

**Colloque du GISGUF**  
**Université de LIÈGE-Belgique**  
**2-5 Mai 2018**

**Les Universités du Liban à l'heure des mutations :  
Quelle gouvernance ? Quels enjeux ?**

**Par Antoine SAAD**  
**Professeur de Droit**  
**Secrétaire général de l'Université La Sagesse**  
**Vice - président de l'Association des Universités du Liban**

La littérature universitaire actuelle nous révèle que la mutation qui est, pour l'université, signe de vivacité et de continuité, pourrait apporter, également, des menaces latentes, repercutables sur la mission de l'institution ainsi que sur sa vision d'avenir.

Il pourrait s'agir, en l'occurrence, d'une déviation affectant l'itinéraire de l'université due, vraisemblablement, à une mauvaise croissance ou à un environnement malsain occasionné par des règlements donnés- ou par l'absence de règlements convenables, notamment, par une ambiance concurrentielle mal conçue et mal gouvernée.

C'est bien cette ambiance qui a donné naissance à l'expression « Assurance –qualité» ou qui lui a permis, au moins, de s'étendre et de s'ancrer dans la culture contemporaine de nos universités ; cette étiquette pourrait, de surcroît, atténuer les effets négatifs de la concurrence et inciter les concurrents à une meilleure productivité dans toutes les dimensions : académiques, culturelles et administratives.

Dans cette perspective, la problématique relevée par le thème à aborder sur la transformation et ses incidences nous conduit à détecter l'état actuel de nos universités et leurs potentialités ou, au moins, leurs immunités et leurs capacités intrinsèques leur permettant d'atteindre l'excellence visée.

Exposer le cas des universités du Liban est, dans ce contexte, explicite étant donné que l'identité plurielle ainsi que les diverses appartenances-historiques et communautaires- de ces universités sont à l'origine d'une dynamique compétitive, aux aspects particuliers relevant des données systémiques, linguistiques et communautaires, ce

qui donne à la mission de nos universités toute sa singularité.

Deux sous-titres constituent le corps de mon intervention : le premier tente de survoler le paysage universitaire libanais situé au cœur des mutations actuelles venant de tout bord, alors que le second cherche à trouver des éléments de réponses aux enjeux dérivant de ces transformations, soit par les systèmes mis en vigueur, soit pas les textes de la loi et les « standards et lignes directrices » élaborés par les instances concernées comme à titre indicatif l'Association des Universités du Liban.

## **I- Les Universités du Liban : Le pluralisme singulier**

L'environnement concurrentiel spécifique dans lequel vit le monde universitaire libanais est expliqué par l'existence d'une quarantaine d'universités privées, autochtones ou étrangères, qui se partagent l'enseignement supérieur auprès de l'unique université publique, l'Université libanaise qui accueille, à elle seule, 75 000

étudiants environ, soit la moitié de la population estudiantine du pays.

Ces universités privées, qui se sont multipliées anarchiquement depuis la fin du siècle dernier, sont d'appartenances communautaires différentes et de systèmes d'enseignement différents. Elles appartiennent, dans leur majorité, aux communautés et confessions religieuses reconnues par la Constitution libanaise, mais elles sont ouvertes à tous, sans discrimination, suivant des conditions d'accès qui, pour les plus sérieuses et les plus prestigieuses, sont plus strictes que les autres.

Historiquement, c'est à partir du dernier quart du XIX siècle que l'enseignement supérieur commença à s'instituer au Liban avec la fondation de trois grandes Écoles qui vont devenir : L'Université américaine de Beyrouth, créée à l'origine par une mission évangélique , l'Université st Joseph des pères jésuites, issue de l'École de théologie pour Le Proche- Orient ; ces deux fondations, respectivement américaine et française, traduisaient bien la concurrence politico-culturelle entre ces deux grandes

puissances sur la scène libanaise, ce qui a porté l'Archevêque maronite de Beyrouth d'ériger en 1875 son projet éducatif de la Sagesse (AL-HIKMA) qui contenait, entre autres, une Ecole de Droit qui fut la première de la région à enseigner la char' ya islamique en langue arabe par des érudits musulmans, et qui fut le noyau de l'Université La Sagesse, caractérisée depuis lors par l'esprit d'ouverture et du dialogue des religions, notamment is islamo-chrétien.

Ainsi depuis le siècle dernier multiples universités ont vu le jour : la fondation par l'Etat de l'Université Libanaise, celle l'Université St Esprit de Kaslik appartenant à l'ordre des moines maronites, Hayagazian relevant des missionnaires américains protestants ; l'Université arabe de Beyrouth dépendant d'une association sunnite sans but lucratif..., plus tard, d' autres établissements francophones ou anglophones ont été fondés par l'une ou l'autre des confessions religieuses, chrétiennes et musulmanes du pays.

Appartenir à une instance religieuse ou à une association reconnue d'utilité publique , met en relief le côté missionnaire des objectifs de l'institution ; il s'agit, donc pour la plupart des universités d'une vocation de former l'Homme, de transmettre le savoir et de vivre les valeurs, loin de toute ségrégation ou discrimination, en quête de l'excellence et de l'épanouissement équilibré de l'être et de la société.

Aussi, l'assurance qualité est-elle, pour nos universités, un terme relativement nouveau, étant entendu que la qualité devait être garantie, ipso facto, par la vocation même et la mission sacrée et désintéressée de l'Institution d'enseignement.

Or, ce concept mondialisé s'est imposé à notre monde contemporain pour couper court à l'esprit mercantiliste qui n'a pas épargné le secteur universitaire où des universités ont déplacé l'objectif élémentaire de leur raison d'être : l'investissement pour communiquer le savoir est devenu une Economie du savoir, et la promotion des valeurs et des disciplines a été transformée,

en quelque sorte, en campagne publicitaire pour l'université en tant que telle.

Néanmoins, chercher la qualité dans nos universités comme dans tous les domaines, n'est pas un luxe mais une exigence dictée par la loi et, surtout, par les nécessités ; elle incombe aux dirigeants universitaires de remplir à une mission authentique : celle de former les générations, voire l'avenir des pays et des peuples, par des moyens et services académiques et administratifs, plus adaptées aux nouvelles attentes.

## **II- Gouvernance et enjeux : quelle carte de route**

La gouvernance est le reflet d'une politique ou, mieux, d'une stratégie qui a commencé à apparaître dans notre société universitaire depuis le début de ce siècle ; cette stratégie prend en compte le particularisme de cette société caractérisée par une hétérogénéité due essentiellement à des divergences au niveau de

l'application de leur vision, tel, par exemple, le choix de la deuxième langue entre le français et l'anglais (un choix qui se rétracte) ou celui du système pédagogique où le système américain de crédits et le système français, alors annuel, ne faisaient pas très bon ménage ; il s'agit donc de toute une conception qui se diffère entre une culture humaniste et une autre pragmatique ; entre un droit savant et un droit vivant- selon l'expression du juriste français le Professeur Mousseron.

L'adoption du système modulaire de crédits, lancé par le processus de Bologne, a voulu donner plus de flexibilité facilitant les échanges et les transferts universitaires ; cependant les technologies de l'information et de la communication ont valorisé et même propulsé l'anglo-saxon. L'engouement pour la formation technologique a ainsi fortement accru le nombre de ces étudiants pour ces filières où l'américain apparaît en bonne position.

Cette alternative optée par la majorité de nos universités, même les plus francophones, s'est répercutée sur leur administration où le concept est entièrement repensé et les services sont totalement révisés ; on table davantage sur le service Admission et Orientation- qui se considère proche d'un service de Marketing- ainsi que sur celui de l'enregistrement (Registral) qui forme, en quelque sorte, l'épine dorsale du système.

En outre, les nouveaux programmes ainsi que les applications informatiques et tout cet état de numérisation omni-présente dans notre quotidien ont réussi à perturber nos visions classiques et nos moyens traditionnels de gérer le savoir ; le croisement des disciplines a éliminé carrément leurs lignes de démarcation pour faire du diplôme universitaire une synthèse de connaissance rassemblant l'académique au professionnel, et assurant un enrichissement mutuel entre les salles des cours et le marché du travail.

Dans cette entreprise, l'administration universitaire est partie prenante ; ses agents

participent et avec efficacité- aux réunions de planification, de démarche qualité et performance, aussi bien au niveau des évaluations et du circuit d'enseignement. Les distances entre les deux rives deviennent graduellement étroites.

Ces faits réellement vécus dans toutes nos universités cherchent toujours à atteindre une perfection plus concurrentielle de nos produits ; toutefois, la collaboration et la coordination entre universités ont eu pour effet de vider le terme concurrence de son sens mercantiliste ; les universités se rencontrent pour élaborer un plan commun ou atteindre un but unifié, contre une situation gênante ou une disposition gouvernementale inadéquate. Je citerai à titre indicatif « la Conférence des Recteurs des Universités catholiques au Liban » qui se réunit périodiquement pour collaboration, échange et entr' aide dans certains domaines, dans le cadre de leur mission éducative au sein de l'Eglise.

Par ailleurs, il convient de mettre en relief sur l'échelle nationale le rôle mené par l'Association

des Universités du Liban – formée d’une vingtaine des universités les plus prestigieuses, dont l’Université Libanaise, cette association qui n’a cessé depuis sa fondation en 2003 de doter la communauté universitaire du pays des directives et orientations nécessaires pour le développement dans toutes les directions.

Je me contenterai dans ce contexte de mentionner qu’un document- référence intitulé « Standards qualité et lignes directrices » est récemment publié par cette association en vue de soutenir les responsables des universités dans l’amélioration de la gouvernance et du management de leurs institutions ; ces standards constituent des benchmarks académiques et administratifs et des normes adaptées à la réalité diversifiée du système d’enseignement universitaire du pays ainsi qu’au cadre juridique en vigueur.

Basée sur une recherche élargie portant sur les standards qualité internationaux, ainsi que sur le projet de loi relative à la création d’une Agence nationale d’Assurance Qualité, et selon l’esprit de

la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur promulguée en 2014, ce document porte sur dix domaines concernant, en l'occurrence, la gouvernance et le management, les étudiants, les ressources humaines, financières et générales ainsi que la communication externe et l'intégrité.

Quant à l'organisation et la gouvernance, le document élabore une carte de route nécessaire pour un processus décisionnel efficace dont l'axe essentiel est le conseil d'administration (ou son équivalent) qui est responsable de la qualité de l'institution et de son intégrité et qui révisé et valide le plan stratégique ainsi que les grandes orientations de l'institution après s'être assuré de leur alignement à sa mission et à sa vision et de leur faisabilité quant aux ressources disponibles. Il garantit sa probité financière et la protection de ses biens... il examine régulièrement le système de gestion du risque, les éventuelles allégations ainsi que les résultats de l'audit externe... il s'assure du bon fonctionnement des canaux de communications externes, qui investit le président de l'autorité et

de l'autonomie nécessaires pour la gestion de l'institution par l'intermédiaire de structures administratives appropriées.

Les structures de l'institution notamment son système de gouvernance ainsi que ses processus décisionnels sont soumis à une évaluation périodique et systématique en vue de leur amélioration continue.

Le document émet les normes relatives aux ressources humaines surtout au niveau du recrutement, du choix du personnel académique et administratif, de leur condition de travail, leur évaluation, leur développement qui se répercute naturellement sur celui de l'université.

Quant aux ressources financières, le document insiste sur l'importance de la stabilité financière de l'institution et sur la politique d'aide financière (bourses de mérite et aides sociales) et sur une bonne gestion financière, prudente, intègre et transparente ; tout en rappelant que les résultats financiers ne peuvent être considérés comme profit ; ce ne sont pas des revenus

imposables mais des réserves exonérées d'impôts sur le revenu, réinvesties au service du développement de l'Université.

C'est cette conception, souvent controversée, du revenu, qui doit corroborer la portée missionnaire d'une institution scolaire et universitaire et qui conduirait, corollairement, à une performance académique et administrative, exigée par la nature de sa vocation plutôt que, par les conditions de concurrence et de compétition.

En terme de conclusion, je reprends l'interrogation posée à notre colloque : quelle administration pour l'université du futur ? Or cette question, apparemment claire et directe, ne pourrait avoir une réponse ayant les mêmes qualificatifs. Le prêt à porter en ce domaine n'est pas recommandée ; l'uniformisation qui occupe de plus en plus le terrain à cause de la standardisation des critères inquiète l'autonomie de l'institution et menace, éventuellement, ses spécificités qui font, en somme, sa richesse.

Il est des particularités constructives, certes, qui pourraient tolérer l'existence des dispositions appropriées, émanant du contexte et de l'environnement universitaire influant. Le futur de la gouvernance part de sa réalité vécue.

Nos universités sont en route vers un futur espéré meilleur ; ce sont les conditions de vie, les contextes et les caractéristiques qui façonnent ce futur ; n'est-ce pas la mer qui, en définitive, façonne les bateaux ?