

# DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

## Licence Finance et établissements financiers

Université Libanaise  
Faculté des Sciences Économiques et de  
Gestion

**Avril 2021**

Rapport publié le 12/05/2021

## SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	pages 3 à 13
Observations de l'établissement	pages 14
Décision d'accréditation	pages suivantes

## RAPPORT D'ÉVALUATION

### Licence Finance et établissements financiers

Université Libanaise  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

**Décembre 2020**

L'Université Libanaise a demandé l'évaluation de formations de la Faculté des Sciences économiques et de Gestion par le Hcéres. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des formations à l'étranger, adopté par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du Hcéres [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr).

En raison de circonstances exceptionnelles, le déroulé de l'évaluation a été adapté (remplacement de la visite physique du comité par des séances de visite en visioconférence), tout en respectant les principes fondamentaux de l'évaluation d'un établissement, ou d'une formation : suivi du référentiel d'évaluation externe, envoi par l'établissement de son RAE et des documents annexes demandés, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires en visioconférence, rédaction du rapport et transmission de ce dernier dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Cette procédure spécifique est conforme à la position officielle définie conjointement par EQAR et ENQA.<sup>1</sup>

**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Thierry Coulhon, Président

**Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :**

Eric Godelier, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

---

<sup>1</sup> <https://enqa.eu/index.php/home/enqa-statement-on-covid-19-pandemic/>

## SOMMAIRE

I.	FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION .....	4
	Responsables de la formation .....	4
	Résultats des accréditations antérieures et système qualité mis en place .....	4
	Moyens humains et matériels mis à disposition de la formation .....	4
	Effectifs étudiants et leur typologie sur les 4 dernières années.....	5
II.	DESCRIPTION DE LA VISITE.....	6
	Composition du comité d'experts .....	6
	Déroulé de la visite.....	6
III.	PRÉSENTATION DE LA FORMATION .....	8
IV.	SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION .....	9
	Finalité de la formation.....	9
	Positionnement de la formation .....	9
	Organisation .....	9
	Pilotage de la formation .....	10
	Résultats constatés.....	10
V.	CONCLUSION.....	12
	Principaux points forts .....	12
	Principaux points faibles.....	12
	Recommandations pour l'établissement .....	12
VI.	OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT .....	14

## I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION

Université/établissement : Université Libanaise

Composante, faculté ou département concerné : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Nom de la formation : Licence « Finance et établissements financiers »

Année de création et contexte : 1967

Lieu(x) où la formation est dispensée : la formation est proposée sur les six campus de la faculté (appelés « branches ») : Hadath, Achrafieh, Tripoli, Aley, Nabatieh, Rachaya.

### Responsables de la formation

MEKDESSI Selim, Professeur, en tant que doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, et un responsable de la formation par site (cf. tableau ci-après) :

RESPONSABLES DE LA FORMATION DANS CHAQUE BRANCHE DE LA FSEG			
Nom et Prénom	Branche	Corps et Grade	Discipline Principale Enseignée
GHAYAD Racha	Branche 1 – Campus de Hadath	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Marchés Financiers, Finance Internationale, Gestion de Trésorerie et de Change, Théories Financières Comparées
NEAIMEH Rita	Branche 2 – Site d'Achrafieh	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Financement des PME, Études de Faisabilité, Monnaie et Banque, Gestion de Trésorerie et de Change
ABYAD Zouhour	Branche 3 – Site de Tripoli	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Analyse financière, Finance internationale, Gestion financière, Marchés Financiers, Gestion de Portefeuille, Ingénierie Financière
HANOUN Raed	Branche 4 – Site de Aley	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Marchés Financiers, Monnaie et Banque, Opérations Bancaires, Gestion Financière
JEZZINI Mohammed	Branche 5 – Site de Nabatieh	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Analyse financière, Finance internationale, Gestion financière, Gestion des Risques, Actuariat, Techniques Financières Internationales
SAADE Fabienne	Branche 6 – Site de Rachaya	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Gestion des Établissements Financiers, Commercialisation des Produits Financiers, Financement des PME, Études de Faisabilité, Finance Internationale

### Résultats des accréditations antérieures et système qualité mis en place

Pas d'accréditation antérieure.

Système qualité : AASBI (*Association of Accredited Schools of Business International*) juin 2020 sans information précise sur le périmètre et le contenu.

### Moyens humains et matériels mis à disposition de la formation

La faculté dispose de 477 enseignants dont 164 permanents et 313 vacataires. L'organisation de la faculté avec un tronc commun sur les trois premiers semestres des enseignements entre plusieurs licences ne permet pas de distinguer les effectifs spécifiquement assignés à la licence Comptabilité et Audit.

La faculté mets à disposition des salles de cours, des bibliothèques et salles informatiques sur chaque site.

## Effectifs étudiants et leur typologie sur les 4 dernières années

La 1<sup>ère</sup> année (L1) est commune à plusieurs formations ; le nombre d'étudiants de L1 n'est donc pas spécifique de la licence « Finance et établissements financiers ».

	<b>2018-2019</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
<b>L1 (toutes licences confondues)</b>	1 858	1 838	1 873	2 193
<b>L2 Finance et étab. financiers</b>	386	394	432	399
<b>L3 Finance et étab. financiers</b>	311	383	401	393

## II. DESCRIPTION DE LA VISITE

### Composition du comité d'experts

Président : Éric GODELIER, Professeur des universités, École Polytechnique.

Experts :

- Sabine SEPARI, Maître de conférences Habilitée à diriger des recherches, Paris Saclay
- Marc BIDAN, Professeur des universités, Université de Nantes
- Koffi AGBOKANZO, Maître de conférences, Université catholique de l'Ouest
- Isabelle FROCHOT, Maître de conférences, Université Savoie Mont-Blanc.

Le Hcéres était représenté par Evelyne LANDE, conseillère scientifique, et par Michelle HOUPE, responsable de projet.

### Déroulé de la visite

- Dates de la visite : 21 et 22 octobre 2020.
- Résumé du déroulement : les conditions sanitaires ont rendu impossible une visite sur site. Une vidéo a été réalisée par la Faculté montrant différents équipements pédagogiques dont une bibliothèque et une salle informatique équipée.
- Problèmes éventuels : l'ensemble des entretiens s'est fait en visio-conférences en raison des conditions sanitaires. Plusieurs sessions ont été organisées (cf. planning ci-dessous).
- Personnes rencontrées : cf. tableau ci-dessous

Session	Noms des participants
<b>1.</b> Session d'ouverture : auto-évaluation, et challenges de la faculté	<b>Doyen et son équipe</b> Prof. Sélim MEKDESSI (Doyen) Dr Jana BADRAN (Branche 1) Prof. Ali KALAKECH (Branche 1) Prof. Mireille CHIDIAC (Branche 2) Dr Aline EL AM (Branche 3) Prof. Cendrella ABOU FAYAD (Branche 4) Dr Bilal NEHME (Branche 5)
<b>2.</b> Audition des responsables du diplôme	COMPTABILITÉ : Prof. Mohamad WEHBE (Branche 1) & Dr Abdallah FICANI (Branche 6) FINANCE : Dr Raed HANOUN (Branche 4) & Dr Fabienne SAADE (Branche 6) MANAGEMENT : Dr Nayla Menhem (Branche 2) & Dr Rafah AKOUM (Branche 5) INFO DE GESTION : Dr Marie ABOU JAOUDE (Branche 2) & Dr Hala SABBAH (Branche 5)
<b>3.</b> Panel représentatif d'enseignants chercheurs	Prof. Ali KALAKECH (Cadre - Branche 1 – Informatique de Gestion) Dr Liliane YOUAKIM (Plein temps - Branche 2 - Management) Dr Sarah MAKHOUL (Vacataire - Branche 3 - Finance) Mme Dunia GHANNAM (Vacataire - Branche 4 -Comptabilité) Dr Bahaa BOU ORM (Vacataire - Branche 5 - Management) Dr Richard SADAKA (Vacataire - Branche 6 - Finance) Dr Wissam KHALIL (Vacataire - Branche 6 - Informatique de Gestion)
<b>4.</b> Panel représentatif d'Alumni non-enseignants et d'employeurs	<u>ALUMNI</u> Mme Soha KATAT (Branche 1 - Informatique) Mme Dima ZEIN (Branche 1 - Informatique) Dr Danie KHAWAJA (Branche 2 - Finance-Management) Mme Helena MAKHOUL (Branche 3 - Comptabilité)  <u>EMPLOYEURS</u> Mme Valérie NEHME - Bank Of Beirut Mme Lina AKKOUMEH - iSupplies Mme Fadia YASSINE - Nouvelle Ecole des Frères

Session	Noms des participants
<b>5.</b> Panel représentatif d'étudiants de programmes	Mme Hoda SAMMOURY (Licence, Management, Branche 1) Mme Stéphanie EL FEGHALI (Licence, Management, Branche 2) Mme Nancy BOU ANTOUN (Licence, Comptabilité, Branche 2) Mme Nermine MASRI (Licence, Finance, Branche 3) Mme Nour BAZZI (Licence, Info de Gestion, Branche 5) Mme Layla RIZK (Licence, Comptabilité, Branche 6) – Anglophone
<b>6.</b> Assurance qualité et outil de pilotage	Dr Riad MAKDESSI (Centre MINE - Centre de Métiers, d'Innovation et d'Entrepreneuriat) Prof. Cendrella ABOU FAYAD (LUHRC - Lebanese University Human Rights Club) Prof. Bilal CHEHAITA (Département de Recherches) Dr Jana BADRAN (Qualité)

Contexte particulier :

- crise économique et monétaire depuis 2 ans (perte de pouvoir d'achat de 50%)
- budget du ministère de l'enseignement supérieur pour l'Université bloqué depuis 5 ans
- destruction d'une partie des infrastructures de la faculté lors de l'explosion du port en août 2020
- difficultés à collecter les données chiffrées sur les formations de la faculté.

### III. PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'Université Libanaise est un Etablissement public créé en 1951. L'université regroupe 3 Ecoles doctorales et 16 facultés dont la faculté de sciences économiques et de sciences de gestion (FSEG), créée en 1967. La FSEG propose sur six sites répartis sur tout le territoire, la licence « Finance et Etablissements financiers ».

La licence a comme objectif de former des experts financiers œuvrant dans différents secteurs : entreprises, banques et assurances, institutions financières et marché boursier.

La licence « Finance et Etablissements financiers » est organisée en 3 ans. Dans les faits, elle peut être réalisée au plus sur 5 ans. Cette formation est proposée en formation initiale avec des enseignements en anglais et en français (au choix des étudiants). Les enseignements des trois premiers semestres sont mutualisés avec les autres licences proposées par la FSEG et portent sur des enseignements fondamentaux. Les trois derniers semestres comprennent des enseignements de spécialités spécifiques à la licence « Finance et établissements financiers ».

La licence accueille entre 300 et 400 étudiants chaque année en L2 et L3.

Un comité d'autoévaluation de 36 membres, représentant toutes les catégories d'intervenants (responsables de formations, enseignants, personnels administratifs, étudiants), a été créé pour cette évaluation. La rédaction du rapport d'autoévaluation a été faite par 8 personnes :

- BADRAN Jana - Branche 1- Hadath
- YOAKIM Liliane - Branche 2 – Ashrafieh
- ABYAD Zouhour – Chef de département Finance - Branche 3 - Tripoli
- MAKHOUL Sarah - Branche 3 - Tripoli
- HANOUN Raed - Chef de département Finance - Branche 4 – Aley
- AKOUM Rafah - Branche 5 – Nabatieh
- SAADÉ Fabienne – Chef de département Finance - Branche 6 - Rachaya
- SADAKA Richard - Branche 6 – Rachaya.

## IV. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

### Finalité de la formation

La licence est organisée de manière à proposer un enseignement supérieur gratuit s'appuyant sur des compétences scientifiques, techniques et méthodologiques. Elle permet une insertion directe à l'issue de la licence ou la poursuite en master.

L'objectif est de former aux métiers et à l'expertise financière, en finance d'entreprise ou de marché. La liste des métiers ouverts aux diplômés est précise : agent des finances ; analyste financier ; chargé d'affaires ; chargé de clientèle ; chargé de gestion administrative et financière ; conseiller clientèle ; directeur financier ; contrôleur des finances publiques ; contrôleur de gestion ; courtier ; directeur administratif et financier ; gérant de portefeuille ; gestionnaire de patrimoine ; inspecteur des finances ; responsable administratif et financier. Certains métiers visés sont malgré tout plus accessibles pour des diplômés de master que de licence.

Les enseignements sont en adéquation avec les métiers visés. On peut toutefois s'étonner du faible nombre de cours liés aux technologies numériques et à leur impact sur les métiers de la finance ou de la banque.

Enfin, les compétences visées ne sont pas explicitées dans le dossier d'auto-évaluation. Cela limite les possibilités d'établir un lien avec les métiers visés.

### Positionnement de la formation

La licence est soumise à une forte concurrence puisque 29 universités libanaises proposent ce type de parcours. Certaines s'inspirent plus directement du modèle anglo-saxon (bachelor), qui peut les rendre plus attractives pour un parcours international.

Le dossier ne permet pas de préciser les relations entre le programme de la licence et la recherche ce qui peut s'expliquer par la création encore récente, en juin 2020, du département de la recherche au sein de la FSEG.

La Faculté a développé des partenariats avec plusieurs institutions nationales ou internationales. Néanmoins, ces partenariats ne sont pas spécifiques aux domaines financiers et semblent avoir peu de retombées pour les étudiants de la licence. Par exemple, il n'est pas proposé de mobilité internationale aux étudiants de la licence.

### Organisation

La licence est organisée en 3 ans. Elle propose 1 826 heures d'enseignement pour 180 ECTS. Les cours se font principalement en français et en anglais. La formation est répartie entre des enseignements théoriques (80%) et des TD (20%). Les enseignements se décomposent dans le temps en deux périodes :

- 3 semestres d'enseignement généralistes. Ceux-ci comprennent d'une part des cours fondamentaux liés à des compétences transversales (informatique, mathématiques, statistiques et langues) ; d'autre part, des cours fondamentaux disciplinaires et contextualisés en économie (micro-économie et macro-économie), en droit (des affaires, droit de l'Homme), en français des affaires et en management (principes de management, comptabilité et principes de marketing). Ces 3 semestres sont communs à 6 licences.
- 3 semestres d'enseignement de spécialisation. Il s'agit d'enseignements de base en finance adapté à un niveau licence avec des cours obligatoires et des cours optionnels. On y trouve les cours suivants : monnaie & banque, marchés financiers, gestion financière, opérations banque, financement des PME, étude de faisabilité, finance internationale, produits financiers. A la fin de la 3<sup>ème</sup> année, un rapport de fin de cycle sur une étude de cas est demandé aux étudiants.

Dans l'ensemble, il faut remarquer une utilisation très limitée de pratiques pédagogiques spécifiques (pas de projet tutoré, ni de simulations par exemple). Certains étudiants réalisent un stage optionnel (par exemple à la banque libanaise), qui devrait toutefois être rendu obligatoire.

La faculté ne dispose pas de moyens informatiques suffisants pour préparer les diplômés aux futurs usages du numérique dans les métiers de la finance, dimension pourtant cruciale dans ce domaine.

En 2018, a été mis en place un Centre des Métiers, de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat (CENTREMINE) qui propose des formations gratuites aux étudiants, l'accès à des réseaux et des aides pour des emplois, des partenariats public/privé. Ce service est offert à l'ensemble des étudiants de la FSEG.

## Pilotage de la formation

La FSEG est divisée en 7 départements dont un gérant le tronc commun des 3 premiers semestres. Le département « Finance » pilote donc uniquement les 3 semestres de spécialisation. Il n'y a pas d'équipe administrative spécifiquement dédiée à la formation.

Le pilotage général de la licence au sein de la faculté s'opère à 4 niveaux différents : doyen/ directeur de site/chef de formation « Finance » / coordinateur de matière. Deux autres conseils peuvent être aussi concernés :

- 1) le conseil de la faculté. Il agit en tant que conseil de pilotage académique au niveau du directeur du site) ;
- 2) un conseil de la formation « Finance » sous la responsabilité du chef de formation.

Cette forme de gouvernance apparaît complexe avec de très nombreux niveaux de pilotage. Elle semble engendrer une certaine forme de rigidité et de lenteur dans les procédures.

Le conseil de la formation se réunit 8 fois par an pour traiter des aspects pédagogiques. Avec quelques aménagements dans sa composition, il pourrait constituer un conseil de perfectionnement<sup>2</sup> puisqu'il évalue et adapte le contenu des cours en fonction des questionnaires remplis de façon anonyme par les étudiants chaque année et par matière. C'est l'instance la plus opérationnelle et la plus proche du terrain pour piloter et améliorer la formation.

L'équipe pédagogique comprend 164 enseignants permanents et 313 vacataires pour l'ensemble des 3 années. La majorité des enseignants sont des chargés de cours. Nombre d'entre eux sont docteurs et/ou travaillent en entreprises dans différents domaines.

Les modalités d'évaluation des connaissances comprennent des examens terminaux (pour 60% de la note finale), des examens partiels (30% de la note finale) et une note de participation et de contrôle continu (10% de la note finale). Il est proposé une 2<sup>ème</sup> session d'examen. L'approche par compétences n'est pas mise en place.

Une aide à l'insertion professionnelle et à l'orientation des étudiants est proposée aux étudiants par des enseignants, de manière informelle. Il n'y a pas de suivi des cohortes, de par l'absence de personnel administratif dédié.

## Résultats constatés

Les candidats à cette licence doivent être titulaires du baccalauréat et réussir un concours d'entrée. Le taux d'intégration en L1 est d'environ 50% des candidats.

Le site de Beyrouth accueille 50% de l'ensemble des étudiants. Les autres sites offrent une formation dans des villes peu reliées par les moyens de transports. Cette organisation permet à la faculté d'offrir localement une formation gratuite de qualité.

Selon les années, les effectifs spécifiquement inscrits à la licence « Finance et établissements financiers » varient de 300 à 400 étudiants en L2 et L3. Le dossier permet de constater que le suivi du nombre d'inscrits se révèle particulièrement difficile. En effet, la FSEG autorise des étudiants n'ayant validé que partiellement une année à

---

<sup>2</sup> Le conseil de perfectionnement est un organe consultatif qui permet essentiellement aux représentants du monde professionnel de participer à la définition des programmes. Il se réunit au moins une fois par an et est composé de représentants des enseignants, des personnels administratifs, d'étudiants, d'Alumni et d'acteurs du monde socio-économique en lien avec le domaine de formation. Son rôle consiste notamment à veiller à ce que la répartition des enseignements et des crédits ECTS au sein de chaque spécialité soit en accord avec les objectifs de formation, et à débattre des résultats des évaluations des enseignements par les étudiants afin d'en tirer des améliorations pour l'avenir.

s'inscrire à tout ou partie des UE de l'année suivante. Le taux de réussite sur les 4 dernières années serait de 70% mais, en pratique, la FSEG est dans l'incapacité de fournir des taux de réussite précis pour une cohorte d'étudiants (taux de réussite par exemple en 3, 4 ou 5 ans des étudiants admis au programme l'année N).

Le taux de poursuite en master serait de 10%. Le taux d'insertion directe à l'issue de la licence sur le marché du travail est estimé à environ 40% en moyenne sur les dernières années mais cette donnée est sujette à caution en l'absence de suivi des diplômés et des cohortes. Il n'y a pas de réseau formalisé des Alumni (autre que LinkedIn).

## V. CONCLUSION

La licence « Finance et établissements financiers » semble bien adaptée aux besoins professionnels des activités économiques du Liban. Elle bénéficie d'une bonne réputation et d'un corps professoral particulièrement investi qui pallie, dans la mesure du possible, les difficultés logistiques liées à la multiplicité des sites d'enseignement, ou aux problèmes de coordination et de communication.

Le contenu de la formation, reposant sur des connaissances techniques et théoriques, est actualisé en grande partie grâce aux expériences professionnelles du corps enseignant. Toutefois, à ce jour il n'intègre pas une approche pédagogique fondée sur les compétences. De plus, la licence « *Finance et établissements financiers* » débute la spécialisation au semestre 3 seulement : la spécialisation est donc assez tardive et, de surcroît, n'intègre ni l'impact des usages du numérique sur les métiers de la finance ni l'utilisation de logiciels financiers. Enfin, l'absence de stage obligatoire (a minima en licence 3) pourrait expliquer l'insertion professionnelle médiocre puisque seuls 40% s'insèrent professionnellement à l'issue de la licence et 10% poursuivent en master (par déduction on peut donc imaginer que 50% sont en recherche d'emploi). Concernant ce dernier point, l'équipe pédagogique a relevé qu'il serait difficile de trouver un stage pour tous les étudiants, et il est vrai que l'absence d'un réseau structuré des Alumni peut rendre difficile le placement des étudiants et pourrait aussi expliquer la faible insertion professionnelle de ces derniers.

Le pilotage de la formation est perfectible. S'il existe bien des questionnaires anonymes sur les enseignements remplis par les étudiants, il semble que ce soit le seul outil à la disposition de l'équipe pédagogique. Ainsi, il apparaît que le système d'information rend difficile le suivi des étudiants, ceux qui valident (ou non) leur année ou une partie des UE, ceux qui « redoublent » ou ceux en année de césure... Enfin, le devenir des diplômés reste encore suivi de façon bien trop informelle. D'une manière générale, le fait que certains étudiants doivent travailler pour financer leurs études conduit à allonger la durée d'obtention de la licence. En majorité, il semble que les étudiants prennent jusqu'à 5 ans au lieu des 3 prévus théoriquement. Toutefois, aucune statistique ne permet d'étayer précisément ce point. Cette souplesse constitue sans aucun doute un facteur d'attractivité de la formation pour des étudiants issus pour une majorité de la classe moyenne libanaise. Cette situation peut sans doute être expliquée par l'absence de cursus aménagés en alternance. Il est regrettable que les activités exercées en milieu professionnel ne soient pas mieux prises en compte par exemple via une démarche d'évaluation et de suivi des compétences acquises en entreprise.

La dimension recherche tout comme la dimension internationale restent limitées mais elles sont en phase d'émergence.

### Principaux points forts

- Un enseignement supérieur public gratuit
- Une formation proposée sur tout le territoire avec 6 sites
- Un encadrement de qualité avec une majorité d'enseignements docteurs et professionnels
- Une formation visant des métiers clairement identifiés qui correspondent aux besoins du terrain.
- 

### Principaux points faibles

- Une spécialisation tardive sur les 3 derniers semestres, une présence insuffisante des impacts du numérique dans les enseignements et une absence de stage obligatoire
- Un développement encore limité de la logique « compétences »
- Un pilotage ne permettant pas un suivi des étudiants et du devenir des diplômés
- Une absence de réseaux Alumni pour favoriser l'insertion professionnelle
- Un lien formation-recherche insuffisant.

### Recommandations pour l'établissement

Du point de vue pédagogique, une spécialisation plus précoce et plus poussée permettrait de renforcer les connaissances et les compétences des étudiants. La systématisation d'un stage professionnel obligatoire paraît indispensable. Valorisé dans le cursus, il permettrait d'acquérir des compétences professionnelles et des

contacts pour la future insertion sur le marché du travail. Il convient plus systématiquement d'intégrer une formation au numérique et à ses impacts dans le domaine de la finance.

Il semble nécessaire de faire évoluer la gouvernance. Il s'agit de viser une réduction du nombre d'échelons hiérarchiques dans les processus de décision et de pilotage. En particulier, il paraît important d'améliorer la question de l'organisation du suivi des étudiants. Le conseil de pilotage de la formation pourrait éventuellement constituer le lieu adéquat pour assurer l'amélioration continue de la qualité des enseignements, le suivi des diplômés et l'aide à l'insertion professionnelle.

Un investissement important dans des systèmes d'information semble nécessaire, tant pour l'enseignement que pour le pilotage de la formation. La mise en place d'une communication institutionnelle sur la licence à destination des étudiants et des professionnels du secteur permettrait d'accroître sa notoriété et de renforcer un réseau mobilisable pour les stages et les emplois.

Afin de tenir compte de la situation de nombreux étudiants en « double activité », il pourrait être intéressant de développer plus formellement une stratégie et une organisation de la formation continue. La mise en place de parcours en alternance<sup>3</sup> pourrait renforcer l'attractivité de la licence pour des étudiants qui doivent financer leurs études.

Si la licence a une vocation professionnelle, elle permet aussi aux étudiants de poursuivre en master, voire en master recherche. Il serait sans doute donc opportun de renforcer la mobilisation de la recherche par exemple via des enseignements de méthodologie en fin de licence dans le cadre du rapport de fin d'étude. Cette sensibilisation à la recherche doit permettre de faciliter l'éventuelle poursuite d'étude et de développer les contacts avec le nouveau centre de recherche. D'une manière générale le lien formation-recherche doit être renforcé. Ceci peut passer par un recrutement plus important et systématique d'enseignants-chercheurs statutaires.

---

<sup>3</sup> La formation par alternance désigne un système de formation associant étroitement une expérience de travail au sein d'une entreprise, publique ou privée, à des études au sein d'un établissement d'enseignement. La formation est encadrée par un contrat bipartite.

## VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



**Monsieur François PERNOT**  
**Directeur du Département Europe et International - HCÉRES**

**Objet : Observations de nature stratégique relatives aux rapports d'évaluation de 4 diplômes de Licence à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG)**

Cher Monsieur,

En vous remerciant pour votre précieux effort ainsi que le comité d'experts du HCÉRES présidé par Monsieur GODELIER Eric, déployé en soutien de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion dans la mise en place d'un processus d'assurance-qualité afin d'aligner ses offres de formations aux standards de qualité reconnus au niveau européen et international ainsi que dans la mise en place d'un projet d'évaluation et d'accréditation par le HCÉRES.

Et en sollicitant votre soutien davantage pour aboutir à une accréditation, pour couronner le succès de ce projet et le mérite de l'Université Libanaise,

Et à la suite de la demande d'évaluation et d'accréditation présentée par la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Libanaise à l'HCÉRES dans cet objectif,

Et à la suite des rapports d'évaluation présentés par la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Libanaise pour 4 diplômes dans lesquels nous avons pointé les objectifs prioritaires de nos formations,

Et à la suite de la visite d'évaluation (virtuelle) des membres du comité d'experts du HCÉRES en date du 21 et 22 Octobre 2020,

Et à la suite des rapports d'évaluation rédigés par le comité d'experts du HCÉRES pour les 4 formations de Licence (Comptabilité et Audit, Finance et Établissements Financiers, Informatique de Gestion et Management) de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, nous présentons en Annexe de la présente lettre les observations de nature stratégiques et nous nous engageons totalement dans la prise en compte des recommandations du rapport d'évaluation du comité d'experts du HCÉRES.

Veuillez agréer, cher Monsieur, l'expression de notre considération la plus distinguée.

**Beyrouth le 13 Janvier 2021**

**Recteur de l'Université Libanaise**  
  
**Fouad Ayoub**



## **Annexe**

### **Observations de nature stratégique**

Dans cet annexe, la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG) de l'Université Libanaise présente ses observations de nature stratégique.

#### **Suivi du parcours universitaire et professionnel de nos étudiants**

Concernant le manque d'informations liées à l'insertion professionnelle de nos diplômés ainsi qu'un manque de suivi concernant le parcours universitaire de nos étudiants. Effectivement il n'existe pas à ce jour d'enquête de suivi des diplômés au sein de la FSEG. En revanche, ce point fondamental constitue un des projets de la FSEG qui sera concrétisé dans le cadre d'un Observatoire de l'Insertion Professionnelle pour le suivi longitudinal du parcours universitaire et professionnel de l'ensemble de nos étudiants inscrits en Licence L1 à partir de l'année 2020. L'objectif de cette cellule serait de développer une base de données liée au parcours de nos étudiants durant leur scolarité à la FSEG, aux flux de sorties à l'issue de chaque niveau de la licence (L1, L2, L3) et au-delà et être en mesure de quantifier et qualifier les réussites et les échecs à la FSEG et surtout de créer un réseau formalisé des Alumni de la FSEG pour le suivi des diplômés de la FSEG. Cette dernière mission se fera en étroite collaboration avec le « *Alumni Affairs Office* » créée à l'Université Libanaise le 24 Mai 2018 à la suite des recommandations du HCÉRES. Nous tenons à préciser que les taux d'insertion professionnelle de nos diplômés pour l'ensemble des 4 formations évaluées (autour de 45%) sont en corrélation avec le taux de chômage au Liban durant les 5 dernières années et qui a atteint en 2020 les 50% à la suite d'un environnement économique dégradé.

#### **Intégration du numérique dans les enseignements**

Concernant la faible prise en compte des usages du numérique dans la formation en Comptabilité et Audit, en Finance et Établissements Financiers, en Informatique de Gestion et en Management. Il s'agit là d'un des piliers du projet de perfectionnement des cours à la charge du « comité syllabus » institué récemment au sein de la FSEG. Il s'agit par là d'intégrer la dimension du numérique dans les enseignements spécifiques à chaque formation afin que les étudiants acquièrent, dans leur champ de formation, des compétences numériques leur donnant un avantage compétitif lors de leur insertion sur le marché du travail et pour qu'ils soient les acteurs-clés de la transformation digitale en cours.

### **Création de trois comités stratégiques**

Au cours de l'année 2020, 3 comités ont été créés au sein de la FSEG et qui travaillent en parallèle :

-Un « *comité qualité* » formé début 2020 dont l'objectif est de perfectionner les outils d'évaluation des enseignements pour une amélioration continue de la qualité des enseignements.

Ce comité a pour mission d'intégrer des modalités d'évaluations numérisées et uniformes.

-Un « *comité syllabus* » formé fin 2020 dont l'objectif est de reconcevoir le contenu et les objectifs des cours de façon à consolider non seulement les compétences dites « hard » et techniques des étudiants mais de développer leurs compétences interrelationnelles et professionnelles relatives à chacune des formations.

-Un « *comité recherche* » initié au 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2020 dont l'objectif est de renforcer le lien « formation-recherche », la sensibilisation à la recherche de l'ensemble de notre communauté universitaire, et d'ouvrir des opportunités de poursuites d'études en Master Recherche.

En particulier, le « comité syllabus », composé d'une équipe pédagogique spécialisée dans l'ensemble des formations délivrées par la FSEG, a pour mission, à partir de Janvier 2021, de reconcevoir les contenus des cours, retravailler la cohérence d'ensemble entre les enseignements de chaque formation et la lisibilité de la spécialisation progressive. C'est dans l'objectif de reconcevoir les formations en termes de « *compétences* » que ce comité a été créé afin d'aligner nos enseignements aux besoins du marché du travail, d'améliorer l'employabilité de nos diplômés, répondre aux besoins de compétences polyvalentes exprimées par les employeurs privés et publics.

### **Renforcement des partenariats avec les acteurs socio-économiques**

Concernant les partenariats avec les employeurs, nous réfléchissons au développement et à la réactivation d'un ensemble de partenariats avec des acteurs-clés du monde socio-économique tels que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth et de Tripoli, le Conseil Économique et Social du Liban et le Rassemblement des Dirigeants et Chefs d'Entreprises Libanais du Monde (RDCL). Ces partenariats auront également pour intérêt d'intégrer des professionnels dans la conception et le perfectionnement de nos offres de formations.

### **Renforcement des partenariats internationaux**

Concernant la place de l'international, plusieurs projets de partenariats internationaux sont en cours avec des institutions d'enseignements supérieurs européens et nord-américains afin d'aider nos étudiants à partir en études à l'international.

## DÉCISION D'ACCREDITATION

**Licence Finance et établissements  
financiers**

Université Libanaise  
Faculté Sciences Économiques et de  
Gestion

LIBAN

**Avril 2021**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE COMITÉ

Le Hcéres a construit son processus d'évaluation fondé sur un ensemble d'objectifs que les formations supérieures doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en quatre domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

Le comité d'experts émet un simple avis relatif à l'accréditation de la formation : c'est la commission d'accréditation qui prend la décision en s'appuyant sur le rapport définitif de l'évaluation de la formation. Cette décision d'accréditation est le résultat d'un processus collégial et raisonné.

La décision prise par le Hcéres et relative à l'accréditation n'est pas une décision créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français, ou à l'international. La décision relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution d'un label et n'emporte pas reconnaissance en France du diplôme concerné par la formation accréditée. Le processus d'accréditation du Hcéres n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France du diplôme ainsi labellisé.

# APPRÉCIATION DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

## DOMAINE 1 : FINALITÉ DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation affiche de façon claire et lisible les connaissances et compétences à acquérir. Les étudiants et parties prenantes connaissent les débouchés de la formation en matière de métiers et de poursuite d'études.

### Appréciation du critère

La licence est organisée de manière à proposer un enseignement supérieur gratuit s'appuyant sur des compétences scientifiques, techniques et méthodologiques. Elle permet une insertion directe à l'issue de la licence ou la poursuite en master.

L'objectif est de former aux métiers de la finance et à l'expertise financière et en ce sens elle répond aux attentes du marché. La liste des métiers ouverts aux diplômés est précise et variée. Les enseignements sont en adéquation avec les métiers visés, même si certains sont plus accessibles pour des diplômés de master que de licence.

## DOMAINE 2 : POSITIONNEMENT DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation a défini un positionnement global adapté à ses finalités incluant une articulation claire avec la recherche, des partenariats académiques et/ou avec le monde socio-économique et culturel, des partenariats nationaux et/ou internationaux.

### Appréciation du critère

La licence est soumise à une forte concurrence puisque 29 universités libanaises proposent ce type de parcours.

Le dossier ne permet pas de préciser les relations entre le programme de la licence et la recherche ce qui s'explique par la création récente du département de la recherche au sein de la FSEG (structure ayant pour objet d'organiser et d'animer la recherche au sein de la FSEG).

La FSEG a développé des partenariats nationaux et internationaux. Néanmoins, ces partenariats ne sont pas spécifiques aux domaines financiers et semblent avoir peu de retombées pour les étudiants de la licence.

## DOMAINE 3 : ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation intègre des modules d'enseignement structurés, progressifs, adaptés aux différents publics. Elle permet d'acquérir des connaissances et compétences additionnelles et elle est cohérente avec le contexte socio-économique.

La formation intègre des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle tels que projets et stages, TICE et innovations pédagogiques.

La formation est ouverte à l'international.

### Appréciation du critère

La licence est organisée en 3 ans avec 3 semestres d'enseignements généralistes communs à toutes les licences de la FSEG et 3 semestres de spécialisation spécifiques à la licence « Finance et établissements financiers ». Les cours se font principalement en français et en anglais.

Dans l'ensemble, il faut remarquer une utilisation très limitée de pratiques pédagogiques spécifiques (pas de projet tutoré, ni de simulations par exemple). Certains étudiants réalisent un stage optionnel. Le stage obligatoire devrait être étendu à l'ensemble des étudiants.

Le rapport de fin de cycle fait l'objet d'encadrement méthodologique par des enseignants de la licence et constitue une première approche de la recherche.

La faculté ne dispose pas de moyens informatiques suffisants pour préparer les diplômés aux futurs usages dans les métiers de la finance, dimension pourtant cruciale dans ce domaine. Ceci explique sans doute le faible nombre de cours liés aux technologies numériques.

En 2018, a été mis en place un Centre des Métiers, de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat (CENTREMINE) qui propose des formations gratuites aux étudiants, l'accès à des réseaux et des aides pour des emplois, des partenariats public/privé. Ce service est offert à l'ensemble des étudiants de la FSEG.

## DOMAINE 4 : PILOTAGE DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation a un dispositif de pilotage clair et opérationnel, incluant la participation des partenaires et des étudiants.

Elle est mise en œuvre par une équipe pédagogique organisée disposant de données précises et à jour.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et connues des étudiants.

Les enseignements et les unités de mise en situation professionnelle sont transcrits en compétences.

Des mesures anti-fraude ont été mises en place.

### Appréciation du critère

La FSEG est divisée en 7 départements dont un gère le tronc commun des 3 premiers semestres. Le département « Finance » pilote donc uniquement les 3 semestres de spécialisation. Le pilotage général de la licence au sein de la faculté s'opère à 4 niveaux différents : doyen/ directeur de site/chef de formation « Finance » / coordinateur de matière. Cet empilement de niveaux apparaît complexe.

Le conseil de la formation traite des aspects pédagogiques. C'est l'instance actuellement la plus opérationnelle et la plus proche du terrain pour piloter et améliorer la formation. Avec quelques aménagements dans sa composition, il pourrait constituer un conseil de perfectionnement puisqu'il évalue et adapte le contenu des cours en fonction des questionnaires remplis de façon anonyme par les étudiants.

L'équipe pédagogique est compétente et impliquée et se compose majoritairement de vacataires. Nombre d'entre eux sont docteurs et/ou travaillent en entreprises dans différents domaines.

Les modalités d'évaluation des connaissances sont traditionnelles. L'évaluation des compétences n'est pas mise en place.

Une aide à l'insertion professionnelle et à l'orientation des étudiants est proposée aux étudiants par des enseignants, de manière informelle. Il n'y a pas de suivi des cohortes, de par l'absence de personnel administratif dédié et de système d'information adéquat.

## DECISION FINALE

Au vu de l'appréciation des critères d'accréditation ci-dessus, la commission d'accréditation prend la décision suivante :

### « Décision d'accréditation sans réserve, pour 5 ans »

La commission d'accréditation attire cependant l'attention de l'université sur les points ci-dessous qu'elle doit s'efforcer de résoudre.

Du point de vue pédagogique, une spécialisation plus précoce et plus poussée permettrait de renforcer les connaissances et les compétences des étudiants. La systématisation d'un stage professionnel obligatoire paraît indispensable. Valorisé dans le cursus, il permettrait d'acquérir des compétences professionnelles et des contacts pour la future insertion sur le marché du travail. Il convient plus systématiquement d'intégrer une formation au numérique et à ses impacts dans le domaine de la finance.

Il semble nécessaire de faire évoluer la gouvernance. Il s'agit de viser une réduction du nombre d'échelons hiérarchiques dans les processus de décision et de pilotage. En particulier, il paraît important d'améliorer la question de l'organisation du suivi des étudiants. Le conseil de pilotage de la formation pourrait éventuellement constituer le lieu adéquat pour assurer l'amélioration continue de la qualité des enseignements, le suivi des diplômés et l'aide à l'insertion professionnelle.

Un investissement important dans des systèmes d'information semble nécessaire, tant pour l'enseignement que pour le pilotage de la formation. La mise en place d'une communication institutionnelle sur la licence à destination des étudiants et des professionnels du secteur permettrait d'accroître sa notoriété et de renforcer un réseau mobilisable pour les stages et les emplois.

Afin de tenir compte de la situation de nombreux étudiants en « double activité », il pourrait être intéressant de développer plus formellement une stratégie et une organisation de la formation continue. La mise en place de parcours en alternance pourrait renforcer l'attractivité de la licence pour des étudiants qui doivent financer leurs études.

Si la licence a une vocation professionnelle, elle permet aussi aux étudiants de poursuivre en master, voire en master recherche. Il serait sans doute donc opportun de renforcer la mobilisation de la recherche par exemple via des enseignements de méthodologie en fin de licence dans le cadre du rapport de fin d'étude. Cette sensibilisation à la recherche doit permettre de faciliter l'éventuelle poursuite d'étude et de développer les contacts avec le nouveau centre de recherche. D'une manière générale le lien formation-recherche doit être renforcé. Ceci peut passer par un recrutement plus important et systématique d'enseignants-chercheurs statutaires.

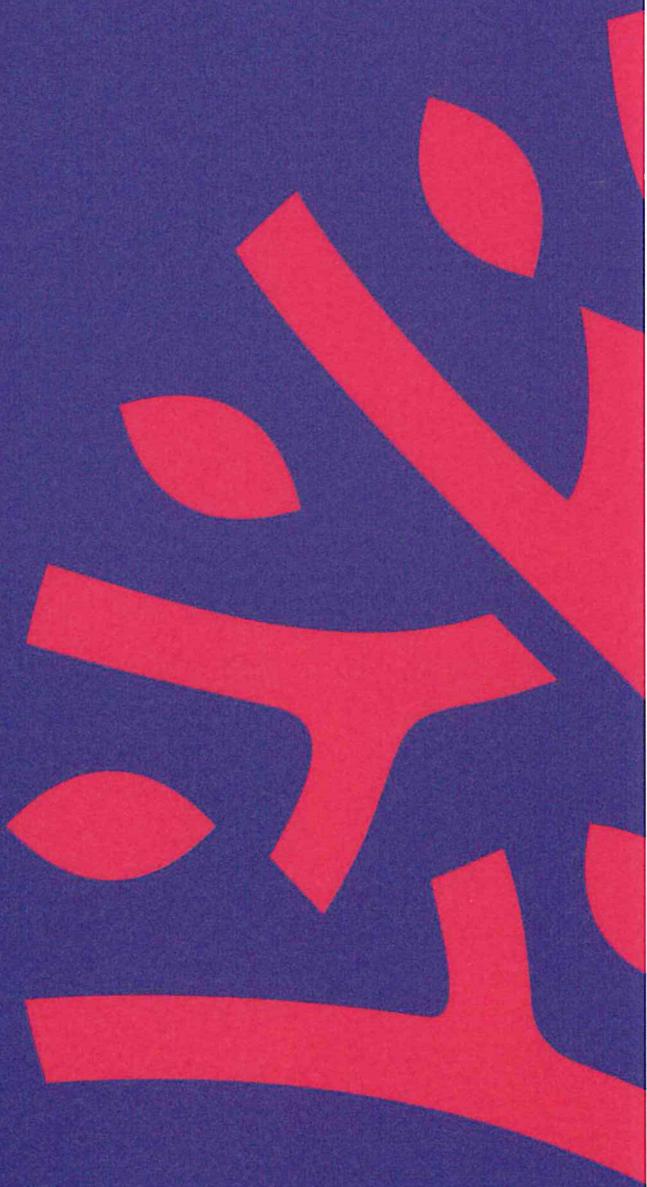
SIGNATURE

*Pour le Hcéres,*

Thierry Coulhon, président



Date : Paris, 8 avril 2021



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)