les salaires sont bas et ne suffisent pas à subvenir aux besoins d'une famille de classe moyenne aisée, milieu auquel appartiennent la majorité des enseignants. De plus il semble à la plupart que les salaires restent plutôt fixes car il n'y a pas de degrés ou de hausses régulières réglementées connues à l'avance. Plusieurs enseignants sont conscients des contraintes du marché et de la concurrence, ils reconnaissent qu'une hausse des frais d'inscription entraînerait une perte d'effectifs étudiants, donc une baisse des revenus de l'université.

- *« Ce qu'on touche ici comme cadré ne permet pas d'en vivre. Le salaire ne suit pas une progression connue, selon des critères connus. Les hausses ne sont pas préétablies. Jamais dans la salle des profs on en a parlé. L'insuffisance du salaire nous oblige à faire un autre travail ».*

Les autres enseignants répètent la même chose, en expliquant comment cela rejaillit sur leur travail et plus particulièrement sur la recherche :

- *« Nous sommes parmi les enseignants les plus mal payés. On doit prendre du travail non comptabilisé en dehors de nos heures. Résultat : les enseignants se déchargent, ne font pas de recherche ».*
- *« Depuis quatre ans ils ont introduit frais de transport. Mais le salaire reste un salaire d'appoint. L'assurance médicale est d'un taux assez bas ».*

Situation académique des enseignants (formation, charge d'enseignement, flexibilité) et degré de participation

Formation des enseignants

L'USJ a développé chez son cadre académique une forte incitation à poursuivre leur formation disciplinaire et pédagogique, condition nécessaire à leur promotion : poursuite de leur spécialisation pour ceux qui sont encore au grade d'assistants ou de chargés d'enseignement, création du Diplôme d'enseignants universitaire (DPU) pour ceux qui veulent améliorer leurs capacités pédagogiques, ouvert également à leurs enseignants. Les enseignants interrogés révèlent la diversité de cette pratique, certains regrettent de ne pas pouvoir bénéficier de brefs séjours à l'étranger pour se ressourcer ou même souhaitent pouvoir suivre sur place les séminaires des enseignants étrangers invités à donner des formations intensives aux étudiants :

- *« Il y a une bonne ambiance pour l'autoformation des enseignants. Plusieurs viennent se former à l'enseignement dans le cadre du DPU, plus de la médecine que des autres branches des sciences sociales. On fait actuellement la formation des profs en petits groupes »* (enseignant du campus Sciences humaines).
- *« Le long de ma carrière, autoformation continue : DESS, puis Master II, maintenant j'ai démissionné du département pour me consacrer au doctorat. J'ai continué mes formations en même temps que l'enseignement »* (enseignante au campus Médecine).
- *« Il est très important de se mettre en contact avec les universités en France, suivre quelques cours, être au courant des nouvelles méthodes, nos cours sont démodés. Ils ont un budget pour amener des profs de France donner des séminaires, il vaudrait mieux que le prof libanais qui donne la même matière travaille avec lui et assiste au cours »* (enseignant campus Sciences sociales, droit).
- *« Il y a dix ans quand l'université a exigé le doctorat pour cadrer les enseignants, ceux-ci ont été poussés à poursuivre leurs études ».*

Charge d'enseignement et flexibilité des programmes

Les enseignants ne se plaignent pas de la lourdeur des heures d'enseignement ou du nombre des matières (le plus élevé parmi les universités au Liban), mais plusieurs considèrent que la demande de travail académique est assez lourde (réunions) et ne leur laisse pas assez de temps pour les activités extra-universitaires que plusieurs enseignants sont obligés de poursuivre pour compléter leur revenu. Malgré le fait que les statuts ne permettent pas aux enseignants à plein temps de faire un autre travail en dehors de l'université, les administrateurs sont obligés de fermer les yeux.

- « *Dans les statuts il n'est pas permis de faire un autre travail académique [cet interlocuteur est responsable dans un lycée l'avant-midi] mais ils sont conscients de la nécessité, sinon personne ne resterait. Il y a souvent une exagération dans la demande de travail académique, réunions permanentes, mais d'un autre côté, c'est agréable. Tous ceux qui enseignent sont invités à participer, les vacataires aussi* ».
- « *Douze heures d'enseignement par semaine avec le système ECTS. Comme chef de département, je ne comptais pas mes heures. Les facultés préfèrent être allégés de cadres pour faire venir de nouvelles personnes, budgétairement c'est moins coûteux* ».

En ce qui concerne la flexibilité de modifier, adapter ou changer les programmes, les avis et les pratiques varient et s'opposent. Certains se plaignent du manque de flexibilité, d'autres de l'excès de flexibilité, certains comprennent que les changements actuels sont dus à l'introduction du LMD. Ils perçoivent néanmoins que la centralisation « *excessive* » de l'université empêche le changement des matières sans l'accord du Conseil de l'université et la validation du rectorat,

surtout pour les petites facultés et instituts, perçus comme moins autonomes que les grands « *fiefs* » (médecine, droit, ESIB) :

- « *Si nous avons travaillé pendant un an pour développer un cursus, il suffit d'une nouvelle direction qui peut le jeter à l'eau et en faire un autre* ».
- « *De plus en plus il y a maintenant une grande centralisation, il n'y a pas de possibilité de changer les matières sans l'accord et la validation des instances supérieures. Mais il y a les fiefs (médecine, droit, ESIB) qui gardent plus d'autonomie au niveau de leurs programmes que les petites institutions qui sont alignées au système LMD, centralisé* ».
- « *Les programmes sont souvent revus par les différentes commissions d'enseignants, c'est un travail collégial. Nous les avons revus à cause de cette exigence de professionnalisation. Beaucoup sont partis [leur spécialisation ne correspondait pas au nouveau programme]* ».

Participation aux prises de décision

La participation du corps enseignant à la gouvernance de l'université ne dépasse pas le cadre de la faculté, l'institut ou l'école. Le champ d'intervention des enseignants comprend l'élection de leurs délégués et des présidents de section et surtout la participation aux tâches académiques tels qu'adaptation et changement des programmes, l'introduction de nouvelles branches, et cetera.

Selon les facultés et le mode de gestion du doyen qui est sa marque personnelle dans l'exercice du pouvoir, la participation du corps enseignant aux tâches académiques varie. Elle peut se limiter aux délégués élus travaillant dans le cadre du Conseil de la faculté, en petit comité (Faculté de médecine, de sciences politiques), elle peut mobiliser tous les enseignants cadrés du département ou de l'institut travaillant en équipes (en droit, à l'École sociale) ou dans des

facultés innovantes, élargir la participation à la vie académique à tous les enseignants, cadres et vacataires (en sciences de l'éducation), tâche très difficile qui requiert beaucoup de doigté et de savoir-faire des responsables vu la précarité du statut d'enseignant vacataire et sa marginalité dans l'institution. La finalisation des décisions n'appartient pas à la faculté, mais au Conseil de l'université qui donne son opinion et finalement au rectorat qui prend les décisions finales. Donc le degré de participation des enseignants dépend davantage de la capacité et la façon des doyens de gérer que des statuts. À titre d'exemple, les différentes modalités de participation à la gestion académique de leur faculté, apparaissent dans les propos de ces enseignants :

- *« Les chefs des départements proposent des changements de cursus au Conseil qui, s'il l'accepte, va les faire valider par l'instance supérieure. Une nouvelle direction peut jeter à l'eau ces cursus et en faire d'autres ».*
- *« Depuis l'introduction du système des crédits, on a eu plusieurs réunions pour adapter ce système. Nous proposons, le Conseil de l'université prend les décisions finales ».*
- *« Pour toutes les décisions concernant la faculté, les études, tous les enseignants, tous ceux qui assurent des cours sont invités d'office. Plusieurs participent. C'est très ouvert, on sent la présence de la doyenne, c'est elle qui anime ».*

Place et possibilité de la recherche

Bien que tous les enseignants valorisent la recherche, la majorité se plaignent de ne pas pouvoir poursuivre des recherches parallèlement avec l'enseignement. Les raisons données varient : soit parce qu'ils sont intégrés dans un département où leur discipline est marginale, soit, et c'est le cas de la majorité, parce que leurs charges familiales les obligent à poursuivre un second travail et que le cadre universitaire ne les aide pas à financer leurs recherches. Certains enseignants

incriminent la lourdeur des tâches académiques qui laissent peu de temps et d'énergie pour la recherche. Seuls les enseignants qui poursuivent leur formation académique tout en enseignant—pour augmenter leurs chances d'avoir un plein temps, de passer à un grade supérieur (maître de conférence, professeur) pour lequel le doctorat est requis ou pour avoir des chances de devenir directeur ou doyen—poursuivent assidûment une activité de recherche. Les scientifiques et médecins mettent beaucoup d'espoir dans la construction du site Pôle echnologie et santé qui leur permettra d'accéder à des laboratoires de recherche équipés et de disposer de fonds pour financer leurs travaux (d'après les entretiens avec le vice-recteur à la recherche et avec le doyen de la Faculté de médecine).

- *« Pour moi la recherche c'est pour enrichir notre enseignement, nos cours, nos méthodes. Dans mon département, ce sont des collègues juristes qui font de la recherche et publient dans la revue Proche Orient—Études Juridiques. Je n'y participe pas (je suis d'une autre discipline). Je ne suis pas en contact car c'est une autre faculté »* (enseignant en économie, Faculté de droit).
- *« Pas de fonds alloués à la recherche, parfois nous avons des fonds de l'extérieur (le ministère, des projets communs avec les Hautes écoles de travail social en Suisse), le Conseil de la recherche de l'USJ n'a donné qu'un financement minimal. On payait les assistants (étudiants et vacataires). Je l'ai faite sur mon temps libre. On restait jusqu'à dix heures du soir. Personne ne l'a reconnue ni validée, ma seule récompense—la publication en Suisse. Je menais cette recherche parallèlement à mon mémoire et mes dix heures de charges administratives. On travaillait quinze heures par jour. Aucune capacité de concentration. Deux ans de retard à mon mémoire ! »* (enseignante doctorante, École sociale).

- *«On n'a pas de publication scientifique, mais on doit chercher à publier à l'extérieur. Je n'ai pas le temps de réviser mon travail pour le publier. On ne sait pas traduire un rapport en texte valable pour être publié. Nous n'avons pas d'année sabbatique. Pas de temps pour participer à une conférence à l'extérieur. C'est sur notre temps et à nos frais que nous devons le faire ».*
- *« J'ai lancé deux recherches action. C'est lourd. . .recruter des étudiants en master et des bénévoles. C'est pour le plaisir, qu'ils paient ou non. Il y a quinze ans il n'y avait pas autant de recherche. Le Conseil de la recherche nous invite à présenter des projets. Il y a deux filtrages : la Commission recherche du campus choisit celles qui remplissent les conditions, les envoie au Conseil qui donne ou ne donne pas son accord. Il y a trois ou quatre projets en cours. On n'en parle pas entre nous. Ils paient trois fois rien. Une heure de travail effective dans la recherche est comptabilisée à vingt minutes. Ils paient donc 16 000 livres libanaises pour une heure de travail comptable ! Rapport tous les six mois. On doit tout prévoir à l'avance. Il n'y a pas de commission d'évaluation »*
(enseignant du campus Sciences humaines).

Libertés académiques et vie sur le campus

Tous les enseignants sont d'accord pour souligner un climat de liberté académique, liberté d'opinion, respect du travail de chacun. Certains enseignants plus critiques voient cela comme une forme de repli sur soi due à la pénurie de postes, à la précarité des contrats et au système des vacataires qui introduit une grande faille dans le corps enseignant, réduisant les enseignants cadrés à une minorité privilégiée financièrement, mais menacée par les nouveaux arrivants qui sont numériquement majoritaires et se renouvellent en permanence :

- *« Une culture de la liberté individuelle poussée jusqu'à l'individualisme : chacun pour soi. Chacun est pris par son propre projet. Pas de culture corporative. Pas d'ordre professionnel pour défendre nos intérêts. La cause : les contrats de trois ans, on risque de perdre son poste. Les postes élus par le Conseil de la faculté sont peu nombreux : doyen, directeur. Les autres postes sont nommés ».*

Les enseignants constatent l'absence de vie communautaire entre eux sur le campus et semblent le regretter. Quelques-uns l'attribuent à la culture des individus. Les plus clairvoyants l'attribuent à la structure et au fonctionnement du corps enseignant :

- *« La moralité du corps enseignant est impeccable, beaucoup de rigueur, beaucoup d'humanité. Mais la vie sociale parmi le corps enseignant, c'est assez individualisé. On a fait ses études ensemble, on se connaît. Un dîner, une remise de médaille »* (enseignante en droit, campus Sciences sociales).
- *« Il y a des enseignants, pas de corps enseignant. On n'est pas une communauté, mais un nombre d'enseignants. On ne se connaît pas. Il n'y a pas d'espace de réflexion sur notre profession, notre situation. Quand on se rencontre, pas de cadre formel pour en parler. Rarement soulevé dans le Conseil. C'est une forme d'autocensure. La règle de jeu est déjà là, on rentre, on l'adopte »* (enseignante au campus Médecine).

D'après certains enseignants, la situation des étudiants n'est pas très différente : pas de vie communautaire, pas d'appartenance, mais ils ne font pas le lien entre les deux catégories comme si les enseignants et les étudiants n'étaient pas dans les mêmes classes et sur le même campus, avec l'avantage pour les enseignants de rester plus longtemps et d'avoir le quasi-monopole de la parole et de la discipline :

- *« Le grand problème des étudiants : participer à la vie de leur institution, de leur faculté, le sentiment d'appartenance n'existe pas. Ils viennent juste pour le diplôme. Rares sont ceux qui veulent appartenir » (campus Médecine).*
- *« Les gens se sentent chez soi. On se retrouve dans la cafète. On déjeune ensemble. Beaucoup d'amitié avec les gens des lettres, de géographie. Mais c'est seulement la cafétéria, pas de vie de campus. Le nombre de gens que je croise est limité. C'est l'architecture qui est peut-être la cause. On ne peut pas se croiser car il y a des ascenseurs et la cafète est très petite. L'architecture et le système de vacataires empêchent la vie communautaire. S'il n'y avait pas le prestige ils auraient quitté, ils touchent moins que les leçons particulières ! Les directeurs pourraient nous réunir mais ils ne le font pas. Avant on avait créé des ateliers, mais c'était tellement espacé dans le temps. J'aurai aimé qu'il y ait plus de brassage, on n'a pas l'occasion » (enseignant au campus Sciences humaines).*

Problèmes enseignants/étudiants et leurs solutions

Les enseignants ont tardé à répondre, comme si la question ne se posait pas, ou qu'il n'y avait pas de conflits.

- *« Un enseignant qui était en conflit avec son chef de département a utilisé ses étudiants pour les soulever contre le chef de département (chahut, réclamations, contestations). Il n'y avait pas d'instance éthique pour juger de la situation. Pas de recours possible. Le responsable a discuté avec l'un et l'autre. On a fini par trancher ».*
- *Problème de discipline avec des étudiants : « Il y a quatre ou cinq ans. Une jeune fille bavarde tout le temps, lance un crayon. Je l'ai renvoyée de la classe. Son père—grand*

avocat. Il est intervenu auprès du doyen. Celui-ci a intervenu pour se renseigner très discrètement. Je l'ai réintégrée en classe à condition qu'elle se tienne bien. Elle a eu de bonnes notes ».

Conclusion : points forts, points faibles

Points forts

- « *On a de très bons textes, statuts, généralisés, légaux.* »
- « *Pas de procédure écrite.* »
- « *Liberté aux nouveaux mandatés.* »
- « *L'enseignant a une bonne marge de manœuvre, autonomie, liberté, créativité.* »
- « *Collégialité. Impliquer tout le monde. Invitation à tous.* »
- « *Générosité de ceux qui gèrent.* »

Points faibles

- « *Pas de contrôle réel du fond de l'enseignement et de l'enseignant.* »
- « *Rémunération basse: la situation économique ne permet pas l'augmentation des droits d'inscription. Surtravail des enseignants.* »
- « *L'institution grandit au détriment des personnes.* »

Résultats des entretiens avec les administrateurs

Quatre administrateurs ont été interviewés et un cinquième a été consulté : deux doyens de faculté (droit et médecine) et les vice-recteurs de l'administration, de la recherche et des affaires académiques. Je procéderai comme auparavant en relevant les points d'accord et ceux de

divergence. Les opinions des doyens, administrateurs des facultés, diffèrent des opinions des vice-recteurs, administrateurs de l'université.

Les doyens

Les doyens interrogés affirment que les statuts leur donnent une grande marge de liberté pour gérer le fonctionnement académique et administratif de leurs facultés. Le doyen de la Faculté de droit souligne la « *bonne marche du système en place et le fonctionnement consultatif et démocratique sous la direction du Conseil de la faculté. L'élection des chefs de section par les enseignants et les assemblées plénières des enseignants si besoin est* ». C'est l'application à la lettre des statuts de la faculté.

Au contraire, le doyen de la Faculté de médecine explique que les statuts lui donnent toute liberté pour innover dans l'organisation et l'administration de sa faculté « *qu'il gère à la façon d'une université américaine* ». Il explique comment il a mis en place des services transversaux (service des affaires étudiantes, comité d'évaluation, comité d'encadrement académique et comité de gestion des examens) qui gèrent horizontalement les départements académiques et court-circuitent les structures verticales « *peu efficaces* » selon lui. La faculté fonctionne à l'image d'un mini rectorat : le doyen (comme le recteur) pilote les comités transversaux, avec l'aide de son vice-doyen et des présidents des comités nommés par lui. L'ensemble fonctionne comme un conseil restreint dans un système présidentiel. Le Conseil de la faculté constitué des chefs des départements élus par les enseignants, continue à se réunir, mais le pouvoir est dans les mains du conseil restreint constitué des présidents des comités nommés par le doyen qui explique : « *on enseigne en français avec un système américain que j'ai mis progressivement en place en l'adaptant à nos besoins et avec nos capacités* ».

Ils regrettent l'absence d'autonomie financière. Les deux doyens se plaignent de ne pas accéder directement aux fonds, de la longueur de la procédure pour financer leurs projets : « *on ne peut pas rêver, imaginer, il y a un contrôle à tous les niveaux. Désintéret, routine, on ne voit plus les projets, on renonce* ». L'un d'eux critique l'excès de centralisation qui alourdit les démarches administratives et ralentit le processus de prise de décision au rectorat. La faiblesse des dons financiers aurait pour cause « *l'absence de culture d'appartenance chez les alumni* » et devrait pousser l'université à « *développer ses investissements dans le privé* ».

Malgré cette évaluation critique, les doyens considèrent que les points forts de l'USJ sont de loin supérieurs à ses points faibles :

- « *Sa résistance depuis 125 ans à tous les événements et guerres* ».
- « *Pôle d'excellence, haut niveau et qualité de l'enseignement. Sélection très forte* ».
- « *Esprit institutionnel fort* ».
- « *Attractivité car beaucoup moins chère que les universités de même niveau* ».
- « *Stratégie de développement académique continue selon les nouveautés dans le monde* ».

Les vice-recteurs, administrateurs de l'université

Le vice-recteur administratif, le vice-recteur à la recherche (interviewés) et le vice-recteur académique (consulté) décrivent le processus de gouvernance de l'USJ comme un modèle de « *démocratie représentative, de la base [les départements au sein des facultés] au sommet [le recteur], en passant par les conseils de faculté et le Conseil de l'université, dans une pyramide hiérarchique où chaque instance élit ses représentants à l'instance supérieure* ».

Les administrateurs soulignent l'importance de « *la concertation des services concernés à tous les niveaux, de bas en haut et de haut en bas, pour assurer une plus grande participation aux prises de décision administratives, académiques et financières* ». « *La concertation se fait à trois ou quatre niveaux : un comité de pilotage [par campus] consulte une commission d'experts qui varient selon la nature du projet* » et envoie ses rapports explicatifs au vice-recteur. Il y a plusieurs allers-retours entre la faculté et le vice-rectorat pour amender le projet. « *La décision finale revient au vice-recteur concerné, après consultation du recteur* ».

Les administrateurs reconnaissent les inconvénients du système : « *la lenteur des décisions [trois ou quatre mois] qui retarde l'exécution des projets* » et la « *forte centralisation* » qui laisse aux facultés une marge d'autonomie limitée à la gestion de leurs affaires courantes. Cette structure verticale centralisée « *cloisonne les facultés et les instituts, elle ne permet pas à chaque faculté de voir ce qui se passe ailleurs, dans les autres facultés* ».

Notes

Cet article a été écrit en 2011.

1. Voir les sections « Entretiens avec les étudiants – Vie sur le campus » et « Entretiens avec les enseignants – Libertés académiques et vie sur le campus ».
2. Voir la section « Résultats des entretiens avec les administrateurs ».
3. La nomination des doyens consiste à présenter deux ou trois candidats par le recteur au Conseil de la faculté concernée qui élira l'un d'entre eux.
4. Voir la section « Résultats des entretiens avec les étudiants – Tutorat (advisor), accessibilité des enseignants hors classe ».

5. Voir la section « Résultats des entretiens avec les enseignants – Situation académique des enseignants (formation, charge d’enseignement, flexibilité) et degré de participation ».

6. Voir la section « Résultats des entretiens avec les enseignants ».

7. Voir la section « Résultats des entretiens avec les enseignants – Gouvernance de carrières, recrutement, promotion et compensations des enseignants ».

8. Ibid.

9. Voir la partie « Résultats des entretiens avec les enseignants – Situation académique des enseignants (formation, charge d’enseignement, flexibilité) et degré de participation ».

10. Voir les parties « Résultats des entretiens avec les enseignants – Place et possibilité de la recherche » et « Résultats des entretiens avec les administrateurs ».

11. Voir la partie « Résultats des entretiens avec les enseignants – Libertés académiques et vie sur le campus ».

12. Voir la partie « Résultats des entretiens avec les étudiants – Vie sur le campus ».

13. Il faut rappeler que le système d’enseignement universitaire au Liban, et plus particulièrement à l’USJ, est calqué sur le système public français où le nombre de matières par semestre dépasse souvent les huit matières (quatre dans le système universitaire américain). Si le système de l’enseignement public en France pousse au plein emploi de ses diplômés, dont une grande partie se réinvestit dans l’enseignement, on ne voit pas pourquoi un système privé libanais qui arrive difficilement à couvrir ses coûts suivrait le même exemple.

14. Les deux étudiants dont les paroles sont citées ici sont dans la même faculté, à deux années d’intervalle.

Bibliographie

Sources primaires :

- La Charte de l'université (1975)
- Les statuts de l'université (2005)
- Les statuts de la Faculté de droit et sciences politiques
- L'Annuaire de l'USJ (2010)
- Le Règlement intérieur (étudiants)
- Le rapport AÉRES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, agence européenne), mai 2009
- Allocution « Université, Gouvernance et Démocratie » du Recteur de l'USJ René Chamussy, le 19 mars 2010
- Vingt-quatre entretiens réalisés entre le 20 septembre et le 20 novembre 2010 avec cinq administrateurs, sept enseignants et douze étudiants (hommes et femmes)

Sources secondaires :

Awit, Henri, dir. 2002. « Les Risques de l'université, les risques à l'université. » Présenté lors du XIIIème colloque du Groupement international des secrétaires généraux des universités francophones. Beyrouth : Presses de l'USJ.

Ducruet, Jean, s.j. et Henri Awit. 2006. *L'Université St. Joseph et ses institutions*. Beyrouth : Presses de l'USJ.

Eddé, Carla, dir. et coord. 2007. *Portrait d'une université. Entre tradition et modernité*. Beyrouth : Presses de l'USJ.

Mawad, Rima. *Les Représentations des cadres enseignants et des responsables institutionnels de l'évaluation de l'enseignant à l'USJ*. Mémoire de recherche en sciences de l'éducation, USJ.

Messara, Antoine. 2002. « Les Risques de cloisonnement ». XIIIème colloque du Groupement international des secrétaires généraux des universités francophones. Beyrouth : Presses de l'USJ.

Sion, Bruno, s.j. et A. Gholam. 2002. « Les risques informatiques ». XIIIème colloque du Groupement international des secrétaires généraux des universités francophones. Beyrouth : Presses de l'USJ.