

**L'utilisation des indices de performances dans la
gouvernance des universités privées libanaises.**

**The use of key performance indicators in the
governance of Lebanese private universities.**

Avril 2020

Nassim Mouchantaf
nassim.mouchantaf@gmail.com

Introduction

Le recours aux mesures de performance a connu son grand essor avec le développement des outils informatiques. De plus en plus complexes et détaillés, des dizaines d'indices furent élaborés et introduits au fil des ans dans la mesure et l'évaluation du bon fonctionnement et du degré de rendement de l'institution à tous les niveaux macro et micro managériaux.

Nous avons essayé de faire l'état de l'utilisation des indices de performances dans la gouvernance auprès des universités libanaises privées en lançant une enquête portant sur les indicateurs de performance liés aux différentes activités de chacune des universités ciblées autour de cinq axes principaux : recherche, enseignement, partenariats et relations externes, financement, environnement de travail et ranking. L'enquête a été menée, sous format des entretiens semi directifs, auprès des universités formant le consortium TechCARE (le NREN libanais).

Nous ne nous appesantirons pas sur les fondements d'un tel découpage, son but étant simplement de collecter le plus d'indices possibles afin d'analyser leur utilisation et leur pouvoir d'induction sur la stratégie et la politique de l'institution. Nous ne détaillerons non plus les chiffres récoltés pour garder l'anonymat de chaque université, mais nous traiterons le TechCARE dans son ensemble.

Recherche

Dans cette section, nous avons passé en revue :

Les chercheurs : ratio enseignants v/s chercheurs, ratio enseignants étrangers v/s enseignants, nombre de doctorants actuels, nombre de thèses soutenues, nombre d'étudiants dans les projets de recherche

Les projets de recherche : nombre de projets actuels, nombre de recherches passées, domaines spécifiques, partenaires locaux et internationaux, budget et sources de financement, suivi et contrôle d'exécution.

La publication des résultats de la recherche : nombre, canaux, pourcentage de publications par chercheur et par discipline.

Ces informations sont mises à jour régulièrement dans le système d'information. En général, la recherche universitaire ne doit pas nous mettre à jour dans la discipline, mais de mettre à jour la discipline. La recherche doit faire avancer les connaissances et doit poser des questions dont les réponses n'existent pas encore.

Mais nous avons constaté qu'elle serve principalement pour le classement des universités, pour l'évaluation des enseignants et les relations avec la société et le marché.

Il est à noter qu'il y ait une tendance forte à séparer les départements d'enseignement des entités de recherche. Cela pose la question de la gouvernance, du dynamisme et de supervision de ces multiples entités, laboratoires, groupes, centres, unités ou instituts.

Enseignement

Dans cette partie du questionnaire, les questions ont porté sur :

Les enseignants : nombre, ratio enseignants-étudiants, ratio détenteurs de doctorats-enseignants, ratio enseignants étrangers-enseignants, etc.

Les enseignements : disciplines et domaines, mutualisation des cours, adéquation des formations aux besoins du marché, évaluation des enseignements, formations continues, etc.

La facilité d'extraire du système d'information des pourcentages significatifs et exploitables tel par exemple le ratio des détenteurs de doctorats ou celui des enseignants missionnaires étrangers par rapport à l'ensemble des enseignants, s'explique d'abord par la réglementation libanaise de l'enseignement supérieur. La nouvelle loi 2014 impose en effet des pourcentages très stricts pour obtenir les licences pour l'institution d'une Faculté ou d'un programme d'enseignement. Par contre, aucun indicateur n'existe au sujet de l'adéquation ou la non-adéquation de la formation dans certains secteurs aux exigences des employeurs et au sujet de leur degré de satisfaction. Questionnées à ce sujet, la réponse est rien moins que satisfaisante : quelques rares contacts sporadiques ont eu lieu à des périodes différentes entre certains responsables académiques et des responsables dans des ordres et des syndicats professionnels. Ces contacts tendaient à :

- Ajuster le nombre d'admis aux filières de formation concernées en fonction du degré de besoin, d'encombrement ou de saturation du marché du travail à l'échelle nationale, d'une part ;
- Et à remanier les programmes de formation en fonction des compétences et des nouvelles technicités recherchées.

Mais ces rencontres n'ont jamais été formalisées, et les mesures n'ont jamais été codées. L'argument majeur avancé pour justifier une telle carence est que la corrélation entre l'offre de formation et les besoins du marché était une question purement rhétorique, dans un pays où l'évolution du marché est difficile à cerner, où l'État lui-même n'entreprenait aucune étude à ce sujet, et où la majorité des diplômés se destinaient à immigrer vers d'autres pays plus prometteurs en termes d'opportunités de travail et en termes de rémunérations plus élevées de leurs services.

De même, si toutes les universités mesurent le degré de satisfaction des étudiants à l'égard d'un enseignant, par contre, aucune mesure n'a été intégrée dans les systèmes d'information au sujet d'une évaluation de l'enseignant par ses pairs, telle que certains standards internationaux le préconisent. Elles ne réagissent même pas sur le taux d'abandon des étudiants qui s'est élevé, en 2019-2020, à 10.87% comme moyenne générale pour tout le consortium.

Le sujet devient encore plus épineux lorsqu'il a fallu aborder l'évaluation du contenu de l'enseignement. Les syllabus, les objectifs du cours et le descriptif de son contenu sont bien exposés dans les systèmes d'information, mais nous avons pu constater :

- Un chevauchement et une répétition de certains contenus malgré les découpages des enseignements en unités qui se veulent cohérentes et complémentaires.
- Un manque de synchronisation automatique entre les connaissances constituant le contenu du diplôme proprement dit et les compétences acquises dans les formations dites professionnalisantes des départements de formation continue.

Relations internationales

Dans cette section, les principaux indicateurs mis en relief concernaient :

- a) Le nombre d'ententes et d'accord que chaque université a pu tisser avec des partenaires externes, tant au Liban que sur le plan international, qu'il s'agisse d'universités, de centres de recherches ou de laboratoires
- b) Le nombre d'étudiants en mobilité "sortante" ou "entrante"

Ces indicateurs sont utilisés abondamment dans l'élaboration de l'image de marque de l'université et dans leur marketing. Mais nous relevons que les stages que les étudiants sont obligés d'accomplir dans des entreprises privées, des ONG, ou des institutions d'enseignement... ne sont pas toujours répertoriés au titre des accords de partenariat. Ils peuvent figurer ou ne pas figurer dans le système d'information, être ou ne pas être relevés comme indicateurs de performance.

Budget et Finance

Pour ce sujet, nous nous sommes heurtés à la difficulté d'obtenir des informations précises, car le sujet est considéré tabou par toutes les institutions. Toutefois nous avons pu dégager les observations suivantes :

- S'il nous fallait classer les domaines en fonction du degré d'approfondissement de ses mesures et de ses indicateurs de performance, que toutes les universités du consortium ont voulu pousser jusqu'aux moindres détails, c'est certainement le bloc des indicateurs financiers et comptables qui se placerait en premier. Le souci d'asseoir une situation financière solide à long terme a toujours été privilégié par les responsables de la gouvernance, qui ont fait l'expérience de multiples périodes de crise et ont été confrontés à une inflation continue...
- Pourtant, et malgré cette hantise de sécurité financière, aucune université ne s'est aventurée à instituer une comptabilité analytique stricte, mais elles ont toutes opté, du moins d'après les réponses obtenues au questionnaire, pour une comptabilité générale, qui permet de mieux occulter certains aspects de dépenses et de trésorerie. Ainsi, un budget prévisionnel est bel et bien établi en début d'exercice, mais les dépassements en cours d'exercice sont monnaie courante. Un bilan annuel est certes publié à la fin de chaque exercice, mais les ajustements des différents postes ne sont pas rares. L'audit interne est de pure forme, et le contrôle externe s'accommode de certains ajustements. Dans certaines universités, la consolidation des budgets différenciés des différentes composantes de l'institution, en un budget global permet de gommer certains abus. En définitive, le paradoxe des indicateurs de performance spécifiques au contrôle financier et comptable est qu'ils sont à usage interne et non réellement destinés à une exploitation en externe.
- Les seules mesures réellement publiées et exploitées sont celles ayant trait aux fonds d'aides financières et aux fonds toujours déficitaires de la recherche. Ce sont les deux créneaux par lesquels toutes les universités s'engouffrent pour réclamer davantage de financement aux personnes physiques et morales susceptibles de les soutenir.

Environnement du travail

Dans la section "environnement du travail", nous avons essayé de dégager le degré de satisfaction des trois catégories de population universitaire :

Concernant les étudiants, il s'agissait de relever d'une part les facteurs alléchants de leur vie à l'intérieur des campus :

- La qualité des relations avec l'administration : accueil et information, aide financière, aide psychologique, etc.
- Les activités de tous genres, sportives, culturelles, artistiques, etc., y compris les activités politiques et de service citoyen.

Mais il nous paraissait tout aussi important de mesurer la capacité des universités à assurer une intégration future de leurs étudiants dans le marché du travail, à travers les instances chargées de l'insertion professionnelle, les associations d'Anciens, et toutes activités susceptible de faciliter aux étudiants une employabilité compétitive : forums de métiers, entretiens d'embauche intra-muros, etc.

Le degré de satisfaction du personnel administratif était mesuré par l'existence et l'évaluation de certains critères : la formation continue, les plans de retraite, les rencontres de partage et de communication interne, les festivités et les célébrations rituelles, etc.

Par contre, l'évaluation annuelle des performances du personnel, commune à toutes les universités, était inégalement exploitée. Les mesures de récompense (augmentations, avancement et reclassement) ou de sanction (mutation, rétrogradation, licenciement, etc.) étaient souvent le fruit d'une décision amalgamant diverses considérations plus ou moins objectives de la hiérarchie plutôt que la procédure d'évaluation stricte réalisée par les départements de ressources humaines !

Il est à noter aussi un point important qu'aucune des universités ciblées n'abritait un syndicat des employés susceptible de défendre leurs revendications et leurs droits.

Traditionnellement, les hiérarchies des universités ciblées opposaient un veto occulte et détourné à toute structure susceptible de réduire sa marge de manœuvre et son autorité absolue en termes de gestion du personnel.

Quant aux enseignants, les indices de satisfaction ne sont mesurés que partiellement et occasionnellement pour baliser certaines décisions et éviter d'évoquer d'une manière institutionnelle les facteurs dit de découragement pour les enseignants tels que le salaire, les exigences de la recherche ainsi que les moyens mis à disposition.

Ranking

Nous avons remarqué une prise de conscience de l'importance de cette question malgré les faibles moyens mis en place. Le classement le plus prisé est celui du classement QS du monde arabe et son influence sur le marché libanais.

Certaines universités considèrent le classement comme une suite normale à leur performance et ne font pas donc un suivi de près de cette question. Tandis que d'autres mettent en place des comités pour le suivi et la proposition des actions à entreprendre pour améliorer leur classement.

Conclusion

Le système d'information d'une université génère beaucoup des données en quantité croissante sans être réellement exploitées pour élaborer des systèmes d'aide à la décision. Les mesures sont utilisées pour les rapports des activités et dans certains cas pour évaluer les entités ou les personnes. Et il est vraiment rare de voir leur utilisation servir pour l'extrapolation et la mise ou l'ajustement des politiques à moyen et long terme. Cela est dû peut-être à une surcharge du travail ou à un manque d'enthousiasme et donc à un laisser-aller.

Afin d'aider ces dirigeants à profiter au maximum des mesures prises du SI, il faudrait peut-être mettre en place un système d'aide à la décision qui présentera et étudiera les différentes hypothèses que poseront les décideurs.

Les technologies actuelles basées sur des algorithmes d'apprentissage profond peuvent mettre en place des modèles de simulation et de prédiction des futures situations en analysant les données générées par le système d'information. En principe après une analyse des données existantes relatives à un sujet précis, nous pouvons sélectionner les informations utiles pour un algorithme d'apprentissage profond choisi, pour former le système de prédiction et donc d'aide à la prise de décision.

Annexes

Questionnaire

Ce questionnaire se fait dans le cadre de la thèse de doctorat de M. Nassim Mouchantaf sur « Contribution à l'élaboration d'un système d'aide à la décision basé sur l'analyse prédictive des données pour mieux gérer les risques encourus par les universités privées au Liban ».

Mesures de performance et pilotage	
Outils de pilotage et disponibilité des informations	
Questions	Réponse
Citer les outils de pilotage mis à disposition.	
Votre université met-elle à votre disposition des informations ? lesquelles ? (pas assez, utiles claires, fiables, simples à trouver,...) ?	
Votre université utilise-t-elle des indicateurs à des fins de reporting ?	
Votre université utilise-t-elle des indicateurs pour évaluer les performances de ses unités ?	
Votre université utilise-t-elle des indicateurs à des fins de pilotage pour mieux cibler ses décisions en se basant sur des appréciations objectives ?	

Indicateurs de performance et leur utilisation	
Questions sur 5 axes : Recherche, Enseignement, Relations Internationales, Budget et finance, environnement et vie étudiante	
Recherche	
Quel est l'objectif de cette mesure des indicateurs ?	
Nombre de publications	
Des journaux cibles	
Des domaines privilégiés	
Nombre de projets de recherche	
des domaines spécifiques	
Avec des entreprises locales	
En collaboration avec des instances internationales	

En collaborations avec des universités internationales	
Sources de financement et leur pourcentage	
Contrôle de leur exécution : ressources, budget, publication, avancements et respect des délais	
Ratio chercheurs/enseignants	
Ratio PHD/enseignants	
Ration enseignants étrangers/enseignants	
Nombre de doctorants	
Domaines particuliers	
Nombre d'étudiants participant à des projets de recherche	
Enseignement	

Quel est l'objectif de cette mesure des indicateurs?	
L'enseignant est-il évalué ?	
Y a-t-il une corrélation entre les formations proposées et les besoins du marché ?	
Y a-t-il une évaluation des formations ?	
Y a-t-il des études sur les réussites, les échecs et le décrochage des étudiants ?	
Comment mesurer la satisfaction des étudiants ?	
Le budget d'enseignements est-il contrôlé ?	
Y a-t-il une rationalisation des enseignements entre les différentes unités de l'Université ?	
Budget et finance	
Quel est l'objectif de cette mesure des indicateurs?	
Faites-vous un budget annuel par unité ?	

Comment le budget est-il préparé?	
Comment le budget est-il contrôlé?	
En cas de non-respect ?	
Environnement du travail	
Quel est l'objectif de cette mesure des indicateurs ?	
Y a-t-il une évaluation de satisfaction des étudiants ?	
Quels sont les principaux éléments de cette évaluation ?	
Comment mesurer l'adéquation entre les besoins réels et les ressources mises à disposition ?	
Y a-t-il une évaluation de satisfaction du personnel administratif et enseignant ?	
Relations internationales	
Quel est l'objectif de cette mesure des indicateurs ?	

Avez-vous un objectif précis des relations internationales ?	
Contrôlez-vous l'exécution et le suivi des conventions internationales?	
Contrôlez-vous la mobilité internationale des étudiants et des enseignants ?	
Ranking	
Quel est l'objectif de cette mesure des indicateurs?	
quel ranking vous intéresse-il ?	
Comment contrôler les éléments du ranking et leur évolution ?	