



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Jean-Marie FILLOQUE,
président

Éliane KOTLER
Pascal LIZIN
Lewis PURSER
Hichem SAHRAOUI

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



Université libre de Bruxelles (ULB)

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Liste des acronymes utilisés	3
Évaluation institutionnelle pilote de l'ULB, en synthèse	4
Partie I - Présentation de l'établissement	12
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1	24
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	25
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes	30
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	32
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification	35
ESG 1.5. : Personnel enseignant	38
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	43
ESG 1.7. : Gestion de l'information	47
ESG 1.8. : Information du public	49
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	52
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	54
Conclusion	56
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global	57
Introduction	58
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité	59
Critère 2. Information du public	61
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes	63
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe	65
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts	66
Partie IV - Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique	68
Introduction	69
Positionnement de l'ULB en regard des 4 critères	70
Avis de synthèse	70
ANNEXE : Programme de visite en ligne de l'évaluation institutionnelle ULB	71

Les termes utilisés sont entendus dans le sens épïcène, en sorte qu'ils réfèrent aux femmes et aux hommes.

Liste des acronymes utilisés

AESS	Agrégation de l'enseignement supérieur secondaire
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
BA	bachelier
BRUFACE	<i>The Brussels Faculty of Engineering</i>
CA	Conseil d'Administration
CAP	Centre d'appui pédagogique
CAP	Certificat d'aptitude pédagogique
CAPAES	Certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement supérieur
CoA	Conseil académique
CRef	Conseil des recteurs des institutions universitaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles
CTI	Commission des Titres d'Ingénieurs (France)
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
DANA	Dispositif d'accompagnement des nouveaux académiques
DE	Département enseignement
DTAS	Direction transversale d'appui à la stratégie
ECTS	Système européen de transferts de crédits
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ETP	Equivalent temps plein
FC	Formation continue
FEE	Fonds d'encouragement à l'enseignement
FODO	Formation doctorale
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
MA	master
MOOC	<i>Massive Open Online Course – formation en ligne ouverte à tous</i>
MS	master de spécialisation
PAE	Parcours annuel étudiant
PATGS	Personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
PE	Profil d'enseignement
SQ	Service Qualité
SSE	Service social étudiant
STEP	Service de statistiques et d'études prospectives
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
UE	Union européenne
UE	Unité d'enseignement
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience
VUB	<i>Vrije Universiteit Brussel</i>

Évaluation institutionnelle pilote de l'ULB, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont mené une visite institutionnelle en ligne du 30 novembre au 04 décembre 2020 à l'ULB, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré au moyen de 21 entretiens 125 personnes (91 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 27 étudiants et 7 *alumni*).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des experts revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir:

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

L'ULB ayant sollicité la procédure d'avis global, dans une Partie III, quatre critères supplémentaires sont analysés et accompagnés de recommandations.

Le droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces trois parties.

Enfin, intervient l'étape décisionnelle de la procédure d'avis global (Partie IV) : collégalement le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) positionnent le développement institutionnel en regard des quatre critères et rédigent l'avis de synthèse. La décision ne fait pas l'objet d'un droit de réponse mais peut être contestée via la procédure de recours.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

¹ Voir le programme de la visite en annexe 1

Composition du comité²

- Jean-Marie FILLOQUE, président
- Éliane KOTLER
- Pascal LIZIN
- Lewis PURSER
- Hichem SAHRAOUI

Messages-clés du comité des experts

ATOUTS ET BONNES PRATIQUES

- Une démarche qualité portée par l'équipe de direction
- Une prise en compte de la qualité qui irrigue toutes les structures, mais à des degrés divers
- Une coordination centrale de la qualité reconnue et un réseau d'échanges efficace bien qu'informel avec les facultés sur les pratiques en matière de qualité
- Le principe de l'évaluation des enseignements faisant partie de la culture de l'établissement et des commissions d'évaluation pédagogiques paritaires
- Des valeurs fondatrices de l'ULB largement partagées par toutes les parties prenantes

POINTS DE VIGILANCE

- Un système qualité insuffisamment inscrit dans le projet stratégique et manquant de formalisation
- Un manque d'outils statistiques de pilotage, et une faible prise de conscience de la nécessité d'en disposer
- La perception de l'assurance qualité comme une tâche lourde et bureaucratique par beaucoup de membres de la communauté et des acteurs de la qualité qui se sentent insuffisamment accompagnés
- Une difficulté à associer les étudiants à la qualité car la problématique est peu partagée au niveau des filières
- Une qualité de l'enseignement qui n'est pas garantie partout et une approche programme non encore aboutie

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Inscrire dans le plan d'action du projet stratégique, l'écriture d'un axe qualité porté par les autorités et élaborer et diffuser un document de type « manuel qualité » global explicitant le système qualité de l'ULB et comportant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité.

² Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : <http://www.aeqes.be/expertscomiteseval.cfm>

- 2 Favoriser une gouvernance éclairée par des indicateurs définis à l'avance en s'assurant de la pertinence des
- 3 outils de collecte des informations et en s'appuyant sur un entrepôt de données qui reste à consolider sans sous-estimer l'effort de communication à faire pour convaincre de la valeur ajoutée de cet outil.
- 4 Doter le Service Qualité de ressources humaines suffisantes et pérennes pour assurer toutes ses missions, pérenniser et professionnaliser le réseau Qualité interne. Poursuivre et intensifier la politique de simplification administrative pour favoriser l'acceptabilité des procédures mises en place.
- 5 Afin de favoriser la culture de la qualité chez les étudiants, améliorer le dispositif d'EEE en introduisant lors de la seconde campagne (été) certains items liés aux finalités des programmes et associer systématiquement les étudiants à l'élaboration ou à la révision des questionnaires. L'établissement d'un mécanisme de retour d'évaluation aux étudiants sous une forme à définir permettrait de compléter utilement la boucle d'amélioration continue à ce niveau.
- 6 Créer une procédure périodique de révision de tous les programmes prenant appui sur les résultats d'EEE et une analyse des acquis d'apprentissages attendus à partir de plans de cours et de fiches UE conformes à l'approche programme préconisée.
- 7 Utiliser le projet autour de la gestion et de l'analyse des données pour détecter plus rapidement les étudiants en difficulté et ainsi permettre de proposer plus rapidement les services d'accompagnement et d'appui susceptibles de favoriser la réussite étudiante.

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2023

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.



La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2023 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

³ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁴ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeqes.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

⁵ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁶ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁷ Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

⁸ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour l'ULB, ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>M. Jean-Marie FILLOQUE, Président</p>	<p>Jean-Marie Filloque est ingénieur en construction électronique et docteur en informatique. Actuellement en retraite, il a été maître de conférences en informatique à l'Université de Bretagne Occidentale à Brest de 1993 à 2016 après avoir été formateur d'adultes en électronique de 1979 à 1992. Il a été Vice-Président formation tout au long de la vie de cette université de septembre 2008 à avril 2016 et en charge des formations et de la vie universitaire à partir de 2012. Il a été président du réseau national français de formation continue universitaire (FCU) entre 2005 et 2012. Il a été membre du conseil d'administration de l'association européenne EUCEN pour 3 mandats depuis 2005. Il est membre du comité éthique et scientifique de Parcoursup (CESP) placé auprès du Ministère français de l'Enseignement supérieur depuis 2029 après avoir été membre du comité de suivi de la loi « orientation et réussite de étudiants ».</p> <p>Il est expert auprès du haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur Français (AERES, puis Hcéres) depuis 2009 pour la section de l'évaluation des établissements. Il a été expert pour la formation pour 6 établissements et président du comité d'évaluation de 3 établissements.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>
<p>Mme Éliane KOTLER</p>	<p>Professeur émérite de langue et littérature française du XVIe siècle à l'Université Côte d'Azur, Eliane Kotler a été vice-présidente de l'Université Nice-Sophia Antipolis, en charge de la formation initiale et de la formation continue de 2005 à 2012.</p> <p>Experte pour l'AERES, elle a participé à plus de dix évaluations institutionnelles avant d'être nommée membre du Collège du Hcéres (2015-2019) et, dans ce cadre, a participé en particulier aux travaux du Comité d'accréditation des programmes à l'étranger. Elle a été récemment impliquée dans le projet Twinning « <i>Support Higher Education in Azerbaijan</i> » piloté par le CIEP et a participé à deux composantes du programme, « <i>transforming educational standards to be competence based</i> » et « <i>developing the Quality Assurance system of study programmes based on ESG</i> ».</p> <p>En tant qu'experte de Bologne (2011-2013) elle a été impliquée dans la révision du Guide ECTS (2015). Ces trois années, à la demande du Ministère de l'Enseignement Supérieur, elle a été membre de plusieurs groupes de travail préparatoires à la</p>

	<p>Conférence ministérielle du processus de Bologne (Paris 2018). Elle est aujourd’hui experte pour l’agence Erasmus+ (agence nationale et agence européenne).</p> <p>Le développement de la culture de la Qualité à travers de l’Espace Européen de l’Enseignement Supérieur en lien avec les principes de Bologne est l’un de ses centres d’intérêt majeurs.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l’AEQES.</p>
M. Pascal LIZIN	<p>Après plus de 20 ans d’expérience en Ressources Humaines dans différents secteurs publics et privés tels que le transport, l’industrie agroalimentaire ou la biopharmacie, Pascal Lizin a été en charge des Affaires Publiques dans le secteur de la santé, agissant en qualité d’interface entre l’entreprise et les différents <i>stakeholders</i> économiques, académiques, diplomatiques ainsi que les principaux acteurs au niveau international, fédéral, régional et local. Il est également membre de l’académie de recherche et d’enseignement supérieur (ARES) et du comité stratégique de l’Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)</p> <p>Ses responsabilités dans les fédérations professionnelles de différents secteurs ainsi que dans des fonds d’investissements publics lui ont permis d’appréhender l’importance des synergies entre le monde académique et l’industrie et d’évaluer l’importance du développement des compétences dans les entreprises afin de garantir l’employabilité du personnel et répondre ainsi aux besoins de développement des organisations et de leurs collaborateurs.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l’AEQES.</p>
M. Lewis PURSER	<p>Diplômé en lettres classiques de <i>Trinity College Dublin</i> (1989) et en études du développement de l’Université de Genève (1996), Lewis Purser est Directeur aux Affaires Académiques de l’Association des Universités Irlandaises depuis 2005.</p> <p>Il est responsable de la collaboration entre les universités irlandaises sur les dossiers suivants : admission à l’université ; égalité des chances pour les étudiants sous-représentés ; les trois cycles d’études y compris les écoles doctorales ; assurance qualité ; internationalisation des études et l’engagement des universités auprès de leurs communautés locales et régionales. Lewis représente également les universités sur ces mêmes thématiques auprès des autorités et agences irlandaises d’enseignement supérieur.</p> <p>Évaluateur depuis 1998 à travers treize pays avec le Programme d’Évaluation Institutionnelle (IEP) de l’Association Européenne de l’Université (EUA), Lewis a aussi fait partie de comités d’évaluation pour d’autres agences en Allemagne, en Hongrie, en Irlande, en Lettonie, en Roumanie et en Suisse.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l’AEQES.</p>
M. Hichem SAHRAOUI	<p>Hichem Sahraoui est élève ingénieur en Bac+5 (M2) Informatique et Réseaux à l’Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA), <i>alumni</i> de l’<i>University of South Carolina</i> et ancien étudiant du département d’ingénierie informatique de l’<i>University of Glasgow</i>.</p> <p>Il est, en parallèle de ces études, administrateur étudiant de l’Université Fédérale de Toulouse et du Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires de Toulouse Occitanie, élu étudiant au conseil des études de l’INSA Toulouse et conseiller citoyen.</p> <p>Il a travaillé comme administrateur technique en charge du déploiement d’un nouveau système d’information (SI) et Coordinateur de Projets pour un groupe européen, mais aussi comme <i>Data Scientist</i> pour une PME.</p> <p>Passionné par la natation et la course à pieds, il est également expert élève ingénieur auprès de la Commission des Titres d’Ingénieur (CTI) depuis 3 ans.</p>

	Pour l'AEQES, Hichem SAHRAOUI a participé comme expert étudiant à l'évaluation continue du cluster Ingénieur civil et bioingénieur (mené conjointement avec la CTI).
--	--

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, l'ULB a proposé des entretiens en lien avec les différentes parties prenantes et corps de l'université ainsi qu'avec des groupes thématiques et unités en relation avec la qualité⁹.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégialement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclut le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes sont publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale est également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

⁹ Voir annexe 1.

La procédure d'avis

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement.

L'Université Libre de Bruxelles a sollicité la procédure d'avis global. Celle-ci est détaillée en troisième partie du présent rapport (à partir de la page 57).

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I- Présentation de l'établissement

Ce chapitre vise à donner une vision générale du profil de l'institution mais également à apporter des éléments de description de la gouvernance afin de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque ESG.

- 1 Les origines de l'ULB remontent à novembre 1834, peu après l'indépendance et la création de l'État Belge en 1830, avec la fondation de l'Université Libre de Belgique à Bruxelles. Sous l'impulsion d'Auguste Baron et de Pierre-Théodore Verhaegen¹⁰, cet établissement est créé en réaction à l'ouverture par l'épiscopat de l'Université Catholique de Malines¹¹ et au refus du nouvel État de supporter l'ouverture d'une nouvelle université d'état dans la capitale. Elle se compose au départ de quatre facultés : philosophie et lettres, droit, sciences et médecine. L'université prend le nom de « Université Libre de Bruxelles » en 1842. Elle a la personnalité civile depuis la loi du 12 août 1911¹² et son siège est établi dans la région de Bruxelles-Capitale. À l'origine uniquement francophone, des enseignements en néerlandais ont démarré dès 1890 à la faculté de droit et se sont progressivement étendus à l'ensemble de l'université jusqu'en 1963. La *Vrije Universiteit Brussel (VUB)* s'est séparée de l'ULB en 1969 et deux entités légales ont été créées en 1970. Depuis, les deux universités poursuivent certaines coopérations, partagent des ressources et projets communs, dont le projet Usquare¹³ est emblématique. Ces relations ont été institutionnalisées en 2013 avec la création de la « *Brussel University Alliance* » (BUA)¹⁴.
- 2 L'ULB fait partie du pôle académique de Bruxelles et hainuyer depuis 2015¹⁵. Le premier est constitué, en décembre 2020, de 47 établissements d'enseignement supérieur, soit 28 établissements d'enseignement de promotion sociale, 8 hautes écoles, 8 écoles supérieures des arts et trois universités (l'ULB, l'UCLouvain et l'Université Saint-Louis-Bruxelles) et a défini cinq axes de développement : l'accès aux études et l'aide à la réussite, l'information et l'orientation des études, l'enseignement inclusif, le partage de services et infrastructures et enfin l'internationalisation. Le rapport d'activité 2019 met en avant le développement des 3 premiers axes¹⁶.
- 3 Les principes qui ont porté la création l'ULB restent inchangés aujourd'hui et sont inscrits à l'article 1 de ses statuts organiques¹⁷ : « *L'Université Libre de Bruxelles fonde l'enseignement et la recherche sur le principe du libre examen. Celui-ci postule, en toute matière, le rejet de l'argument d'autorité et l'indépendance de jugement* ». Les trois missions d'enseignement, de recherche et de service à la communauté, inscrites à l'article 2 du décret Paysage¹⁸ trouvent une traduction dans l'article 3 des statuts organiques, conforme aux principes de libre examen exprimés au premier article. L'université a adopté une organisation fondée sur la « *démocratie interne, l'indépendance, l'autonomie et la solidarité* ». En conséquence, les 4 corps constitutifs de la communauté universitaire : le corps académique (personnel scientifique nommé à titre définitif et personnel enseignant), le corps scientifique (personnel scientifique temporaire), le personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé (PATGS) et le corps étudiant

¹⁰ <http://digitheque.ulb.ac.be/fr/digitheque-histoire-de-lulb/historique/la-guerre-scolaire-novateurs-heretiques-contre-maitres-orthodoxes/index.html>

¹¹ Université qui prendra le nom d'Université Catholique de Louvain dès 1835.

¹² <https://www.ulb.be/fr/documents-officiels/statut-juridique-loi-1911>

¹³ Le projet Usquare (<https://usquare.brussels/fr>)

¹⁴ <https://www.ulb-vub.be/fr>

¹⁵ <https://www.polecabruxelles.be/>

¹⁶ <https://www.polecabruxelles.be/wp-content/uploads/Rapport-d-activites-2019-VF.pdf>

¹⁷ <https://www.ulb.be/fr/documents-officiels/statuts-organiques>

¹⁸ Décret du 07-11-2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit décret Paysage.

participent avec pouvoir délibératif, via des représentants élus, à la gestion de l'université et au contrôle de cette gestion. Cette participation est effective dans tous les organes.

- 4 L'ULB a accueilli 31 632 étudiants en 2019-2020, effectif en progression de 8,6 % par rapport à l'année précédente. C'est avec l'UCLouvain¹⁹, la plus grande université de la FWB. Au 1er juin 2020, l'université emploie 4877 personnes (3746,8 ETP) dont 1120 académiques (713,4 ETP), 2247 personnels scientifiques (1587,4 ETP) et 1510 PATGS (1446,1 ETP).
- 5 Les missions d'enseignement et de recherche sont assurées au sein de 15 entités (facultés, instituts ou écoles) réparties sur 2 sites géographiques : 6 campus sur le site de Bruxelles et deux sur le site de Charleroi. Les 9 premières entités ont le statut et les prérogatives d'une faculté au sens du règlement organique (article 51). Les 3 suivantes sont des entités d'enseignement et de recherche indépendantes des facultés et à ce titre ont une administration facultaire.

Faculté de Philosophie et Sciences sociales
Faculté de Lettres, Traduction et Communication²⁰
Faculté de Droit et de Criminologie
Faculté *Solvay Brussels School of Economics and Management*
Faculté des Sciences Psychologiques et de l'Éducation
Faculté d'Architecture La Cambre Horta
Faculté des Sciences
École Polytechnique de Bruxelles
Faculté de Médecine

École de Santé Publique
Faculté de Pharmacie
Faculté des Sciences de la Motricité

École interfacultaire de Bioingénieurs
Institut d'Études Européennes

- 6 L'ULB comprend aussi un hôpital académique, ouvert en 1977 : l'Hôpital Érasme. Il remplit conjointement 3 missions : les soins aux patients, l'enseignement et la recherche. Il accueille en son sein 3 des facultés précitées : médecine, sciences de la motricité et santé publique.
- 7 L'ULB participe à deux réseaux internationaux en lien avec l'objet de ce rapport. Depuis septembre 2012, l'ULB est associée avec les Universités de Genève et de Montréal au sein du « *G3 de la francophonie* »²¹ dont l'une des actions récurrentes concerne « *la qualité dans les institutions d'enseignement supérieur au sein du monde francophone* ». Par ailleurs, elle fait aussi partie de l'Alliance universitaire européenne dénommée « CIVIS »²² créée sous statut d'Université Européenne. Cette alliance regroupe neuf établissements et vise à promouvoir « *un espace pour l'enseignement innovant et responsable, la recherche, les échanges culturels et l'action citoyenne en Europe, de la Baltique à la mer Méditerranée, tout en s'engageant avec*

¹⁹ UCLouvain : 31882, en 2019-2020

²⁰ Faculté créée en 2015 à partir de deux départements Lettres et Langues de l'ancienne faculté Philosophie et Lettres et de l'[École de Traduction et Interprétation ISTI – Cooremans](#) issue de l'intégration à l'ULB des catégories traduction et interprétation de la Haute École de Bruxelles (ISTI) et de la Haute École Francisco Ferrer (Institut Cooremans).

²¹ <https://www.ulb.be/fr/partenaires-et-reseaux/g3>

²² Pour Université Civique Européenne, créée en novembre 2019 : <https://civis.eu/fr>

le monde, ses habitants et ses institutions ».

La gouvernance de l'ULB²³

- 8 Le règlement organique de l'ULB, dont la dernière révision date d'octobre 2019, décrit la gouvernance de l'université. Celle-ci est basée sur le principe de la participation active de chacune de ses composantes, et ceci à tous les niveaux de pouvoir. Elle a été profondément remaniée en 2015 pour aboutir au schéma suivant:

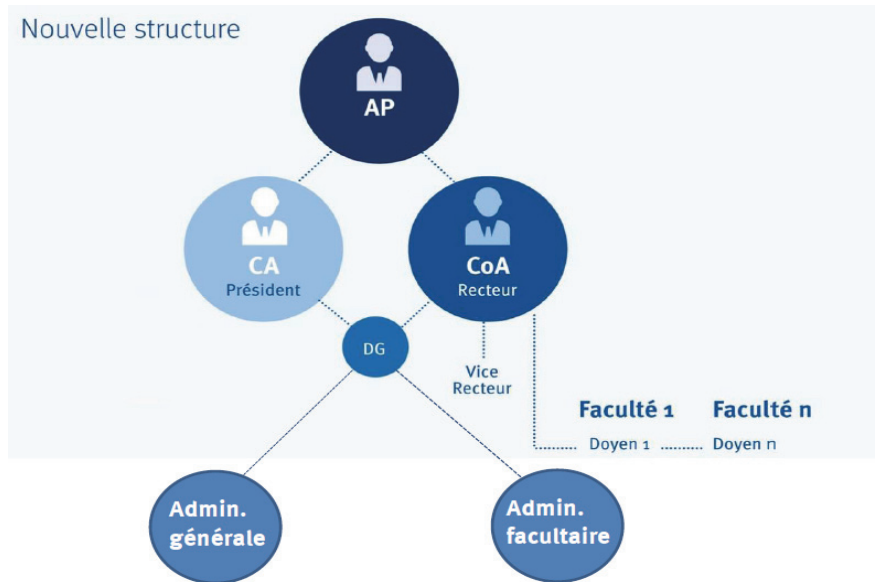


Figure 1 : nouvelle structure [source ULB]

- 9 Le Conseil d'Administration (CA) est composé de 20 membres, dont 2 sont cooptés parmi le corps académique et 3 sont des personnalités extérieures. Il comporte 4 représentants étudiants, soit 20 % de la représentation. Le Président est élu par le CA en dehors des membres appartenant à la communauté universitaire employés à plus d'un tiers par l'institution. Le CA a en charge la gestion générale de l'université, de ses finances, de son patrimoine et de ses infrastructures. Il établit le budget et les comptes annuels et fixe le cadre des personnels et des services.
- 10 Le Conseil Académique (CoA) est composé de 26 membres dont 6 étudiants soit 23 %. Il est présidé actuellement par une rectrice qui est élue parmi les professeurs (ordinaires et extraordinaires) par les membres du corps académique. Le CoA définit et exécute la politique académique et scientifique de l'université : enseignement, recherche, relations internationales, formation continue, etc. Il nomme les personnels du corps académique et du corps scientifique.
- 11 Ces deux conseils constituent chacun des commissions permanentes consultatives préparant pour le conseil dont elles dépendent les dossiers et propositions de décisions. Parmi celles-ci, on notera le Conseil de la recherche, le Conseil des études et le Conseil de la formation continue pour le CoA, la Commission des affaires sociales étudiantes pour le CA, ou le Conseil Qualité commun au CA et au CoA. Pour le CA, notons l'instance le conseil des relations internationales.

²³ <https://www.ulb.be/fr/gouvernance/gouvernance-de-l-universite>

- 12 L'Assemblée Plénière (AP), présidée par le Président du conseil d'administration (CA) est composée de 46 membres, dont 27 sont élus par leurs corps respectifs et 5 cooptés (par le CA). Les autres membres sont de droit : Président du CA, Recteur, pro-Recteur²⁴, Doyens des facultés. L'AP comporte 10 représentants étudiants, soit 21 % des membres. L'AP désigne en son sein les membres du Conseil d'Administration (CA) et du Conseil Académique (CoA) autres que les membres de droit et les cooptés. L'AP approuve les rapports d'activité annuels des CA et CoA, les plans stratégiques ainsi que les comptes annuels.
- 13 Issue d'une réforme de 2013, la gouvernance sépare désormais clairement les deux fonctions de président – issu nécessairement hors des membres de la communauté universitaire employés à plus d'un tiers-temps par l'ULB – et de recteur – issu lui, du monde académique. L'assemblée plénière a le dernier mot en cas de désaccord. La direction de l'administration de l'université, tant générale que facultaire, est placée sous l'autorité d'une directrice générale (DG) désigné par le CA.
- 14 Le Président, élu pour un mandat de 4 ans, renouvelable une fois, est assisté d'un Vice-Président élu pour un mandat de 2 ans renouvelable une fois et de 3 adjoints dont les mandats actuels sont:
- *Pour le bien-être, le développement humain, l'organisation interne et la concertation sociale*
 - *Pour les missions d'audit interne et l'amélioration des processus internes*
 - *Pour les matières informatiques et numériques*
- 15 La rectrice est élue pour un mandat de 4 ans renouvelable une fois. Elle peut être assistée d'au maximum sept Vice-Recteurs ou Vice-Rectrices désignés sur sa proposition par le CoA. Les Vice-Recteurs et Vice-Rectrices actuels ont les mandats suivants :
- *À la recherche et à la valorisation*
 - *À l'enseignement et à la qualité*
 - *Aux relations extérieures et à la coopération au développement*
 - *Aux affaires étudiantes et sociales et à la politique culturelle*
 - *À la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre*
 - *À la prospective et aux ressources financières*
 - *Au développement durable.*
- 16 Chaque faculté ou entité d'enseignement et de recherche indépendante des facultés est gérée par un conseil facultaire dont la composition est semblable à celle du CA. Ce conseil est présidé par un doyen élu en son sein parmi les professeurs et après proposition du corps académique de la faculté concernée.
- 17 Les facultés ont compétence d'initiative, entre autres, pour l'organisation de l'enseignement, sa diffusion, la refonte des programmes et les contrôles des connaissances. Ces initiatives doivent déboucher sur des propositions validées par les conseils centraux concernés, et le CoA en particulier pour les questions de formation.
- 18 Les facultés ont compétence de décision, entre autres, pour les méthodes d'enseignement et la recherche ou les réformes partielles des programmes et ce, dans certaines limites, dont l'avis des titulaires, le budget et le personnel disponible.

²⁴ Le Pro-Recteur est le précédent Recteur en titre.

La formation à l'ULB

- 19 L'ULB a accueilli lors de l'année académique 2019-2020 : 31 632 étudiants, répartis à 47 % en bachelier (40 programmes), 46 % en master ou master de spécialisation (150 programmes) et 7 % en doctorat (dans 20 écoles doctorales). Le nombre d'étudiants inscrits a progressé de 17 % depuis l'année 2016-2017. La population étudiante de l'ULB est majoritairement féminine, à 57 %, et présente un profil très international avec 32 % d'étudiants étrangers dont 40 % sont Français. La proportion d'internationaux passe à 52 % pour les doctorants.
- 20 L'augmentation passée du nombre d'étudiants, comme celle qui est envisagée par le projet stratégique, interrogent l'ULB sur la soutenabilité de son modèle économique et sur sa capacité à remplir ses missions considérant qu'elle est, comme tous les autres établissements d'enseignement supérieur de la FWB, soumise au régime de l'enveloppe fermée, qui a conduit à une baisse du montant des dotations par étudiant de près de 25 % en un peu plus de 10 ans²⁵.
- 21 Ces étudiants se répartissent dans 4 secteurs : Sciences Humaines et Sociales, Santé, Sciences et Techniques et Arts.

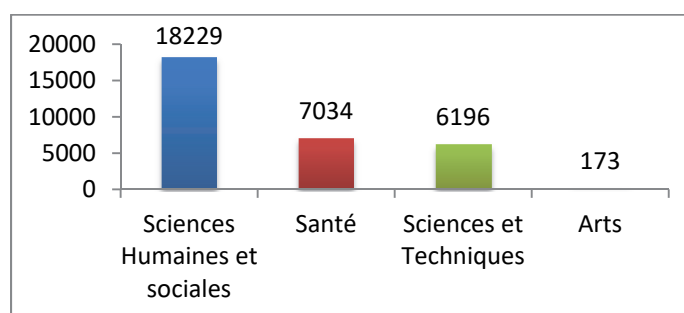


Figure 2 : Répartition des inscrits par domaine en 2019-2020 (source ULB)

- 22 Les étudiants sont inscrits dans 9 facultés et 4 instituts ou écoles selon la répartition donnée table 1. L'ensemble des formations diplômantes est ouvert aux adultes en reprise d'études, certains programmes étant donnés en horaires décalés pour en faciliter l'accès.

Secteur principal	Faculté/Institut/École	Diplômés 2018-2019	Inscrits 2019-2020
SHS	Faculté de Philosophie et Sciences sociales	1028	4986
SHS/Art	Faculté de Lettres, Traduction et Communication	681	2955
SHS	Faculté de Droit et de Criminologie	784	3356
SHS	Solvay Brussels School of Economics and Management	782	3829
SHS	Faculté des Sciences Psychologiques et de l'éducation	710	3345
ST	Faculté des Sciences	620	3345
ST	École Polytechnique de Bruxelles	369	1475
Santé	Faculté de Médecine	852	4168
Santé	École de Santé Publique	133	723
Santé	Faculté de Pharmacie	130	692
Santé	Faculté des Sciences de la Motricité	324	1451
ST	Faculté d'Architecture La Cambre Horta	258	1267
SHS	Institut d'Études Européennes	17	40
Total		6688	31632

Table 1 : Répartition des inscrits par entité (source ULB)

²⁵ Cf. Plan Stratégique ULB CAP 2030, p. 12.

23 L'ULB a délivré 6688 diplômes de la FWB à la fin de l'année académique 2018-2019, qui se répartissent ainsi :

Bacheliers :	2237
Masters :	3451
Masters de spécialisation, Agrégations et CAPAES.....	757
Doctorats	243

24 L'ULB a redéfini en 2014 sa stratégie en matière de formation continue et a choisi une organisation décentralisée, appuyée sur des opérateurs de formation en réseau, ancrés dans les facultés et une gouvernance centrale rattachée au département Enseignement (cf. infra). Aujourd'hui, 5 opérateurs principaux sont actifs :

- *Solvay Executive Education (Solvay Exed)*,
- HeLSci (2014), le centre de formation continue en santé et sciences de la vie (*Health & Life Sciences*),
- HuSci (2015), le centre de formation continue en sciences humaines et sociales (*Humanities sciences*),
- l'Université des enseignants est un opérateur institutionnel chargé du catalogue de formation de l'enseignement obligatoire (enseignants de l'enseignement obligatoire et candidats directeurs),
- TechSci (2019), nouveau centre de formation continue en Technologies et en Sciences.

L'ULB offre 135 certificats de formation continue, dont une partie interuniversitaire, crédités d'au moins 10 ECTS, dans les différents secteurs, dont 10 créés en 2019. L'ULB accueille plus de 5000 inscrits chaque année dans ces programmes²⁶. Selon le décret Paysage, ces formations doivent « *respecter les mêmes critères d'organisation, d'accès, de contenu et de qualité que les études menant à des grades académiques* ». Ces formations ne relèvent pas du mécanisme général de financement des études supérieures et doivent quasi intégralement s'autofinancer.

La recherche à l'ULB

25 L'ULB est reconnue comme une université de recherche, abritant en son sein 223 unités²⁷ réparties dans toutes les facultés et dont 67 sont regroupées dans l'un des 10 instituts interfacultaires. La stratégie de gestion des ressources humaines en recherche (EURAXESS HRS4R)²⁸ de l'ULB est labellisée « *HR excellence in research* » par la Commission Européenne depuis 2013 et renouvelée en 2018. L'ULB préconise « *l'unité de l'enseignement et de la recherche, ce qui se traduit notamment par le souhait d'une synergie entre la recherche et les programmes de master* ». Ainsi l'ULB affiche²⁹ la participation de 3400 de ses personnels aux activités de recherche et accueille 1988 doctorants en 2019-2020.

Les fonctions d'appui et de support de l'ULB³⁰

26 L'administration de l'université est partagée entre d'une part l'administration générale, composée de 11 départements et les administrations facultaires, relais de l'administration générale. La Directrice Générale pilote l'administration générale et est aussi responsable

²⁶ Cf EL N°56

²⁷ <https://cvchercheurs.ulb.ac.be/Site/repertoire.php>

²⁸ <https://www.ulb.be/fr/euraxess/euraxess-hrs4r>

²⁹ <https://www.ulb.be/fr/la-recherche/devenir-chercheur-chercheuse>

³⁰ <https://www.ulb.be/fr/gouvernance/organigramme>

hiérarchique des directions d'administration facultaire alors que les doyens en sont les responsables opérationnels.

- 27 La Directrice Générale assure la coordination des départements de l'administration générale entre eux, la coordination de ces départements avec ceux des administrations facultaires et la coordination entre ces dernières. Elle préside le Collège des directeurs de département et le Collège des directeurs de l'administration facultaire, dont sont membres les 12 directeurs d'administration des facultés et entités de formation et de recherche indépendantes des facultés. Parmi les 11 départements généraux, 4 assurent une fonction d'appui aux missions de l'université (Département Enseignement, Département des Services à la communauté, Département des Bibliothèques et de l'Information Scientifique et Département Recherche), les 7 autres assurent les fonctions support nécessaires à leur mise en œuvre.
- 28 Dans le contexte du travail sur le plan stratégique 2030, l'ULB a conduit une réflexion sur l'administration de l'université prenant appui sur le diagnostic opéré dès 2012 sur la gouvernance de l'université et ses principaux points à améliorer. Ce travail a débouché sur un plan de transformation baptisé « Plan MORPHO » validé par les instances fin 2019 et fixant 8 axes stratégiques pour la transformation :
- *Mise en place d'une culture de l'autonomie et de la responsabilité*
 - *Création de nouvelles formes de partenariats - mobiliser l'intelligence collective*
 - *Optimisation et simplification de nos processus pour une meilleure satisfaction de nos utilisateurs*
 - *Un meilleur contrôle de gestion*
 - *Renforcement de notre capacité de résilience et d'anticipation*
 - *Mise en place d'une approche de la Gestion des Relations Humaines (GRH) axée sur la « bienveillance »*
 - *Plan stratégique pour une transformation digitale de notre Université*
 - *Une gestion performante de l'espace et du patrimoine immobilier*

Ces axes ont d'ores et déjà conduit à des évolutions perceptibles dans l'organisation décrite ci-après.

- 29 Parmi les départements d'appui, certains sont en lien direct avec le processus de formation. Ils sont listés à la suite.
- 30 Le Département Enseignement (DE) placé sous la responsabilité politique de la Vice-Rectrice à l'enseignement, aux apprentissages et à la qualité, intègre les services suivants :
- i. Le Service d'Appui à la Gestion des Enseignements (SAGE) qui a la charge de la gestion des programmes, des conventions d'enseignement et de l'édition des diplômes en lien avec les facultés.
 - ii. Le Service des Inscriptions Étudiants (SIE) qui assure la gestion de l'admission et de l'inscription des étudiants, et est ensuite le service de référence pour tous les étudiants inscrits.
 - iii. Le Service de Mobilité des Étudiants (SME) assure la promotion et la gestion de la mobilité entrante et sortante des étudiants et des enseignants dans le cadre des différents programmes d'échange, en particulier Erasmus.
 - iv. Le Centre d'Appui Pédagogique (CAP) est en charge principalement de la formation et de l'accompagnement des enseignants dans leur mission d'enseignement : formations pédagogiques, approche programme, université virtuelle, MOOCs, cours

hybrides, podcasts, etc.). Depuis peu, le Centre a intégré le Service d'Accompagnement des Apprentissages (SAA) qui lui est au service des étudiants.

- v. Le Centre Audiovisuel (CAV)
- vi. Le Service d'Appui à la coordination Horaire et des Auditoriums (SACHA).
- vii. Le Service Information, Orientation, relation avec l'enseignement secondaire et supérieur (InfOR-études) est en charge de l'information et l'orientation des étudiants et futurs étudiants concernant les études à l'ULB.
- viii. Le Service de Formation Continue (FC) assure la veille et l'ingénierie de formation continue, l'accompagnement des opérateurs de formation continue et la coordination au niveau institutionnel de la stratégie de formation tout au long de la vie.
- ix. Le Service de Support et Missions Transversales (SSMT) assure l'assistance et l'expertise en matière d'enseignement supérieur pour le département et pour les facultés.

- 31 Le Département des services à la communauté (DSC) a des compétences qui vont de l'aide sociale aux sports, en passant par la restauration, la culture (ULB Culture), la crèche, les logements, le service médical, mais aussi l'engagement sociétal. Le DSC pilote deux services sociaux, adaptés aux besoins des deux publics : le Service Social Étudiants (SSE), qui applique la politique de la Commission des Affaires Sociales Étudiantes (CASE) et le Service Social du Personnel (SSP).
- 32 Le Département des bibliothèques et de l'information scientifique (DBIS) a pour missions de soutenir l'apprentissage des étudiants, d'épauler la recherche et de contribuer à sa diffusion, de favoriser les pratiques et les innovations pédagogiques des enseignants. Par ailleurs, le DBIS assure la préservation et la mise en valeur des collections patrimoniales de l'ULB, et s'associe à la troisième mission d'ouverture à la société de l'université. L'ULB dispose de 8 bibliothèques. Couvrant une surface de plus de 30 000m², elles offrent plus de 3000 places de travail individuel aux lecteurs selon les derniers chiffres disponibles³¹.
- 33 La Direction Transversale d'Appui à la Stratégie (DTAS) est une direction récemment créée, à la faveur du plan Morpho et à ce titre, est en charge du pilotage et du soutien à la mise en œuvre de ce plan de transformation et également de la politique de développement durable. Elle est aussi un service central dans le pilotage du système d'assurance qualité puisqu'elle concentre désormais non seulement le service qualité lui-même mais aussi la collecte des indicateurs. Pour toutes ces raisons, elle est placée sous la responsabilité de la Directrice générale en collaboration avec la Vice-Rectrice à l'enseignement et à la qualité pour le service qualité, avec le Vice-Rector à la prospective et aux ressources financières pour le service statistiques et études prospectives et la Vice-Rectrice au développement durable les audits internes et le pilotage de la politique de développement durable, pour le service environnement et mobilité.
- i. Le Service Qualité (SQ) accompagne les différentes organisations de l'université dans leur démarche d'assurance qualité et fournit un ensemble d'outils nécessaires : animations, formations, méthodologie d'enquête... Ce service accompagne les démarches qualité externes choisies ou obligatoires EQUIS, EURAXESS, CTI, AEQES... et est partie prenante du dispositif d'évaluation des enseignements.
 - ii. Le Service Statistiques et Études Prospectives (STEP) est en charge de concevoir, réaliser et analyser des indicateurs et tableaux de bord pour les autorités, de produire les statistiques institutionnelles et d'assurer le contrôle qualité des données.

³¹ Rapport d'activité des Bibliothèques de l'ULB 2014&2015

- iii. Le service Organisation et Audit (O&A) est en charge du contrôle interne de l'université, de la coordination du déploiement des plans stratégiques et apporte un appui aux autorités pour les questions d'analyse des organisations, de gestion, des risques, etc.
- iv. Le Service Environnement et Mobilité (SME) dédié au pilotage de la politique de développement durable de l'université en conseillant toutes les parties prenantes : autorités, académiques, scientifiques, PATGS.

34 Par ailleurs, toutes les fonctions support nécessaires sont prises en charge par des services généraux intervenant, chacun à leur niveau, dans les processus mis en œuvre. Parmi ceux-ci, notons particulièrement ceux qui ont un lien direct avec l'objet de ce rapport :

Le Département de la Communication et des Relations Extérieures (DRE) a des missions très élargies allant des relations internationales à l'insertion professionnelle des diplômés via le *Career center* tout en visant à assurer la communication, la cohérence et les synergies internes à l'université. Ce département inclut :

- i. Le Service des Relations Internationales (SRI) est en charge des relations internationales et de la promotion de l'université à l'étranger. Il est en charge, entre autre, de l'accueil des chercheurs étrangers et de la stratégie d'accueil des étudiants étrangers.
- ii. Le service Communication & Événements Institutionnels et Promotionnels (CEIP) qui assure la gestion de la relation presse, du site Web, des réseaux sociaux, des publications institutionnelles, des newsletters internes, etc.
- iii. Le *Career Center* (InfOR-emploi) qui accompagne les étudiants et les diplômés dans leur projet professionnel. Le *Career Services – Alumni* sert de portail institutionnel pour les *alumni*.
- iv. Le projet de la *Brussels University Alliance* (BUA) est géré du côté ULB par le DRE : coordination des projets, communication, etc.

Le Département des Relations et Ressources Humaines (DRH) est en charge de l'administration du personnel. Il assure la gestion administrative des carrières des membres des personnels administratif, scientifique et enseignant de l'université. Le département gère la sélection, le recrutement et la mobilité du personnel PATGS. Les personnels académiques ou scientifiques sont recrutés selon une procédure spécifique, appuyée sur les facultés.

Le Département informatique (DI) met en place et maintient l'infrastructure technologique et les services informatiques communs nécessaires à l'université pour l'enseignement, l'apprentissage, la recherche et l'administration. L'université a programmé un plan de modernisation budgété à près de 28 millions d'euros sur 5 ans (2019-2024) baptisé *digital@ULB*, dont l'ambition est de « *combler le retard informatique et technologique de l'Université pour lui permettre de répondre aux besoins de l'institution et de relever de nouveaux défis comme le digital workplace and learning*³² »

Conclusion

35 L'ULB, construite sur les principes du libre examen, fonde son enseignement et sa recherche sur une totale liberté de pensée. Il est ainsi affirmé que « *cette pratique du libre examen, qui passe par une attitude critique vis-à-vis de tout pouvoir, est pour elle un des multiples aspects de l'émancipation humaine* »³³. Cet idéal originel se retrouve aujourd'hui dans l'organisation de sa gouvernance et de son administration.

³² cf Rapport d'activité 2019-2020 de l'ULB, p 9

³³ cf site de web de l'ULB <https://portail.ulb.be/fr/l-universite/presentation-de-l-ulb>

- 36 L'équilibre recherché entre le centre, en charge de la cohérence d'ensemble, du respect des règlements et des principes fondateurs et les entités facultaires autonomes pour la mise en œuvre des enseignements et de la recherche est un problème difficile que l'ULB tente de prendre en compte par de multiples instances. Ainsi, pour que vive la démocratie participative, un grand nombre de commissions et de conseils consultatifs sont en place au niveau central mais aussi facultaire, beaucoup incluant une large représentation étudiante. Les autorités de l'université ont montré, tout au long des entretiens, le souci de la recherche de consensus, ou pour le moins, la volonté qu'aucune délibération ou proposition ne soit pas expliquée et comprise avant d'être soumise à la décision. Si cette volonté ralentit par principe l'action et peut conduire à des blocages, l'ULB fait le pari de l'intelligence collective pour avancer : « *cela prend du temps et beaucoup de pédagogie, mais c'est intéressant et porteur de qualité* »³⁴.
- 37 Elle a montré dans sa gestion de la crise sanitaire liée au COVID-19 sa résilience et sa capacité à adapter quasi instantanément son organisation, validant son modèle³⁵.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

Le dossier d'autoévaluation institutionnelle

- 38 L'exercice d'autoévaluation institutionnelle a été conduit de janvier 2019 à juillet 2020 et le rapport validé par les instances entre juillet et septembre 2020, à la fin de la mandature de l'équipe rectorale qui l'a porté. La nouvelle équipe, qui a pris ses fonctions en septembre 2020, s'inscrit dans la continuité et valide les analyses et le plan d'action.
- 39 L'exercice d'autoévaluation lié à l'évaluation institutionnelle pilote a démarré lors de la finalisation du plan stratégique CAP 2030 (approuvé par les instances le 14/10/2019). Un comité de pilotage pour le DAEI a été constitué à partir du groupe de gestion du projet stratégique³⁶, auquel se sont associées la Vice-Rectrice à l'enseignement et à la qualité et la responsable du SQ. Le Conseil Qualité a été désigné comme « comité porteur de la rédaction du rapport d'autoévaluation » et le SQ a été chargé du volet opérationnel.
- 40 Le travail sur l'état des lieux des processus d'enseignement a été organisé autour de 4 groupes qui structureront le DAEI, chaque groupe étant analysé selon les ESG :
- Groupe 1 : bacheliers, masters et masters de spécialisation (BA, MA, MS)
 - Groupe 2 : AESS et CAPAES
 - Groupe 3 : la formation doctorale (FODO)
 - Groupe 4 : La formation continue (FC)

Le SQ a assuré la collecte de tous les éléments d'information existant, présenté la démarche basée sur les ESG aux différents conseils, organisé des entretiens avec les vice-recteurs. Sous le pilotage du Conseil Qualité, des « *focus groups* » ont été organisés sur les points qui n'avaient pas été traités dans le plan stratégique : approche programme, communication et parcours des étudiants (5 *focus groups*), ainsi que pour les formations hors BA et MA. Une analyse SWOT globale a été produite à l'issue de ces travaux.

³⁴ Citation d'entretien.

³⁵ cf. *L'impact du COVID-19 sur la gestion de l'enseignement à l'ULB* (Addendum au dossier d'auto-évaluation de la mission enseignement, Octobre 2020)

³⁶ Ce groupe de gestion était composé : du recteur, du président, de la DG, de la Vice-Rectrice au plan stratégique, de la secrétaire de l'université, du conseiller et du chargé de mission au plan stratégique

- 41 La rédaction du dossier par le SQ a démarré en février 2020 pour se terminer en avril 2020. Une relecture par toutes les parties prenantes a été effectuée entre mai et juin 2020 pour une validation finale par le CoA le 25 septembre 2020.
- 42 Le dossier final est structuré en 3 sections principales :
- i. Une section dédiée aux bacheliers, masters et masters de spécialisation pour lesquels est produite une analyse par ESG débouchant sur l'ESG10 et la demande d'avis global pour une reconnaissance du système interne d'évaluation externe des programmes. Chaque ESG est présentée avec une matrice permettant au lecteur de repérer rapidement les thématiques décrites et celles simplement mentionnées. Des exemples de bonnes pratiques illustrent chaque sujet.
 - ii. Une section dédiée aux formations AESS et CAPAES, à la formation doctorale (FODO) et à la formation continue (FC). Chacune est analysée avec le prisme des ESG 1 à 9.
 - iii. La dernière section présente l'analyse SWOT globale et synthétique des processus d'enseignement à l'ULB avec des références croisées renvoyant aux forces, faiblesses, opportunités et menaces citées dans le corps de chaque ESG. Le plan d'action associé lie l'analyse SWOT et la liste des actions issues du plan stratégique CAP 2030 et des plans institutionnels déjà validés : le Plan Morpho, le plan Climat, le plan digital@ULB, la politique de genre, la politique de diversité (Actiris), le dispositif Santé et EURAXESS HRS4R.
- 43 Le comité souligne la qualité, la clarté et la complétude du DAEI, alors que le travail s'est déroulé quasi complètement pendant la période COVID-19. Il a particulièrement apprécié les guides de lecture et les références croisées aux ESG concernées. Il encourage l'université à partager le document avec la communauté universitaire et à en faire, en regard de ce rapport, un outil de développement d'une culture qualité partagée.
- 44 Le comité regrette que le plan d'action final n'ait pas été construit en regard de la pertinence de l'analyse SWOT effectuée, même si la volonté de laisser à l'équipe rectorale nouvellement nommée une certaine latitude pour orienter ses choix est compréhensible.

La visite de l'institution

- 45 Malgré leur conduite en distanciel, les entretiens ont été d'une grande qualité. Ils ont également montré, au-delà des sujets spécifiques abordés, un attachement général à l'institution et à ses valeurs. Le comité a particulièrement apprécié le climat des entretiens, chaleureux, direct et sincère, et la clarté des réponses obtenues.
- 46 Naturellement, aucune visite des locaux n'a pu être conduite, mais le comité a pu, au travers d'une sélection de liens fournis par l'université, parcourir virtuellement quelques-unes des installations : campus, auditoriums ou équipements sportifs. Un accès intranet fourni par l'institution a permis aux experts de naviguer au sein du site web interne de l'institution et d'apprécier la qualité et l'importance des informations partagées.
- 47 Le comité tient à saluer la qualité de l'organisation des entretiens et à remercier l'ensemble de l'institution pour son accueil et sa disponibilité dans une période aussi difficile.

Partie II- Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les démarches qualité ont un ancrage ancien au sein de l'ULB. L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est mise en place depuis 1980, démontrant l'attention de l'institution pour l'amélioration de l'enseignement. La politique qualité a été institutionnalisée en 2007 en l'appliquant à l'ensemble des missions de l'université : enseignement, recherche, services à la collectivité et gouvernance de l'université et en y ajoutant la dimension « bien-être » des personnels et des étudiants. Elle s'est traduite par la mise en place d'un Service Qualité (SQ), la création d'une fonction de conseiller qualité aux autorités et, d'un vice-rectorat pour les politiques d'enseignement et de qualité. Elle a débouché sur l'adoption d'une charte qualité en 2009, sans viser un objectif spécifique d'accréditation ou de certification, laissée à l'initiative des entités. L'université démontre une véritable compréhension des valeurs associées à la politique qualité en visant à « *l'amélioration continue des activités et missions de l'université* »³⁷.
- 2 La charte qualité³⁸, créée en 2009, est le seul document officiel regroupant les engagements de l'institution et de l'ensemble de la communauté en matière de qualité. Elle a été révisée en 2015, avec ajout d'exemples de bonnes pratiques en la matière. La charte qualité est maintenue accessible en ligne sur le site institutionnel. La révision de 2015 a fourni l'occasion d'une campagne de communication sur la qualité dans l'ensemble de l'université, y compris via les *newsletters* envoyées aux personnels et aux étudiants. Elle est par ailleurs distribuée lors de la séance d'accueil des personnels nouvellement recrutés. Cette charte a connu des déclinaisons sur des points spécifiques, et en particulier sur le volet enseignement. La charte pédagogique³⁹ a été élaborée en 2010 et révisée en 2017 par ce qui deviendra le Conseil des Études. Cette charte offre un cadre de référence « *à visée programmatique* » pour les activités de formation de l'université. Cette charte constitue un excellent document de référence qui est peu connu dans l'université et mériterait une meilleure exposition et exploitation.
- 3 Depuis 2007, un vice-rectorat est dédié explicitement à l'enseignement et à la qualité. Jusqu'en septembre 2020, un poste de conseiller qualité aux autorités était installé auprès de ce vice-rectorat. La volonté de la direction actuelle est que « *la qualité fasse partie de l'action de l'ensemble des Vice-recteurs et conseillers. Avec pour objectif que la Qualité ne se voie plus parce qu'elle est partout*⁴⁰ ». Malgré l'engagement constant des équipes rectorales, le comité regrette cependant l'absence de définition formalisée d'un projet qualité porté par les autorités.
- 4 L'écriture d'un plan stratégique pour l'université est un exercice récurrent dont la réalisation est inscrite dans les statuts de l'université depuis 2013. Le plan CAP 2030 a été construit entre

³⁷ Cf. site web ULB : <https://www.ulb.be/fr/qualite/la-qualite-a-l-ulb#objectif>

³⁸ <https://www.ulb.be/medias/fichier/charte-qualite1555333358931-pdf>

³⁹ <https://www.ulb.be/fr/charte-pedagogique-de-l-ulb>

⁴⁰ Note d'entretien

2017 et 2019 et a impliqué plusieurs centaines de personnes issues de toute la communauté universitaire. Les axes stratégiques concernent autant les 3 missions fondamentales que la communauté qui leur donne vie et les modes d'organisation. Le comité regrette que le projet qualité n'y soit pas abordé explicitement même si le plan comporte un volet « enseignement et accompagnement des étudiants » avec un engagement à « *Renforcer l'évaluation continue et critique de la qualité de nos enseignements* »⁴¹. Ce plan stratégique est et sera décliné en plans opérationnels qui, pour la plupart, ont un impact sur les processus qualité : Plan MORPHO sur l'organisation de l'administration, plan informatique sur la collecte de données et la gestion des indicateurs, plan diversité, etc.

- 5 Un conseil qualité a été institué en 2014 conjointement par le CA et le CoA et a pris la suite de la « commission interne d'évaluation de la qualité ». Présidé à l'origine par le conseiller qualité aux autorités, et aujourd'hui par la vice-rectrice en charge de la qualité, c'est un espace de discussion transversal pour les questions de qualité dans tous les domaines, y compris l'enseignement. Il inclut des représentants des différents corps de l'université et rend des avis et propositions aux instances participatives ou décisionnelles. L'existence de ce conseil conforte la dimension politique de la qualité et sa légitimité au sein de l'institution.
- 6 L'université dispose d'un Service Qualité (SQ) depuis 2007. Ce service est sous la responsabilité opérationnelle de la Vice-Rectrice et de la conseillère qualité aux autorités. Le service est faiblement doté en ressources humaines : 1,5 ETP pérennisé, 1ETP sur projet et 0,5 temporaire. Ce service est intégré à la DTAS, Direction transversale d'appui à la stratégie, afin de consolider la stratégie et de faciliter le travail réalisé conjointement avec le service statistiques et études prospectives (STEP) qui fait partie du même département. Le rôle de ce service d'appui est d'apporter un accompagnement aux acteurs engagés dans une action en lien avec la qualité et de fournir des outils et ressources. Il a mis en place et anime un « Réseau Qualité » au niveau de l'établissement, réseau informel d'échange de pratiques (cf. infra). Ce service fait preuve d'un dynamisme communicatif et démontre son efficacité (par exemple lors des évaluations programmatiques ou accréditations diverses) malgré la menace qu'introduit sa faiblesse en ressources humaines sur la pérennité du système.
- 7 Le « Réseau Qualité », est une structure inter facultaire qui n'a pas de reconnaissance institutionnelle et qui réunit l'ensemble des personnes en charge d'actions qualité au sein de leur entité. En s'appuyant sur des acteurs expérimentés dans la démarche qualité, en particulier issus de certaines facultés aux formations accréditées, il intervient d'une part pour accompagner les démarches locales et d'autre part pour favoriser l'échange de bonnes pratiques qui est l'un des facteurs clés de l'amélioration continue des processus et de la formation de nouveaux acteurs. Il se réunit 4 à 6 fois par an et regroupe aujourd'hui jusqu'à 45 personnes. Ce réseau contribue au déploiement de la culture qualité en articulant les démarches qualité locales et la démarche collective institutionnelle. Le réseau donne pleine satisfaction aux acteurs et remplit un rôle incontestable, mais repose malgré tout sur l'engagement individuel, sans garantir la représentation de toutes les entités, certaines n'ayant pas de relais qualité identifié.
- 8 Chaque faculté est à un niveau de développement et d'organisation différent en termes de qualité. Ainsi, la faculté des Sciences a mis en place un référent qualité dans chacun de ses 8 départements. Ces relais qualité se réunissent régulièrement en lien avec le SQ. La faculté des Sciences Psychologiques et de l'Éducation a mis en place une commission qualité facultaire permanente depuis 2015. La faculté *Solvay Brussels School of Economics and Management*, engagée dans des démarches d'accréditation de ses formations depuis 2005 (en particulier via

⁴¹ cf Plan stratégique CAP 2030, p 43

l'EFMD⁴²) démontre une culture qualité bien ancrée, intégrant un « *International Advisory Board* ». L'École Polytechnique de Bruxelles, dans la suite de l'accréditation par la CTI en 2016, a mis en place un véritable système de management de la qualité, avec une cellule qualité permanente, un Manuel qualité, etc. À l'opposé, la Faculté de Philosophie et Sciences sociales n'a rien mis en place de spécifique et gère les évaluations de programme de manière ponctuelle. Cette diversité d'approches illustre l'application du principe d'autonomie avec une convergence progressive sur les démarches qualité, supportées en fonction de la taille et des ressources disponibles, mais soutenues par les facultés les plus avancées, le réseau qualité et le SQ. Cette approche ne garantit pas un niveau de développement ni d'engagement identique, le niveau minimum étant atteint à cause des évaluations programmatiques obligatoires.

- 9 L'ULB offre des parcours de formation autres que BA/MA qu'elle inclut dans le périmètre de sa politique qualité. Pour la formation doctorale (FODO), l'ULB a mis en place des outils destinés à assurer la qualité du parcours : un règlement du doctorat, une « charte du doctorat » qui définit les engagements réciproques entre le doctorant et ses encadrants et les outils du label EURAXESS, obtenu en 2013. Les doctorants sont rattachés administrativement à l'une des facultés de l'ULB sans qu'une évaluation globale ne soit prévue pour la formation doctorale qui est par nature individualisée. La qualité des préparations à l'AESS est gérée dans le cadre général des programmes de master de l'ULB. Non soumises aux évaluations externes, ces formations ont été évaluées en interne en 2018-2019 et l'ULB programme la mise en place d'un dispositif spécifique d'AQ dès lors que la réforme, en préparation, de cette formation sera effective⁴³. De son côté, la formation continue est mise en œuvre par des « opérateurs » liés aux facultés et supportés par un service central, le SFC, chargé de la stratégie, du développement d'outils commun tels que les procédures, la collecte d'indicateurs, etc. Les activités de formation continue sont soumises à une évaluation externe dans le cadre de l'accréditation au chèque formation de la FWB⁴⁴. Le comité appuie la volonté de l'ULB d'inclure dans son périmètre qualité l'ensemble de son offre de formation, mais il n'est pas apparu clairement que la FODO et la FC aient défini une politique qualité spécifique.
- 10 L'ULB a mis en place, dès 2013, une organisation d'audit interne dont les responsables opérationnels sont des adjoints au président et les activités pilotées par un Comité d'Audit. La mise en œuvre est aujourd'hui confiée au service O&A de la DTAS. De manière générale, « *les audits internes portent sur toute activité comportant des risques susceptibles de menacer les ressources et compromettre les objectifs que se fixe l'Université*⁴⁵ ». Ce service d'audit est un élément important du système qualité et mériterait de voir son rôle étendu dès lors qu'un manuel qualité, qui n'existe aujourd'hui qu'au sein de l'École Polytechnique de Bruxelles, sera créé au niveau institutionnel.
- 11 Les différentes parties prenantes internes sont associées au système qualité, en particulier au sein du Conseil Qualité, mais aussi au sein des différents conseils facultaires ou centraux devant lesquels les questions de qualité sont débattues. Toutefois, les entretiens ont montré que, si la représentation du corps étudiant est généralisée à l'ULB, sa participation effective reste difficile à obtenir pour les sujets stratégiques et de moyen terme. L'implication des parties prenantes externes (professionnels, *alumni*) est importante dans certaines facultés, en particulier grâce à des *advisory boards* et centrée sur les programmes. Le projet stratégique CAP 2030, dont la préparation leur a été ouverte, reprend dans ces décisions la volonté de « reconnaître

⁴² <https://www.efmdglobal.org/>

⁴³ La réforme de la FIE (Formation Initiale des Enseignants) à partir de 2020-2021 :

<http://www.enseignement.be/index.php?page=28147&navi=4564>

⁴⁴ <https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/cheques-formation/ChequesformationvademecumMars2020.pdf>

⁴⁵ cf. Charte des audits internes, in CA du 18/10/2013

pleinement la contribution des experts externes à l'Université dans l'enseignement, la formation et la recherche. », ce que le comité appuie pleinement.

- 12 L'ULB est engagée depuis sa fondation sur les « *idéaux démocratiques d'égalité en droit et en dignité, d'autodétermination et d'émancipation* »⁴⁶. Ces engagements sont concrétisés spécifiquement par une politique du genre très active, depuis l'ouverture de l'université aux femmes au XIX^{ème} siècle jusqu'aux plans institutionnels en cours : Politique de genre ou Politique de diversité. Ces plans, traduits en actions concrètes et faisant l'objet de rapports annuels, confortent l'engagement de l'institution.
- 13 L'ULB est impliquée dans des réseaux nationaux et internationaux d'échange de pratiques sur la qualité dans l'enseignement supérieur. Elle participe le G3⁴⁷ qui organise un colloque biennuel dédié à la qualité. La responsable et les membres du SQ participent au réseau RELIER⁴⁸ des coordinateurs qualité français.

Conclusion

- 14 L'ULB a construit progressivement un système qualité ancré dans ses valeurs de liberté, d'autonomie et de démocratie impliquant « *le rejet de l'argument d'autorité et l'indépendance de jugement* ». Ainsi, l'évaluation des enseignements est installée dans le paysage depuis 1980 et la participation de tous les corps de l'université aux décisions est inscrite dans ses statuts organiques. Les chartes qualité et pédagogie, créées il y a plus de 10 ans, sont des références communes, dont seule la première est affichée sur le site institutionnel. Toutefois, sa stratégie institutionnelle, traduite dans un plan à 10 ans, n'inscrit encore que partiellement ce système qualité dans ses projets.
- 15 Le système qualité, articulé entre pilotage central et autonomie facultaire, nécessite un effort supplémentaire pour être intégré dans toutes les stratégies facultaires, alors que plusieurs d'entre elles ont déjà atteint un niveau mature en la matière. Le réseau Qualité, encore informel, est conforme à l'esprit formatif du management de l'ULB et donne de bons résultats en termes d'acceptabilité de la démarche qualité. Toutefois, il peut laisser de côté certaines entités de l'institution, eu égard à sa taille.
- 16 La direction de l'institution, nouvellement en poste, montre clairement son intention de soutenir le développement d'une culture de la qualité et la structuration de la DTAS, intégrant le SQ, les audits et le service statistiques et études prospectives confortent cet engagement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer et diffuser un document de type « manuel qualité » global explicitant le système qualité de l'ULB et comportant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité.
- 2 Assurer la promotion de la charte qualité et de la charte pédagogique au sein et à l'extérieur de l'ULB
- 3 Doter le SQ de ressources humaines suffisantes et pérennes pour assurer toutes ses missions

⁴⁶ Cf. Plan stratégique CAP2030, p 10

⁴⁷ Université de Genève, Université de Montréal et ULB

⁴⁸ <http://www.relier-univ.fr/>

- 4 Généraliser des relais qualité institutionnels dans toutes les facultés et entités, dotés de lettres de mission annuelles, y compris au SFC et à la FODO.
- 5 Pérenniser le réseau Qualité interne.

ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les programmes offerts par l'ULB sont élaborés en conformité avec le décret Paysage. Disposant de compétences d'initiative en matière d'élaboration et de refonte des programmes, les facultés les proposent au Conseil Académique (CoA), qui les approuve, ce dernier ayant voix délibérative au niveau institutionnel pour cette matière relevant de l'enseignement et de la formation.
- 2 À l'ULB, on observe une forte participation des étudiants à la gouvernance, comme le montre la composition des Commissions qui sont véritablement paritaires, et, à ce titre, leur point de vue sur la composition des programmes est écouté.
- 3 Dans les facultés les plus professionnalisantes, l'avis des *alumni* et des potentiels employeurs est sollicité sur la composition des programmes ainsi que sur le contenu du profil d'enseignement.
- 4 A l'ULB, la procédure de création, révision ou suppression d'un programme est clairement définie. Le point de départ en est, le plus souvent, la demande d'un ou plusieurs membres du corps académique et la faculté (ou les facultés en cas de programme inter facultaire), dont l'accord préalable est requis. Le Service d'Appui à la Gestion des Enseignements (SAGE) accompagne ensuite l'ensemble de la démarche, apportant son appui à la constitution du dossier d'habilitation en liaison avec la gouvernance (Recteur et Vice-Rectrice à l'enseignement). Le Centre d'Appui Pédagogique (CAP) peut accompagner à la rédaction des profils d'enseignement. Enfin, ultime étape avant ; le cas échéant, l'examen de demande d'habilitation par l'ARES, le conseil facultaire et le CoA doivent émettre un avis favorable.. L'ensemble de la procédure suit un calendrier étalé sur 28 mois. Au-delà de la rigueur des procédures, les entretiens ont montré qu'une prise de conscience de la nécessité de faire évoluer les programmes, en prenant notamment en compte les évolutions du marché de l'emploi, se fait jour.
- 5 Si les Profils d'Enseignement (PE) développent bien les acquis d'apprentissage attendus au niveau du diplôme, les fiches correspondant aux Unités d'Enseignement (UE) ne sont pas toujours entièrement complétées ; le pourcentage mentionné dans le DAEI pour 2019-2020 reste faible malgré une très forte progression en 2017. La gouvernance est consciente du problème et travaille à une simplification du mode d'encodage des fiches.

- 6 Bien que les fiches « Profil d'Enseignement » soient bien renseignées, il ne semble pas que les étudiants se les soient appropriées. En particulier, ils ne semblent pas percevoir la cohérence des programmes, peut-être du fait de l'individualisation des parcours et ne semblent pas non plus conscients de l'importance des compétences à acquérir, notamment au regard de leur future insertion professionnelle.
- 7 Les stages, qui sont assez répandus dans les programmes, essentiellement au niveau MA, dans certaines facultés comme Polytech ou Solvay, ont des modalités inégalement structurées selon les secteurs de formation. L'articulation entre maîtres de stages et enseignants, indispensable pour la définition des objectifs et la construction des évaluations des acquis, révèle des faiblesses car souvent la collaboration en reste au niveau interpersonnel et, de ce fait, informel.
- 8 Selon le décret Paysage, les formations offertes par la FC doivent « respecter les mêmes critères d'organisation, d'accès, de contenu et de qualité que les études menant à des grades académiques ». La procédure d'élaboration et d'approbation des programmes de FC conduisant à l'octroi de crédits à l'ULB repose sur un dossier soumis aux différentes instances internes : Conseil facultaire, Conseil de la formation continue, Conseil Académique avant son approbation par l'ARES. L'initiative de la demande revient aux opérateurs liés aux facultés, en lien chacun avec leur écosystème professionnel. Cette procédure garantit le respect des critères attendus d'un programme de formation initial.

Conclusion

Dans le respect des cadres réglementaires, les procédures en place pour l'élaboration et l'approbation des programmes proposés par l'ULB sont largement conformes aux attendus de l'ESG1.2

RECOMMANDATIONS

- 1 S'inspirer de ce qui se fait dans certaines facultés concernant l'association d'*alumni* et de professionnels à la conception de nouveaux programmes et à la gestion de l'existant. Il serait judicieux de profiter du contexte lié au décret Paysage pour créer dans toutes les facultés l'équivalent des *advisory boards* qui existent dans certaines d'entre elles.
- 2 Sensibiliser les étudiants à l'importance de corréler les cours et les compétences visées, par exemple en prévoyant une présentation initiale par les enseignants des objectifs du cours.
- 3 Institutionnaliser les liens entre les maîtres de stages et l'établissement, par exemple en les intégrant à des structures de type *advisory board* ou à des rencontres avec les équipes pédagogiques.

ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En ce qui concerne la création des PAE et le pilotage des programmes, le travail entrepris d'adaptation du décret paraît aller dans le bon sens. En effet, la législation prévoit des parcours d'apprentissage flexibles et, de fait, les étudiants se voient offrir une large palette d'enseignements optionnels, ce qui ne va pas sans certaines difficultés dans l'établissement des PAE. De même, le passage du parcours par année au parcours par accumulation de crédits, ressenti comme un bouleversement majeur, tant en termes conceptuels qu'en termes organisationnels (cf. ESG 1.4) génère une complexité dans l'élaboration des PAE, qui handicape les étudiants à cheval sur deux années dans le démarrage de leur suivi des cours.
- 2 Les étudiants bénéficient d'une certaine flexibilité au niveau de l'emploi du temps. Des enseignements en horaires décalés sont proposés, permettant notamment aux étudiants en reprise d'études ou en formation continue de les suivre. Des parcours fléchés FC leur sont particulièrement destinés.
- 3 Conformément à la législation et comme le montre le site web de l'ULB, les programmes sont bien décrits d'une manière générale : le contenu des cours est explicité, de même que les acquis d'apprentissage visés ou les méthodes d'enseignement employées (cf. ESG 1.8). Les crédits ECTS sont corrélés à la charge de travail, y compris le travail personnel, chaque UE étant calée sur 5 crédits (ou un multiple) pour faciliter la construction des parcours.
- 4 La plupart des facultés font preuve d'un dynamisme apprécié par le comité. Certaines ont développé des méthodes pédagogiques innovantes mettant l'accent sur l'interdisciplinarité, proposant par exemple des cours animés par des binômes d'enseignants, l'utilisation de FabLab, ou l'apprentissage par simulation (cf. ESG 1.6).
- 5 Si des supports de cours sont bien mis à disposition des étudiants, leur format est très différent d'un enseignant à l'autre : certains les mettent en ligne sous forme de « podcasts », ce qui est apprécié des étudiants, d'autres déposent des diapos sur la plateforme sans plus de commentaires, d'autres enfin diffusent des contenus en version papier, ce qui a un coût. La disponibilité des supports à l'avance est recherchée pour permettre l'anticipation et la préparation des séances en présentiel et les rattrapages (cf. ESG 1.6 §4)
- 6 L'établissement cherche à favoriser la réussite des étudiants et à faire baisser les taux d'échec qui restent importants en BA1 (cf. ESG 1.4). Pour cela, les étudiants bénéficient d'une aide en méthodologie générale et/ou disciplinaire, avec le concours d'accompagnateurs des apprentissages rattachés au Service d'Accompagnement des Apprentissages (SAA) récemment créé (2019), tandis qu'au sein des facultés, des assistants pédagogiques et des accompagnateurs d'apprentissage et des étudiants-assistants assurent un soutien de proximité. Les étudiants bénéficient également d'un « plan langues » et d'une initiation à la recherche

documentaire. En ce qui concerne le « plan langues », un nouveau centre, l'« ULB langues », d'abord en charge de la coordination des activités d'apprentissage du français langue étrangère et du néerlandais, a étendu son rayon d'action à l'apprentissage d'autres langues, en organisant notamment des cours de soutien en collaboration avec une structure externe, la *F9 Languages in Brussels*, avec laquelle un accord a été conclu. Cette solution permet de compléter à moindre coût l'offre de l'établissement. Il est cependant regrettable que des indicateurs n'aient pas été élaborés afin de mesurer l'efficacité des dispositifs d'aide aux étudiants en difficultés.

- 7 Le règlement général des études indique⁴⁹ que « les modalités de l'évaluation pour chaque partie d'une unité d'enseignement sont précisées dans la fiche descriptive de l'unité d'enseignement ». Pourtant, quelle que soit la faculté considérée, la rubrique « évaluation » apparaît renseignée de façon très inégale selon les programmes et selon les UE. De plus, les entretiens ont fait remonter un questionnement sur l'application de l'article 46 de ce même règlement qui indique que les modalités d'évaluation doivent être communiquées « au plus tard un mois après le début du quadrimestre au cours duquel l'unité d'enseignement débute, sauf cas de force majeure ». L'invocation de la force majeure pour retarder cette communication doit, par nature, rester exceptionnelle.
- 8 L'évaluation des enseignements (EEE) est ancrée dans la culture de l'ULB depuis plus de 40 ans. Elle est organisée de manière centralisée, 2 fois par année académique (printemps et été) et concerne tous les programmes (BA, MA, MS et AESS). Un document disponible en ligne⁵⁰ décrit très complètement le dispositif et l'utilisation des résultats. L'EEE porte exclusivement sur la conception des enseignements, le déroulement des séances, l'évaluation des acquis et les prestations des enseignants. Un suivi est assuré via les commissions pédagogiques facultaires dans lesquelles les étudiants sont représentés à parité. Les résultats statistiques et les commentaires des étudiants pour chaque UE sont envoyés aux enseignants. Ceux-ci peuvent s'emparer de ces retours pour faire évoluer leur enseignement, éventuellement avec l'appui des conseillers pédagogiques du CAP ou de leur faculté. En cas de difficultés, la commission peut, selon le cas, organiser une concertation avec l'enseignant concerné ou les transmettre aux autorités facultaires pour mettre en place des actions correctives. Ce processus d'EEE concerne clairement les UE. Si les étudiants souhaitent apporter des éléments sur le programme lui-même, ils doivent agir en saisissant directement leur représentant à la commission pédagogique facultaire. L'absence de retour direct par les enseignants sur ces évaluations est parfois invoquée, de même que l'absence de consultation des étudiants sur le contenu du questionnaire. Effectuées en ligne, ces EEE rencontrent pourtant un taux de participation qui oscille entre 30 et 40 %, mais qui reste très inégal entre les filières malgré une communication institutionnelle très volontariste. Un trop faible taux entraîne la non-remise d'un avis par la commission pédagogique facultaire pour l'UE concernée. Si le mécanisme d'EEE est bien rôdé au niveau UE, il manque une approche portant sur les programmes eux-mêmes dont la progression entre UE.
- 9 Des procédures de recours sont prévues et les démarches à suivre bien explicitées dans le *Règlement Général des Études*⁵¹, quel que soit le motif du recours : refus d'inscription, contestation de notes. Celles liées à la discipline sont détaillées dans le « *Règlement de discipline relatif aux étudiants* ».

⁴⁹ Article 67§1 du règlement général des études.

⁵⁰ FAQ EEE étudiants et enseignants : <https://www.ulb.be/fr/qualite/l-evaluation-des-enseignements-par-les-etudiants>

⁵¹ Règlement accessible sur le site public : <https://www.ulb.be/fr/documents-officiels/reglement-general-des-etudes>

Conclusion

L'ULB démontre une réelle volonté de favoriser les dynamiques d'apprentissage centrées sur l'étudiant mais certains programmes peinent à passer d'une approche « cours » avec des évaluations d'apprentissage centrées sur les savoirs à une approche programme. Par ailleurs, si le principe de l'EEE est parfaitement établi au sein de l'ULB, il semble manquer d'un niveau de concertation étudiants/enseignants au niveau de chaque programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer et généraliser l'usage de la mise en ligne des supports de cours et/ou des « podcast » par les enseignants.
- 2 Concevoir des indicateurs de performance mesurant l'efficacité des dispositifs d'accompagnement des étudiants afin d'en améliorer le pilotage.
- 3 Se doter d'outils simplifiant le mode de remplissage des fiches UE. Il en va de la lisibilité de l'offre et de l'information que les étudiants sont en droit d'avoir à leur disposition. Afin que les étudiants s'approprient les contenus de ces fiches, le comité suggère que les étudiants soient associés à leur rédaction.
- 4 Veiller à ce que la rubrique « évaluation » des fiches UE soit renseignée avec précision. Une grille spécifiant les attendus pourrait d'ailleurs être fournie aux enseignants.
- 5 Améliorer le dispositif d'EEE en introduisant lors de la deuxième campagne en fin d'année académique certains items liés à l'articulation entre les UE et aux finalités des programmes.
- 6 Associer systématiquement les étudiants à l'élaboration ou à la révision des questionnaires d'EEE. L'établissement d'un mécanisme de retour d'évaluation aux étudiants sous une forme à définir permettrait de compléter utilement la boucle d'amélioration continue à ce niveau.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

Admission

- 1 L'admission pour les étudiants belges et européens est réglée par la législation FWB, dument reprise par l'ULB dans son Règlement Général des Études. La législation en vigueur concernant l'admission en bachelier, laisse très peu de marge de manœuvre à l'ULB, si ce n'est pour les filières en sciences vétérinaires, en médecine, en sciences dentaires et en ingénierie civile, pour lesquelles l'université peut demander que certaines conditions supplémentaires d'admission soient respectées.
- 2 Pour les admissions en master, l'ULB dispose d'une marge de manœuvre plus importante et les jurys peuvent définir des conditions spécifiques.
- 3 L'admission des étudiants internationaux hors UE, se fait sur dossier et l'université est autonome dans ses décisions. L'ULB se dit soucieuse d'améliorer le taux de réussite de ces étudiants et fait donc passer ces dossiers devant une commission d'admission centrale dans le but d'assurer la faisabilité des projets d'études des candidats.
- 4 L'ULB a développé et mis en place un système d'inscription en ligne complet et adaptatif en fonction du profil de l'étudiant, y compris pour les étudiants à besoins spécifiques. Ce système, alimentant la base de données eCursus, est accessible sur le site web institutionnel et concerne tous les programmes jusqu'au doctorat. Il permet de gérer en central l'ensemble de la procédure administrative et l'accès en bachelier et laisse aux facultés l'admission académique. Un système complet d'information en ligne, téléphonique ou physique est mis en place. L'observatoire Qualité a réalisé une enquête de satisfaction auprès des inscrits en 2017 afin *« d'identifier les facteurs de satisfaction des étudiant-e-s ; de repérer les difficultés les plus fréquemment rencontrées et de contribuer à la détermination des points d'amélioration concernant la qualité des services »*. Ce système technique semble donner toute satisfaction.
- 5 Pour les étudiants souhaitant s'inscrire dans un programme de formation continue, l'ULB a mis en place une procédure unique d'admission en ligne respectant elle aussi les prescrits légaux. Le Règlement Général des Études s'applique à ces étudiants, marquant l'engagement de l'ULB dans une logique de formation tout au long de la vie.

Progression

- 6 La progression des étudiants dans leurs études se fait sur la base de l'accumulation de crédits. Le Règlement Général des Études reprend l'ensemble des règles imposées par le cadre réglementaire.
- 7 L'ULB met en œuvre l'individualisation et la flexibilité des parcours dès l'inscription en BA1, conformément au décret Paysage et a développé un outil « Parcours » intégré à la base de données enseignement *eCursus* qui permet aux étudiants d'obtenir automatiquement leur PAE pour le premier bloc de BA1, puis de faciliter la gestion du parcours pour la suite. Cette application associée à la règle des 5 ECTS fournit une aide appréciable aux étudiants, mais n'allège pas pour autant la surcharge de travail qu'impose au personnel la gestion des PAE.
- 8 Comme dans la plupart des établissements de FWB⁵², une proportion très importante d'étudiants de l'ULB arrête ses études avant d'obtenir son diplôme. La progression devrait donc être considérée comme un défi pour l'université, et des stratégies mises en place pour améliorer cette situation. L'ULB n'affiche pas de données précises sur le décrochage en bachelier, mais fait le constat que, malgré les nombreux dispositifs qu'elle propose aux étudiants pour aider à l'orientation et accompagner les apprentissages (cf. ESG 1.6), elle affiche des résultats sensiblement identiques à ceux de la FWB⁵³. La détection des décrochages est difficile et nécessite un suivi permanent des résultats et une proximité avec les groupes d'étudiants. L'ULB affichait à la rentrée 2019, 6 assistants pédagogiques et 13 accompagnateurs des apprentissages (13 ETP en tout) répartis dans les facultés, soit moins de 1 pour 1000 étudiants en bachelier. Même si le Comité a noté un accompagnement pédagogique de qualité, notamment pour les primo-entrants et des étudiants avec des besoins particuliers, la faiblesse des effectifs de ces personnes en charge des aides et accompagnements pédagogiques présente un risque pour la progression, surtout pour les étudiants qui en ont le plus besoin. La croissance très importante en nombre d'étudiants depuis quelques années a rendu cette situation encore plus sensible.
- 9 L'ULB est consciente du manque d'analyse statistique sur la question de la progression, qui se traduit par une visibilité réduite de cette problématique dans l'université. Les grands chantiers déjà ouverts à l'ULB concernant la gestion de l'information peuvent cependant offrir des solutions qui aideront toutes les parties prenantes à affronter ce défi important.

Reconnaissance

- 10 L'ULB est compétente en matière de valorisation de titres ou grades étrangers pour l'inscription dans ses programmes sauf pour l'AESS et le premier cycle BA. Ce sont les -deux cas où les candidats doivent passer au préalable par le service des équivalences de la FWB. La présence à l'ULB d'un corps étudiant d'origines géographiques très diverses est importante. En effet, il représente 32 % des inscrits et jusqu'à 52 % chez les doctorants. La volonté d'ouverture de l'institution à tous les niveaux académiques traduit un système de reconnaissance des diplômes et des acquis qui fonctionne bien.
- 11 L'admission de ceux qui demandent une valorisation des acquis d'expérience (VAE) se fait aussi sur dossier, avec un jury au niveau de chaque filière. Une page web du site ULB est dédiée à la VAE, et un guide pratique pour cette procédure est également disponible pour les étudiants. La VAE joue d'ailleurs un rôle clé dans la formation continue, une activité importante à l'ULB.

⁵² Les derniers chiffres disponibles au niveau FWB datent de 2012-2013 et s'établissent à 36,2 % en BA1. Cf. Projet stratégique CAP2030, p 14

⁵³ Cf. Projet stratégique CAP2030, p 14

- 12 La reconnaissance formelle de l'engagement étudiant dans des activités extra curriculaires telles que les mandats de représentation ou l'investissement dans des actions dans le cadre de « ULB Engagée » apparaît discutée au sein de l'ULB sans déboucher encore sur une décision formelle. L'établissement s'oriente vers la création d'un portfolio des compétences acquises ou d'un certificat spécifique et crédité.

Certification

- 13 Comme pour l'admission, l'ULB se conforme à la législation en vigueur. Les conditions de certification / diplomation sont précisées dans la documentation accessible aux étudiants. Le diplôme ULB est accompagné d'un supplément au diplôme qui contient des informations concernant les enseignements suivis par l'étudiant, les conditions d'accès, et les évaluations sanctionnées par le grade académique conféré.
- 14 Les étudiants inscrits à un certificat de FC reçoivent un document spécifique, nommé « certificat » validant au minimum 10 crédits, conforme aux attendus fixés par la réglementation.
- 15 L'ULB organise aussi différents types de co-diplomation et doubles diplômes, dans le contexte de ses collaborations avec d'autres universités, en respectant de la même manière, ses obligations légales. Le nombre de ces diplômes conjoints va certainement croître dans les années à venir notamment avec la VUB sur le modèle BRUFACE ou encore grâce à l'Alliance européenne CIVIS.

Conclusion

- 16 L'ULB applique de manière cohérente et affiche l'ensemble des règles couvrant le cycle d'études. Ces règles sont mises à jour régulièrement et validées par les instances où siège l'ensemble des parties prenantes. Le comité a particulièrement apprécié les initiatives pour simplifier la création des PAE et la recherche de solutions pour l'aide à la décision dans leur finalisation. Certaines règles ont dû être adaptées pour faire face à la crise sanitaire et l'institution a alors démontré sa capacité à s'adapter pour poursuivre ses missions

RECOMMANDATIONS

- 1 Utiliser le projet autour de la gestion et de l'analyse des données pour détecter plus rapidement les étudiants en difficulté et ainsi permettre de proposer plus rapidement les services d'accompagnement et d'appui susceptibles de favoriser la réussite étudiante.
- 2 Renforcer les effectifs d'accompagnement, afin d'assurer un meilleur taux de progression et de réussite.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ULB a une vision extensive du rôle du personnel de l'université dans l'accomplissement de ses missions⁵⁴. À ce titre, elle considère que les 3 corps - académique, scientifique et PATGS - contribuent à la mission d'enseignement selon leur fonction et rentrent dans le champ de l'évaluation institutionnelle. Ce choix est, pour le comité, un marqueur de sa compréhension de la mission éducative de l'institution et révèle une vision globale et intégrée de la mission de formation, confortant la politique qualité.

Le cadre général de gestion du personnel

- 2 L'ULB applique des procédures de gestion pour les postes académiques et d'enseignants respectant la législation et la réglementation en vigueur en FWB, règles regroupées dans un document disponible sur le site de l'établissement et intitulé⁵⁵ : « *Texte coordonné des dispositions relatives à la carrière du corps scientifique et du corps académique* ». Ce document particulièrement complet est régulièrement mis à jour. Il couvre tous les aspects des carrières, depuis les déclarations de vacances de postes jusqu'à la retraite des personnels. D'une manière générale, toutes les procédures de nomination, renouvellement, promotion dans les corps académiques, enseignant et scientifique, suivent un circuit qui part toujours des entités pour aboutir au Conseil académique. La somme de textes : 255 articles et 175 pages, regroupés dans le document de référence, conforte le sentiment de gestion très administrative des ressources humaines ce qui a conduit l'établissement à élaborer le plan Morpho, de transformation de l'administration et adopté au début 2020, qui prévoit de faire évoluer l'action du département des ressources humaines (cf partie I, §34) « jusqu'ici davantage axée sur une gestion juridico-administrative des personnels vers une approche plus centrée sur la gestion des relations de travail, axée sur la bienveillance et ce, pour l'ensemble des personnels de l'université⁵⁶».
- 3 L'ULB est engagée dans un processus d'amélioration de ses procédures de gestion des ressources humaines, inscrit dans son plan stratégique CAP2030. Le recrutement de personnels scientifiques prend appui sur les recommandations associées à l'obtention du label Européen « *HR Excellence in Research HRS4R* », obtenu en 2013 et renouvelé en 2019 pour 4 ans dans le cadre du programme EURAXESS. Celui-ci impose, entre autres, la mise en œuvre d'une politique de recrutement ouverte, transparente et basée sur le mérite des personnels scientifiques. Déclinaison des orientations du plan stratégique, le plan MORPHO⁵⁷ sur la transformation de

⁵⁴ Projet stratégique CAP2030, p. 42

⁵⁵ <https://www.ulb.be/fr/documents-officiels/texte-coordonne>

⁵⁶ cf Plan MORPHO, p 14

⁵⁷ cf Partie I, §30

l'administration, ou le plan diversité⁵⁸ impactent directement la politique de gestion des ressources humaines à l'ULB. Celle-ci apparaît spécifiquement volontariste sur les questions de genre⁵⁹ en veillant à la pérennité des actions mises en place, comme la mesure « cascade » destinée à lutter contre « l'érosion de la proportion de femmes à mesure que l'on progresse dans les étapes de la carrière académique »⁶⁰. Enfin, le plan stratégique affirme de manière générale la volonté d'œuvrer pour une simplification administrative qui ne peut que rencontrer une adhésion des personnels.

Le recrutement

- 4 Face à l'augmentation du nombre d'étudiants et dans un contexte d'enveloppe fermée, l'ULB a mis en place une stratégie de gestion des postes devenus vacants au sein des facultés permettant un rééquilibrage progressif entre elles. Cette stratégie est basée sur une projection à 5 ans des départs et traduite par une clé de répartition entre toutes les facultés. Cette pratique est en place depuis 2009, à travers des Plans Facultaires de Développement⁶¹ (PFD) dans lesquels les entités exposent leur propre stratégie, en lien avec le plan stratégique de l'université. Après deux plans successifs, la clé de répartition et les indicateurs utilisés ont été rediscutés et puis validés par le CoA⁶². Les plans facultaires sont consolidés au niveau de l'université puis validés par le CoA. Une procédure de révision annuelle est prévue pour tenir compte des événements imprévus. Par ailleurs les entités sont incitées à rechercher des profils partagés favorisant les transversalités interfacultaires. Le comité a apprécié cette manière de gérer la pénurie en adoptant une gestion prévisionnelle des emplois outillée et en l'étendant au personnel scientifique et PATGS.
- 5 En plus des publications légales et sur une plateforme universitaire dédiée (*Academic Position*), les postes vacants sont systématiquement publiés sur le site web de l'université et sur le site « *Euraxess jobs* », leur assurant une visibilité internationale.
- 6 Comme indiqué au §2 supra, le « Texte coordonné des dispositions relatives à la carrière du corps scientifique et du corps académique » décrit l'ensemble des procédures de recrutement. Les procédures laissent une grande autonomie aux entités, y compris pour le respect des règles institutionnelles. Les services centraux (Service du personnel enseignant et scientifique)⁶³ et le vice-recteur en charge du personnel assurent la vérification de la conformité des procédures. Si les règles pour les académiques sont complètement définies, de même que pour les scientifiques financés par le budget de l'ULB, ce n'est pas le cas pour les scientifiques sur budget extérieur. À ce jour, seules des préconisations sont formulées, sans obligation. Cette situation peut conduire à des dysfonctionnements et le comité préconise de tendre vers une procédure unifiée pour tous les scientifiques.

Le développement professionnel et la carrière

- 7 L'ULB accueille ses nouveaux engagés, quel que soit leur statut, lors d'une séance collective appelée SANEA pour « Séance d'Accueil des Nouveaux Engagés » organisée en novembre. Elle permet de découvrir la gouvernance de l'université et ses différents services centraux, les ASBL, etc. Cette séance fait l'objet d'une évaluation par questionnaire.

⁵⁸ <https://actus.ulb.be/fr/actus/institution-et-engagements/l-ulb-et-la-vub-mettent-en-place-leurs-plans-diversite-avec-le-soutien-d-actiris>.

⁵⁹ Actions initiées dès 2012.

⁶⁰ <https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/diversites>.

⁶¹ Nouveau nom des plans stratégiques des facultés.

⁶² Cf Note au conseil académique du 9 juillet 2018

⁶³ Cf. Partie I §32.3

- 8 Les personnels académiques nouvellement recrutés (au moins à mi-temps) bénéficient depuis 2007 d'un programme spécifique d'accompagnement appelé DANA pour Dispositif d'Accompagnement des Nouveaux Académiques étalé sur les trois premières années d'activité. Le dispositif s'articule autour d'un plan de développement professionnel relatif aux trois missions de l'université et aux éventuelles tâches de management. Il est composé de deux grandes composantes : un programme d'un an de mentorat par un académique expérimenté et un programme de formations et de coachings à la carte, relatif aux missions d'enseignement et de recherche. Le cas échéant, une préparation aux fonctions d'encadrement et de management est ajoutée. Ce dispositif prend la forme d'un séminaire résidentiel de 3 jours et un choix de modules de formation courts dans le catalogue CAP de 50 modules de 1h30 à 3h (cf. infra). La charge horaire d'enseignement est allégée de 25 % la première année. Le dispositif est mis en œuvre conjointement par les départements enseignement, (CAP), recherche (ULB *Euraxess career development center*) et Ressources Humaines. Les personnels scientifiques nouvellement recrutés se voient offrir depuis 2013 une formation pédagogique, baptisée CORSCI, composée d'une séance d'accueil en début d'année et d'un séminaire résidentiel de 3 jours en avril. Ces dispositifs institutionnels sont éventuellement complétés au niveau facultaire. La participation à ces dispositifs est facultative et s'établit à un niveau que le comité juge faible, que ce soit aux séances d'accueil ou aux séminaires, toujours inférieure à 40 % depuis 2016-2017, malgré les avis très positifs recueillis sur ces dispositifs lors des auditions. Cette participation décroissante d'année en année, en particulier pour les séminaires, doit interroger les autorités et conduire à revoir leur proposition.
- 9 L'ULB a mis en place une importante offre de formation de développement professionnel à destination de tous les enseignants, au-delà des nouveaux recrutés, ainsi que des dispositifs d'aide et d'appui aux initiatives pédagogiques. Le catalogue du CAP offre plus de 50 modules allant des outils TICE à l'approche programme d'une durée de 1h30 à 3h. Par ailleurs, le CAP fournit un appui à la demande dans tous les domaines techno-pédagogiques aux enseignants intéressés ou demandeurs, service de plus en plus souvent mis en place au sein même des facultés (sous la forme de Bureaux d'Appui Pédagogiques) grâce à un réseau de conseillers techno-pédagogiques. Un appui à l'enseignement en anglais est offert grâce à l'initiative « *TEA Project (Teaching in English for Academics)*⁶⁴. Les enseignants porteurs d'un projet d'envergure peuvent être soutenus dans le cadre des appels à projets annuels du FEE⁶⁵ (Fond d'Encouragement à l'Enseignement). Les enseignants qui le souhaitent peuvent aussi préparer un certificat spécifique « Enseigner dans le supérieur avec le numérique (ESNU) » organisé par l'ULB et 2 Hautes Écoles et crédité de 15 ECTS⁶⁶. Toutes les actions de formation sont basées sur le volontariat et cela conduit à une forte disparité de participation entre les enseignants et entre les entités. Si cette liberté relève de l'autonomie pédagogique, elle est aussi souhaitée par l'institution qui veut que chaque enseignant prenne en main son propre développement tout en gardant la possibilité de conseiller les individus en cas de détection de difficultés spécifiques, comme à l'issue d'une EEE « problématique » (cf. infra). Le comité incite les autorités à imaginer des mécanismes incitatifs mais aussi de reconnaissance pour les participants aux formations de développement professionnel.
- 10 Le portail intranet pour les personnels regroupe dans une entrée « enseignement » un ensemble très complet et accessible de documents et de ressources pour accompagner les enseignants dans leurs activités : pour préparer ou donner un cours, utiliser le numérique, développer un programme selon l'approche compétence, etc. Par ailleurs, une autre entrée du site précité regroupe les actions destinées à promouvoir l'enseignement à l'ULB et donc les

⁶⁴ <https://langues.ulb.be/fr/the-tea-project-teaching-in-english-for-academics>

⁶⁵ <https://portail.ulb.be/fr/enseignement/fond-d-encouragement-a-l-enseignement>

⁶⁶ <http://esnu.be/>

acteurs engagés, via le dossier d'enseignement, la journée de l'enseignement ou les prix de pédagogie SOCRATE, etc. Ces initiatives illustrent la volonté de l'institution de visibiliser la mission d'enseignement mais buttent, selon les personnels rencontrés, sur les réalités liées à l'importance de l'activité recherche et sur l'augmentation des effectifs et des charges de travail.

Le suivi des compétences

- 11 L'institution s'assure des compétences des corps académiques et scientifiques de manière ponctuelle en début de carrière, lors du recrutement et pendant les trois premières années puis lors d'une demande de promotion (3 fois sur la carrière) et de manière indirecte grâce au dispositif d'EEE.
- 12 Les procédures de recrutement⁶⁷ incluent, au-delà des aspects réglementaires, une analyse par les commissions de recrutement des travaux antérieurs, des projets scientifiques et pédagogiques et le plus souvent une leçon publique.
- 13 Les renouvellements et les promotions dans le corps académique s'appuient sur des commissions facultaires *ad hoc* chargées d'évaluer le dossier recherche et enseignement des candidats avec une grille préétablie et publiée. Chaque dossier doit comprendre un « rapport de circonstance » établi par la commission d'évaluation pédagogique portant sur les enseignements et prestations des candidats et entre autre, les conclusions des EEE les concernant (cf. infra).
- 14 L'évaluation institutionnelle des enseignements concerne tous les programmes de BA, de MA, de MS et d'AESS (cf. ESG 1.3 §8). Elle est systématique et un suivi est assuré via les commissions pédagogiques facultaires. Les résultats sont envoyés aux enseignants pour lesquels ils constituent un mécanisme retour sur la perception par les étudiants de leur pratique. En cas de difficultés, la commission peut selon le cas organiser une concertation avec l'enseignant concerné ou les transmettre aux autorités facultaires pour mettre en place des actions correctives. Les résultats des EEE sont mobilisés par les commissions pédagogiques pour l'établissement de « rapports de circonstance » établis pour la nomination, la promotion, le renouvellement ou le changement d'attribution d'un membre du corps académique appartenant déjà à l'université, pour le renouvellement de mandat d'un membre du corps scientifique ou à la demande d'un enseignant pour en vue d'une candidature spécifique. L'EEE joue un rôle d'autorégulation au niveau individuel, permet à l'institution de proposer des actions correctives le cas échéant et intervient à des moments précis dans l'évolution de la carrière.

Conclusion

- 15 L'ULB, institution centrée sur la liberté et la responsabilité individuelle, met en place un grand nombre de dispositifs d'accompagnement des personnels enseignants et scientifiques pour la mise en œuvre de leurs missions sans instituer de mécanisme régulier d'évaluation ou au moins d'entretien professionnel. Leur mise en place, concertée avec les personnels, lui permettrait d'évaluer l'impact de ces dispositifs et d'anticiper la gestion des carrières. La progression constante des charges de travail, en particulier due à l'augmentation du nombre d'étudiants, ne favorise pas la participation active aux dispositifs de développement professionnel mis en place du fait de leur caractère non contractuel. Toutefois, la capacité de mobilisation d'une majorité d'enseignants et la transformation rapide de leurs pratiques pendant la crise sanitaire, avec un soutien massif au développement techno-pédagogique du CAP, démontre leur

⁶⁷ cf. « Texte coordonné des dispositions relatives à la carrière du corps scientifique et du corps académique »

attachement aux missions de l'ULB et devrait déboucher sur une révision durable des méthodes et favoriser les engagements pris dans le cadre du plan stratégique CAP2030.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre et intensifier la politique de simplification administrative dans le cadre du plan MORPHO.
- 2 Tendre vers une procédure unifiée pour le recrutement de tous les scientifiques, et en général de l'ensemble du personnel.
- 3 Mettre en place une politique intégrée de gestion des ressources humaines, intégrant, entre autres des entretiens professionnels réguliers, indépendants des événements de carrière pour tous les personnels académiques et scientifiques et ce, durant tout le parcours professionnel des intéressés afin d'anticiper les besoins personnels ou des difficultés potentielles.
- 4 Trouver des mécanismes incitatifs pour rendre la participation des nouveaux engagés aux parcours DANA et CORSI.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

CONSTATS ET ANALYSES

Les ressources pour l'apprentissage

- 1 Concernant les ressources physiques, les entretiens ont mis en exergue l'existence de bâtiments particulièrement vétustes, situation corrélée avec le contexte de sous financement des universités. Néanmoins, il a été souligné les efforts de l'établissement pour mettre en œuvre un programme de rénovation et de construction de nouveaux bâtiments, notamment le *Library and Innovative Center* en lien avec la VUB. L'ULB dispose de nombreuses ressources à dispositions des étudiants, notamment documents numériques. Les bibliothèques s'adaptent aux besoins des usagers, en particulier en période de blocus, ou elles sont ouvertes de 8h à 22h tous les jours sauf le dimanche. D'autres infrastructures de grande qualité existent, à l'image des laboratoires, des salles informatiques sans omettre des espaces de *co-working*, qui mériteraient d'être étoffées afin de répondre à l'augmentation importante du nombre d'étudiants. Le comité souligne que l'établissement, même s'il ne dispose pas toujours des financements nécessaires pour disposer en propre de certaines infrastructures, a tout de même développé des accords avec des partenaires locaux, notamment pour des équipements sportifs. Ces initiatives mériteraient d'être élargies.
- 2 Le comité a noté de grandes disparités dans l'enseignement des langues. Il a été relevé des inadéquations entre le niveau réel des étudiants et le contenu des cours proposés. Le comité rappelle l'importance des langues, notamment le néerlandais, l'anglais ou encore le français pour l'insertion professionnelle des étudiants et le soutien à la mobilité. La mise en place du plan Langues (cf. ESG 1.3 §6) et le démarrage de la structure « ULB Langues » en octobre 2019 constituent une réponse opérationnelle dont il conviendra d'évaluer les résultats dès 2023.
- 3 Les enseignants devraient être encouragés à mettre à la disposition des étudiants les plans de cours qu'ils assurent. Le comité a été alerté sur des difficultés concernant certains d'entre eux non mis à jour ou encore présentant des retards dans l'impression, ce qui met certains étudiants en grande difficulté. Le comité invite à généraliser la numérisation des plans de cours et à les déposer sur la plateforme numérique « Université virtuelle » afin d'éviter les difficultés d'impressions.
- 4 Les supports de cours sont de plus en plus disponibles et déposés sur la plateforme numérique « Université virtuelle ». Ils peuvent prendre différentes formes tels que décrit dans l'ESG 1.3 §5. Une évolution récente, renforcée par la crise sanitaire, est l'enregistrement de podcast ou la captation des cours dans les auditoriums où cela est possible. Cette approche permet d'offrir une

grande flexibilité temporelle et développer l'apprentissage par exercice. Si l'ULB préconise ce type d'approche, les entretiens ont montré qu'elle n'est encore que partiellement développée.

Les ressources pour l'accompagnement

- 5 L'ULB a mis en place un service InFOR-études, rattaché au Département Enseignement (cf. Partie 1 30.vii) et destiné à accompagner les futurs étudiants, dans leur orientation et leur choix d'études, mais aussi les étudiants souhaitant se réorienter. Ce service informe, conseille, oriente et assure les liens avec les établissements des pôles académiques de Bruxelles et hainuyer et les établissements secondaires.
- 6 Concernant les aides et l'accompagnement pédagogique offerts aux étudiants, et malgré les contraintes budgétaires, l'ULB a développé de nombreux dispositifs, pilotés par le Service d'Accompagnement des Apprentissages (SAA), rattaché au CAP en 2019 (cf. Partie I 30.iv). Il propose des activités, des outils et des ressources et intervient sur tous les sites géographiques en liaison avec les personnes en charge des aides et accompagnements pédagogiques dans les facultés, spécifiquement pour les BA1. Un dispositif comme « Objectif Réussite » qui propose une banque de données de milliers d'exercices en ligne ou la coordination et l'animation des « blocus assistés » sont des actions particulièrement relevées par le comité.
- 7 Curieusement rattaché au département de la communication et des relations extérieures, le « Career Center InFOR-emploi » (cf. Partie 1 34.iii) propose un accompagnement du projet professionnel pour les étudiants et les nouveaux diplômés. Associé à la plateforme *alumni*, ce service participe au développement du réseau et favorise les échanges d'expériences. En charge de la plateforme d'accès aux stages, il favorise la professionnalisation des étudiants mais les entretiens ont fait émerger les difficultés de certaines filières à trouver des terrains de stages.
- 8 Le Département des services à la communauté (DSC) s'adresse à tous les membres de la communauté universitaire, dont les étudiants, et gère des aides sociales, la restauration, la culture, la crèche, les logements, le service médical, mais aussi l'engagement sociétal (cf. Partie 1 31). Le DSC pilote aussi deux services sociaux, dont l'un est dédié aux étudiants, le SSE et l'autre au personnel, le SSP. Le statut particulier de certains doctorants, ni tout à fait étudiants, ni tout à fait membres du personnel, semblent les exclure des bénéficiaires de ces services. Si les services offerts, en particulier d'aide sociale, de logement etc. sont très appréciés, le comité appelle néanmoins l'établissement à les rendre plus visibles tout en saluant spécifiquement le dispositif *Welcome desk for refugees*. L'ULB ne dispose que d'un seul service médical, sur un seul campus, celui de Solbosch. Il semble important, au vu du nombre d'étudiants en constante augmentation, d'envisager des relais sur les autres campus de l'établissement. Enfin, le comité tient à saluer le travail de l'ULB pour lutter contre les discriminations par la création d'un statut « étudiant à besoins spécifiques » ouvrant la possibilité de bénéficier d'aménagements pour poursuivre des études. Sont visés les étudiants en situation de handicap (via le service ESB-ESH), les sportifs de haut niveau, les artistes, les étudiants élus dans les conseils, les étudiants entrepreneurs, etc.
- 9 La vie associative au sein de l'Université Libre de Bruxelles apparaît riche et dynamique, mais très limitée à chaque faculté, avec peu de liens entre facultés ou à l'échelle de l'établissement. Le comité invite ainsi à plus d'interactions entre les facultés. Le comité salue l'existence de nombreuses ASBL, notamment *ULB Sport* qui propose des activités sportives à tous les publics, avec un soutien à la société, mais aussi *l'ULB Culture* avec des foyers culturels dans les différents campus de l'ULB. La direction centrale participe financièrement à la vie associative et aux projets étudiants de l'université notamment via les bourses Stéphane Hessel.

- 10 Le comité a été interpellé à plusieurs reprises par des cas de harcèlements ou encore de pressions entre étudiants y compris dans les Cercles. Les dispositifs en place, notamment la cellule CASH-e ainsi que le groupe de travail créé à la suite d'un rapport du Bureau Facultaire de Médecine ne semblent pas encore assez connus des étudiants. Il est de la responsabilité de l'Université libre de Bruxelles de se saisir de ces problématiques, y compris des rapports étudiants/étudiants et non uniquement étudiants/personnels.

Financements

- 11 Le DAEI fait état du constat que l'ULB « *ne dispose pas des moyens nécessaires pour répondre à la croissance du nombre d'étudiants, à l'évolution des modes d'apprentissage [...] et aux attentes de la communauté universitaire en termes de services et de qualité de vie.* ». Cette situation est attribuée au mode de financement de l'enseignement supérieur en FWB, à travers le principe de « l'enveloppe fermée » et a conduit l'établissement à mettre en place un groupe de travail pour développer des modes de financement alternatifs⁶⁸. Le comité n'a pu disposer que d'une vision parcellaire de la situation financière de l'ULB, en l'absence d'indicateurs disponibles tant au niveau central qu'au niveau facultaire, mais a reçu l'assurance que le sous-financement récurrent constaté ne mettait pas en péril les missions de l'université, mais qu'il conduisait inéluctablement à une réduction des chances pour les étudiants et « grippait » l'ascenseur social.

Conclusion

- 12 La crise sanitaire a imposé des changements très rapides dans l'organisation de l'ULB, en particulier au niveau pédagogique, pour assurer au mieux les missions dans des conditions sanitaires inédites. Il a fallu entre autres basculer l'intégralité des cours à distance. Les services d'appui et de support se sont mobilisés pour fournir aux enseignants et aux étudiants les supports nécessaires, en particulier pour les outils numériques, mais aussi un soutien social via le SSE et un accompagnement psychologique. Ces conditions de crise ont montré la capacité de l'ULB à « agir groupée », avec une coordination hebdomadaire des doyens, recteurs, vice-recteurs et administration et à conserver une mise à disposition de ressources pour l'apprentissage suffisante même en situation de crise.
- 13 Des processus qualité semblent mis en place dans certains services d'aide et d'accompagnement des étudiants, sans être pour autant formalisés et systématiques. Si des rapports d'activités sont produits, ils ne sont pas diffusés largement. Les services gagneraient en efficacité en formalisant et rédigeant un « manuel qualité » afin de mieux prendre en compte l'avis des usagers et améliorer les services proposés tout en renforçant leurs liens avec le service qualité. Ces procédures devraient être appuyées sur des indicateurs liés à l'utilisation des différents services précités, dont les services numériques.
- 14 Le comité souligne la nécessité d'un travail conjoint avec toutes les parties prenantes de l'établissement y compris gouvernementales afin de trouver des solutions au constat du définancement massif de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, tel qu'analysé dans le mémorandum du CRef⁶⁹.

⁶⁸ Malgré les données fortement parcellaires à la disposition du comité, il a été informé que 80 % du budget de l'établissement dépend de l'enveloppe de la Fédération (source DAEI p91)

⁶⁹ Mémorandum du CRef en perspective des élections législatives de 2019

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le plan de développement et de rénovation des infrastructures, en lien avec les usagers, afin de répondre aux nouvelles pratiques de l'enseignement, favorisant le *co-working*, mais aussi à la hausse conséquente du nombre d'étudiants au sein de l'ULB.
- 2 Poursuivre la réforme de l'apprentissage des langues, en l'adaptant au niveau des étudiants, et en intégrant davantage les exigences du monde du travail et de la recherche tout en touchant tous les publics sur tous les campus, y compris celui de Charleroi
- 3 Favoriser les stages, et notamment à l'étranger en mobilisant les réseaux de l'université dont les *alumni* afin d'aider et mieux accompagner les étudiants dans leur recherche.
- 4 Formaliser la démarche qualité dans les différents services d'aide et d'accompagnement des étudiants, y compris les services bibliothécaires ou les *learning centers* dans le cadre d'une amélioration continue des services.
- 5 Inciter les enseignants à recourir à la captation de leur cours en vidéo ou *podcast* pour renforcer les dispositifs d'aide aux apprentissages.
- 6 Mieux prendre en considération les cas de pressions psychologiques, physiques et harcèlements horizontaux et non seulement verticaux, en rendant plus visibles les cellules d'aides et d'assistance, et en adoptant un plan d'action volontariste et ambitieux.
- 7 Adapter les dispositifs médico-sociaux aux étudiants en horaires décalés et les ouvrir à tous les doctorants. Proposer aux personnels des actions de préventions tout en renforçant la communication de ces dispositifs d'assistance en interne et en externe.
- 8 Envisager des interactions entre le service statistiques et études prospectives et les services d'aide et d'accompagnement, par exemple en fournissant les statistiques afin d'avoir de la visibilité sur les étudiants qui ne se sont jamais connectés aux plateformes numériques.
- 9 Renforcer le suivi financier via des indicateurs pertinents en cohérence avec le statut de l'établissement, y compris à l'échelle facultaire
- 10 Veiller à diversifier les ressources de l'ULB, afin de sécuriser la continuité des services, en particulier en termes de suivi, d'assistance et d'accompagnement des publics les plus en difficultés.

ESG 1.7. : Gestion de l'information

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ULB a clairement identifié l'importance de la gestion et de l'intégration des données et des informations dans sa stratégie globale, tant avec l'ancienne équipe rectorale que la nouvelle. Toutefois, si les données disponibles en interne semblent être bien identifiées, il reste à améliorer l'interconnectivité et la congruence des données internes avec celles disponibles au niveau de la FWB, comme par exemple au sein du CRef ou de l'ARES. Cette difficulté n'est pas imputable à l'institution elle-même, mais plutôt à la difficulté de coordination et de mise à jour de l'ensemble des données disponibles.
- 2 L'ULB a pris conscience de l'importance de développer une stratégie digitale efficace qui permettrait de mieux appréhender et gérer l'ensemble des informations disponibles, tant dans l'axe de recherche, que d'enseignement ou a fortiori de l'administration générale de l'établissement. À cet effet, il convient de noter la création du plan digital@ULB mis en place à compter de 2019 (Cf. Partie 1.34). Un outil de gestion centralisé par ailleurs été implémenté et a pour objectif de donner aux facultés et à l'ensemble du personnel concerné des possibilités de consultation ou de modification. Malgré cette volonté et les moyens mis en œuvre, il ressort toutefois des différentes interviews qu'un certain nombre d'acteurs de terrain (étudiants, professeurs, personnels administratifs,...) travaillent sur des informations, bases de données ou systèmes encore diversifiés ne permettant pas de s'assurer de la cohérence globale des informations au sein de l'ULB. L'existence de STEP (service statistique et études prospectives), rattaché au département DTAS (cf. Partie 1.33.ii) est à souligner comme point positif mais toutefois celui-ci semble être limité dans son efficacité en raison de la surcharge de travail. Plus généralement, certains intervenants regrettent un manque de partage de l'information à travers l'organisation, comme par exemple la Charte Qualité qui mériterait d'être mieux diffusée et commentée.
- 3 La notion d'enquête semble faire partie intégrante de la politique de l'ULB en matière de collecte de l'information. De nombreuses enquêtes sont menées sur des sujets particulièrement diversifiés, vers des publics hétérogènes et avec des outils d'enquêtes eux aussi particulièrement variés. Ces enquêtes ont pour objectif de servir de base aux réflexions, aux décisions, et aux projets institutionnels. Il semble toutefois au comité qu'il serait souhaitable de poursuivre la réflexion sur la pertinence de ces différentes enquêtes, sur les priorités à adresser mais aussi bien entendu sur la capacité d'analyse et de mise en œuvre d'actions correctrices comme suivi de ces enquêtes. Trop pourrait être l'ennemi du bien... Enfin, il paraît essentiel au comité que l'ULB s'assure que l'outil informatique centralisé est adéquat et sera à même d'interpréter ces données diverses et qu'il devienne en particulier une aide efficace à la décision.
- 4 On constate qu'un volume impressionnant d'informations est collecté et une réelle prise de conscience de leur importance, mais au final peu de données statistiques / chiffrées sont

réellement utilisables. Cette situation rend difficile la prise de décision et il est donc difficile de relativiser les effectifs, les actions et les effets.

- 5 L'institution a pris la mesure de l'importance d'une gestion dynamique des données dans le cadre des évaluations des cours et des enseignants (par les étudiants) mais aussi à des fins de pilotage des programmes. On constate toutefois, sur base des différents entretiens menés par le comité, une grande disparité d'approche d'une faculté à l'autre, tant dans le type de données collectées, que dans l'usage qu'il en est fait pour adapter le cas échéant les programmes. On constate par exemple que le suivi des étudiants n'est pas idéal et diffère d'une faculté à l'autre. Nous ne pouvons que recommander d'analyser les bonnes pratiques en la matière dans certaines facultés et de s'assurer de leur transversalité au sein de l'institution. Il ne serait pas inutile non plus de se référer à des expériences réussies dans ce domaine en dehors de l'institution même.
- 6 Notons enfin une prise en compte effective des nouvelles normes et réglementation sur la protection des données, ainsi qu'une approche proactive des enjeux liés à la cyber sécurité.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'assurer de la pertinence des outils de collecte des informations et des ressources financières et humaines nécessaires à une utilisation optimale de ceux-ci.
- 2 Favoriser une gouvernance éclairée par des indicateurs définis à l'avance et mis à jour en s'appuyant sur un entrepôt de données qui reste à consolider sans sous-estimer l'effort de communication à faire pour convaincre de la valeur ajoutée de cet outil.
- 3 Prioriser le type d'information à collecter et définir un outil commun pour ces informations stratégiques et critiques.
- 4 Mieux utiliser les expériences réussies dans certaines facultés pour ainsi développer des modèles de référence qui pourraient être généralisés

ESG 1.8. : Information du public

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Dans sa dimension organisationnelle, le département de communication et des relations extérieures de l'ULB se décrit comme un service support aux autres structures et prioritairement pour les autorités centrales, les facultés et les services administratifs auxquels ils proposent une série de services. Il a pour mission de renforcer la communication, la cohérence et les synergies internes ainsi que la visibilité de l'université en Belgique et à l'étranger.
- 2 On peut constater que l'ULB a bien pris la mesure de l'importance stratégique d'un service de communication externe efficient, entre autre en renforçant les moyens techniques et humains. Une des conséquences de cette prise de conscience est certainement l'utilisation de la grande majorité des outils de communication mis aujourd'hui à la disposition des institutions, comme par exemple les événements en présentiel (salons, conférence, journées PO,...), les outils papier classiques (presse, affichage, rapport d'activité,...) et aussi les moyens digitaux modernes (website, intranet, réseaux sociaux,...).
- 3 La grande diversité des outils, des publics visés et des messages est apparue, pour les membres du comité d'évaluation, comme un facteur de complexité de mise en œuvre d'une politique de communication cohérente et surtout efficace. Elle peut parfois donner l'impression de sur-communication tant la variété des informations est grande et les sources nombreuses, avec finalement le risque de perdre en précision ou impact. L'accès à la bonne information pour un interlocuteur externe semble ne pas être d'une grande simplicité... Plusieurs témoignages abondent en ce sens, par exemple venant des *alumni*, des responsables d'entreprises ou d'organismes publics, de professeurs invités...qui confirment être un peu « sous-utilisés »...
- 4 On peut également constater dans ce contexte, une appréhension différente de la communication de l'ULB entre les types de public concernés. En interne, étudiants et professeurs semblent reconnaître la volonté de mettre à disposition et de partager l'information tout en attirant l'attention sur la difficulté d'accéder à l'information la plus pertinente. En externe, les parties prenantes (par exemple les *alumni* ou professeurs invités) ne semblent pas encore avoir bien perçu les efforts qui ont été entrepris par l'université pour parfaire la communication et les interactions entre les parties concernées.
- 5 La communication au public des informations relatives à l'offre de formation se fait essentiellement via le site web de l'université, même si des brochures institutionnelles et facultaires, disponibles en téléchargement, explorent le panorama des bacheliers (Demain Bachelier) et des Masters (Demain Master). On y trouve un catalogue des formations⁷⁰ unifié (formation initiale et formation continue) couvrant les 785 programmes offerts (2020-2021) par

⁷⁰ <https://www.ulb.be/fr/etudier/programme>

l'université. L'accès est possible selon de multiples entrées telles que le type d'études (BA, MA, certificat, etc.), la langue d'enseignement (Français, Anglais ou Néerlandais), le campus, la durée, etc. Pour chaque programme sont présentés de manière très structurée et simple d'accès les conditions d'accès, les prérequis, le plan de cours et les UE, les modalités d'enseignement et d'évaluation utilisées, les contacts des responsables, etc. En conformité avec la réglementation, l'université ne donne aucune information sur les taux de réussite des étudiants même si le comité considère que ces données seraient de nature compléter l'information du public et à éclairer encore les choix des futurs étudiants et de leurs familles conformément aux lignes directrices de l'ESG 1.8⁷¹. La version en langue anglaise (seule langue étrangère disponible) permet d'accéder à 772 programmes. Comme indiqué dans le paragraphe ESG1.2 §5, certaines fiches UE sont encore incomplètes (35 %) mais le comité a apprécié la qualité globale de cette communication sur l'offre de formation de l'ULB.

- 6 Il convient de mentionner que la communication durant les périodes de crise récentes (attentats, COVID-19) a mobilisé beaucoup de ressources tant vers l'interne que vers les acteurs externes. Cette mobilisation et la qualité des contenus ont été unanimement reconnues et appréciées.
- 7 La stratégie globale de communication de l'ULB n'est pas clairement apparue, toutefois l'importance d'une stratégie différenciée en fonction des publics-cibles a clairement été perçue par le comité. Il a pu constater de nombreuses initiatives de diffusion d'informations pratiques vers le public interne, tant pour les enseignants que pour les étudiants. Le comité s'interroge toutefois sur le volume des informations communiquées, leur grande diversité et la validation de la cohérence entre les facultés quant à leur contenu.
- 8 L'engagement de l'ULB dans les débats sociétaux est reconnu. Cet engagement se concrétise entre autre par l'intermédiaire de leurs experts sollicités par les medias ou le politique dans des domaines souvent très variés (politique belge, politique internationale, enjeux de santé publique,...). Malgré la sensibilité des sujets traités pour l'opinion publique, ces interactions sont en général favorablement perçues et contribuent à la réputation et l'attractivité de l'université (tout au moins au niveau national)

RECOMMANDATIONS

- 1 Inciter le service communication à davantage jouer un rôle fédérateur entre les facultés afin de s'assurer à la fois de la cohérence des informations et d'être le catalyseur des bonnes pratiques entre les différents départements amenés à communiquer tant en interne qu'en externe.
- 2 Poursuivre la stratégie de différenciation de la politique de communication externe par faculté mais l'inscrire dans une stratégie globale qui mériterait d'être harmonisée, finalisée et communiquée tant dans sa dimension nationale que dans ses ambitions d'ouverture internationale.
- 3 Analyser et réinvestir les acquis identifiés durant les périodes de crise récentes (attentats, COVID-19). La communication a mobilisé beaucoup de ressources tant vers l'interne que vers les acteurs externes. Cette mobilisation et la qualité des contenus ont été reconnues et

⁷¹ Extrait du référentiel ESG1.8 « *C'est pourquoi les institutions fournissent des informations relatives à leurs activités [] aux taux de réussite et aux possibilités d'apprentissage offertes aux étudiants, ainsi que celles concernant l'emploi des diplômés* ».

appréciées. C'est un atout qu'il faut pouvoir conserver et dont il convient d'intégrer les actions dans le long terme.

- 4 Tendre vers plus de clarté et développer une stratégie intégrée sur la politique de communication externe vers les parties prenantes-clés : identification, modes de communication, formation des personnes en contact avec le monde extérieur, définition des messages,... tant pour le niveau régional, que national et surtout international où l'ULB peut encore substantiellement progresser en comparaison avec d'autres institutions.
- 5 Veiller, en particulier, à mieux mettre en valeur tant en interne qu'en externe les différentes et nombreuses démarches « qualité » mises en œuvre par l'ULB.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le pilotage des programmes au sein de l'ULB apparaît comme très décentralisé, mené au niveau des facultés et le plus souvent au sein même de celles-ci sans qu'apparaisse un socle commun de méthodologie, ni sur les procédures ni sur les responsables ni sur les organes consultatifs ou décisionnaires mobilisés. Seule la faculté *Solvay Brussels School of Economics and Management* dispose d'une fonction de directeur des programmes, les autres entités attribuant ce rôle aux doyens et aux chefs de départements quand il en existe. Si cette variété d'organisations est caractéristique d'une université décentralisée, elle nuit à la lisibilité en interne et à l'externe sur la suivi et évaluation des programmes à travers l'ULB.
- 2 En l'absence d'une procédure globale de révision des programmes, l'ULB est conduite à s'appuyer principalement sur les évaluations programmatiques externes obligatoires⁷² ou volontaires⁷³ pour déclencher un processus de révision même si des évaluations « à la carte » peuvent être demandées à tout moment, à l'initiative des enseignants ou à la suite des résultats d'une EEE. Si les premières ne concernent que les programmes BA et MA, les dernières peuvent concerner l'ensemble de l'offre de formation de l'ULB. Le « Réseau Qualité » joue un rôle informel mais important pour tisser des liens à travers l'ULB pour une approche plus globale de suivi et évaluation des programmes.
- 3 Les évaluations programmatiques externes conduisent à l'établissement de plans d'action par le cluster concerné. Autant les dossiers d'autoévaluation que les plans d'action sont établis par les parties prenantes, accompagnées par le SQ dont c'est l'une des missions. Le SQ accompagne chaque année une douzaine de programmes concernés par une ou l'autre des étapes du processus, sachant que la récurrence est de 5 ans. Partant du constat que le suivi dans la durée des plans d'action manque de formalisation et de pilotage⁷⁴, le SQ a lancé en 2016 un projet pour développer des méthodologies de gestion de la qualité basées sur la « roue de Deming » d'amélioration continue. Ce projet, financé par le FEE depuis 2016 et pérennisé en 2020, prévoit « d'accompagner les facultés dans la mise en place d'un organe facultaire pour veiller au bon déploiement des actions annoncées dans les plans de suivi et de renforcer le suivi de ces dernières grâce à une concertation régulière avec les acteurs », ce qu'ont fait toutes les facultés. En

⁷² par l'AEQES

⁷³ EQUIS par exemple.

⁷⁴ cf. dossier de demande au FEE 2017-2018

parallèle, les entités ont été invitées à identifier une ou plusieurs personnes « référentes Qualité » qui participent aujourd’hui au Réseau Qualité de l’ULB (cf. ESG 1.1). Cette impulsion apparaît efficace pour la plupart des facultés qui sont ainsi en train de construire leur propre culture qualité (cf. ESG 1.1, §7).

- 4 Chaque faculté peut initier à tout moment des évaluations « à la carte » de programmes pour tout motif interne ou externe. Selon le DAEI, l’ULB encourage les enseignants à initier de telles démarches sans que cet encouragement soit formalisé par une communication *ad hoc*. Ces évaluations mobilisent les structures internes de la faculté demandeuse (conseillers pédagogiques, référents qualités, commissions facultaires, etc.) et reçoivent le soutien méthodologique du SQ et du CAP et des données à la demande par le STEP. Le DAEI donne quelques exemples de révisions ou d’évaluations réalisées dans ce cadre. Les parties prenantes au processus sont au minimum des représentants des 4 corps de l’université auxquels peuvent s’adjoindre des extérieurs selon la volonté de la faculté. Les facultés ou programmes disposant d’un *advisory board* les impliquent dans le processus. Si la possibilité existe, le manque de formalisation et d’incitation à la mettre en œuvre, renvoie à l’autonomie élargie des facultés en matière pédagogique.
- 5 L’organisation de la formation continue impose des comités scientifiques ou de pilotage en charge de l’évolution des programmes offerts et de leur adaptation aux besoins des apprenants. Des outils d’évaluation ont été développés et une procédure d’évaluation formalisée. Ce dispositif satisfait aux critères requis pour l’amélioration continue.
- 6 À *contrario*, le programme conduisant à l’AESS, en dehors du dispositif commun d’EEE (cf. § suivant), ne dispose pas d’un dispositif récurrent d’amélioration même si de manière informelle, les discussions entre enseignants et professionnels apportent des retours pouvant influencer sur les programmes.
- 7 L’évaluation des enseignements (EEE) (cf. ESG 1.3§8) organisée de manière centralisée, a lieu 2 fois par année académique (printemps et été) et concerne tous les programmes de BA, de MA, de MS et d’AESS. Si le mécanisme d’EEE est bien rôdé au niveau des UE, il apparaît manquer d’une approche portant sur les programmes eux-mêmes, dont la progression entre les UE, approche qui serait susceptible de nourrir une révision régulière des programmes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Créer une procédure périodique de révision de tous les programmes prenant appui sur les résultats d’EEE et une analyse des acquis d’apprentissages attendus.
- 2 Assurer un retour régulier des enseignants vers les étudiants suite aux EEE
- 3 Généraliser l’organisation d’un *advisory board* annuel pour chaque programme ou filière ou département.
- 4 Améliorer le dispositif d’EEE en introduisant lors de la seconde campagne (été) certains items liés aux finalités des programmes et à l’articulation entre les UE.
- 5 Promouvoir un processus qualité ULB intégré pour toute l’université afin de mieux appuyer l’enseignement, en renforçant l’analyse, la communication, et le partage de bonnes pratiques.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les démarches initiées en 2007 ont explicitement laissé de côté l'objectif spécifique d'accréditation ou de certification, laissé à l'initiative des entités, ce que certaines ont choisi⁷⁵. Ainsi, la formation continue (SFC) se soumet aux démarches liées à l'agrément des chèque formations par la FWB permettant l'accueil de certains publics spécifiques. La Faculté *Solvay Brussels School of Economics and Management* a obtenu les labels et accréditations EQUIS, AMBA et Qfor⁷⁶. Le label EQUIS est un label international pour les écoles de commerce portant une accréditation institutionnelle concernant l'ensemble de la faculté et a été obtenu en 2005 (avant son intégration dans l'ULB) puis renouvelé régulièrement. Le dernier rapport est en ligne sur le site de la faculté. La prochaine évaluation externe aura lieu en 2021. Le programme de MBA (Master of Business Administration) de la faculté est lui accrédité par l'*Association of MBAs* (AMBA). L'offre de formation professionnelle continue est, elle, accréditée par *Qfor*, organisme européen indépendant d'audit, qui mesure la qualité et le professionnalisme des établissements de formation et des bureaux de conseil. L'École polytechnique de Bruxelles et l'École Interfacultaire de Bioingénieurs voient leurs diplômes de masters labélisés *EUR-ACE* et accrédités par la CTI. La CTI est un organisme indépendant Français évaluant les formations d'ingénieurs. Elle travaille en coopération avec l'AEQES depuis 2013. L'accréditation CTI a été obtenue en 2016 et renouvelée en 2019. La CTI délivre au nom de l'*European Network for Accreditation of Engineering Education* (ENAE) le label européen de qualité des formations d'ingénieurs *EUR-ACE®* à l'issue de ses évaluations. Les rapports sont publiés sur le site de la CTI. Ces exemples illustrent la capacité de l'ULB à mettre en œuvre volontairement des dispositifs d'évaluation externe.
- 2 Depuis 2008, les programmes de bachelier et master de l'ULB sont soumis légalement à des évaluations externes obligatoires portées par l'AEQES tous les 5 ans⁷⁷. Cette période est portée à 6 ans depuis 2019 avec mise en place d'évaluations de suivi par cette même agence à mi-parcours. A ce jour, 20 clusters de formation ont eu une évaluation initiale sur 25 programmés et 9 d'entre eux ont bénéficié d'une évaluation de suivi. L'ensemble des rapports et des plans d'action est en ligne sur le site de l'ULB.
- 3 La mise en place depuis 2013 label Européen « *HR Excellence in Research HRS4R* » a engagé l'ULB dans un processus d'amélioration continue de l'environnement de la recherche, soumis à évaluation externe régulière par la Commission Européenne. Celui-ci impose, entre autres, la mise en œuvre d'une politique de recrutement ouverte, transparente et basée sur le mérite des personnels scientifiques. Le comité est bien conscient que l'évaluation institutionnelle pilote n'englobe pas l'évaluation de la recherche mais ce label impacte la formation doctorale qui elle est incluse dans son périmètre. Par ailleurs, il instaure une dynamique dans l'institution, par

⁷⁵ <https://www.ulb.be/fr/qualite/les-demarches-d-evaluation#certifications>

⁷⁶ <https://sbsem.ulb.be/fr/accréditations>

⁷⁷ <https://www.ulb.be/fr/qualite/l-evaluation-externe-des-programmes>

exemple pour l'amélioration continue de certains processus tels que le recrutement, comme évoqué à l'ESG 1.5.

- 4 L'ULB planifie d'organiser un système périodique d'évaluation externe de ses programmes à titre expérimental pendant les deux prochaines années académiques éventuellement pérennisable. Le pilotage du dispositif devrait relever du vice-rectorat en charge de la qualité. L'ULB a défini les champs de formation qui seraient couverts par le processus. Le référentiel proposé reprend celui des évaluations programmatiques de l'AEQES, donc les ESG, complété par les axes du projet stratégique. L'établissement met en avant la centration sur l'entité qui porte le ou les programmes évalués, affirmant ainsi la responsabilité des facultés sur la procédure. La question des programmes interfacultaires n'est pas abordée. L'ULB prévoit d'exclure du dispositif les facultés qui sont accréditées par un organisme externe. Il est naturellement nécessaire de vérifier que l'accréditation satisfait au référentiel, mais aussi qu'elle couvre bien l'ensemble des programmes portés par l'entité accréditée. La périodicité est calée sur 6 années avec un suivi formel à mi-parcours. La procédure d'évaluation, depuis l'autoévaluation jusqu'à la publication des rapports et plan d'action est conforme aux attendus. La sélection, la composition et la formation du comité d'experts répond aux critères standards. Le comité apprécie la proposition de l'adjonction d'un expert interne à l'ULB à chaque comité. Cette initiative, qui prévoit de gérer les risques de conflit d'intérêts, est de nature de développer encore la culture qualité globale.
- 5 Le SQ a été doté pour 2020-2021 d'un ETP supplémentaire pour construire le projet d'évaluation externe. L'ULB planifie d'organiser des évaluations externes selon le protocole proposé pendant les 2 prochaines années académiques (2021-2022 et 2022-2023) avec des facultés pilotes et d'en évaluer l'efficacité pour l'améliorer et démarrer un cycle complet à partir de 2023-2024, se laissant ainsi la possibilité de réintégrer le cycle AEQES le cas échéant.
- 6 En 2019, l'université s'est engagée dans le projet pilote d'évaluation institutionnelle externe par l'AEQES portant sur « le système de management de la qualité et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance de l'établissement » et se concentrant sur « l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement »⁷⁸. Cette évaluation fait l'objet du présent rapport.

RECOMMANDATIONS

Néant

⁷⁸ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Conclusion

- 1 Au-delà des écrits et déclarations, la mission d'expertise que nous avons conduite montre un ancrage en profondeur à l'ULB de la culture qualité tant dans les équipes de direction administratives et politiques (en central) que dans les différentes entités. Elle se retrouve aussi, et plus généralement, dans l'ensemble d'une l'institution portée par son engagement pour la réussite de tous et par ses valeurs, constamment rappelées. Cette culture qualité s'exprime par une volonté collective d'améliorer en permanence son efficience et d'assurer son excellence dans ses missions en impliquant toutes les parties prenantes, ce que traduit la charte Qualité et plus encore la charte pédagogique pour ce qui concerne l'enseignement et les apprentissages. Si la participation de tous les corps de l'université à tous les niveaux des instances est une tradition, incluant de manière explicite les étudiants, les parties prenantes externes apparaissent encore trop faiblement impliquées dans certaines procédures clés, ou dans certaines structures, les privant en partie de l'appréhension des changements sociétaux ou technologiques et de leur mise en œuvre dans les programmes.
- 2 Cette culture qualité incontestable ne fait pourtant pas encore système. Si les composantes d'un tel système qualité sont déjà parfaitement observables, leur mise en cohérence dans un projet qualité global reste en devenir. La gouvernance, très participative et démocratique, en veillant à intégrer l'ensemble des avis des parties prenantes peut engendrer un manque d'agilité dans la prise de décision ou dans la mise en œuvre des stratégies. Mais cette gouvernance, en intégrant au plus haut niveau de direction la qualité dans la charge d'un vice-rectorat affirme dans le même temps le portage politique de la qualité. La construction d'un système qualité, articulé entre pilotage central et autonomie facultaire, nécessite un effort supplémentaire pour être intégré dans toutes les stratégies facultaires. Le fait que plusieurs d'entre elles aient atteint un niveau très mature dans ce domaine doit conforter le projet global grâce à un réseau d'échange d'expériences et de partage efficacement piloté, bien qu'encore informel.
- 3 Le document stratégique CAP 2030 traduit un engagement qualité dans le 2^{ème} axe du volet enseignement : « *renforcer l'évaluation continue et critique de l'enseignement* ». Le dossier d'autoévaluation, et la mobilisation qui y a conduit, constituent dans ce contexte une opportunité pour développer un plan d'action. Celui-ci reste à construire en exploitant les résultats de l'analyse SWOT produite et les préconisations de ce rapport, qui en beaucoup de points se rejoignent.

Partie III- Les 4 critères de la procédure d'avis global

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. Le 04 mars 2020, l'ULB en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Ces quatre critères sont :

- 1 Politique, culture et système de management de la qualité
- 2 Information du public
- 3 Évaluation périodique et suivi continu des programmes
- 4 Processus périodiques d'assurance qualité externe

Dans les pages qui suivent, le comité des experts détaille ses constats et analyses en regard de chacun de ces critères et formule quelques recommandations.

Cette Partie III est suivie de droit de réponse de l'établissement, droit de réponse exercé sur la totalité des parties I, II et III.

La partie décisionnelle de la procédure d'avis est reprise sous la Partie IV. Celle-ci ne fait pas l'objet d'un droit de réponse de l'établissement. Toutefois, ce dernier peut, le cas échéant, introduire un recours à l'encontre de cette décision selon les modalités décrites dans la procédure de recours.

Le comité des experts précise que la Partie III de ce rapport repose sur les constats et analyses faits à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de l'ULB (en mode virtuel) en décembre 2020 et repris de manière détaillée dans les parties I et II de ce même rapport.

Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les démarches qualité ont des fondements anciens à l'ULB via la mise en place de l'évaluation des enseignements, généralisée en 1980, et ont été institutionnalisées en 2007 (cf. ESG1.1 §1). Elle s'applique à toutes les activités de l'établissement, a été présentée à toutes les instances représentatives et est communiquée via une charte réactualisée en 2015 (cf. ESG1.1 §2).
- 2 La gestion participative inscrite dans les gènes de l'université implique que l'ensemble des corps de l'université, incluant historiquement les étudiants représentés dans toutes les instances, ont été associés dans le processus même si leur participation effective apparaît difficile à garantir (cf. ESG1.1 §11).
- 3 La politique qualité est explicitée à travers des chartes rendues publiques, sans qu'un document stratégique ne présente de définition formalisée du projet qualité de l'établissement (cf. ESG1.1 §3). La construction d'un plan stratégique pour l'université est inscrite dans les statuts de l'université depuis 2013. Le plan actuellement opérationnel (CAP2030) a été construit entre 2017 et 2019 et, bien que sous-tendu par les orientations passées en matière de qualité, n'y fait pas explicitement référence sauf à travers un engagement à « *Renforcer l'évaluation continue et critique de la qualité de nos enseignements* » et plusieurs plans d'action qui impactent le volet enseignement indirectement. Un plan d'action spécifique lié à l'auto-évaluation reste à écrire (cf. ESG1.1 §4).
- 4 Chaque faculté est à un niveau de développement et d'organisation différent en termes de qualité (cf. ESG1.1 §8). Certaines ont mis en place un système mature alors que d'autres appliquent simplement les procédures sans encore transformer ni leur pratique ni leur organisation.
- 5 Un vice-rectorat dédié explicitement à l'enseignement et à la qualité et un véritable service qualité central ont été créés dès 2007. Ils assurent le lien entre la stratégie de l'établissement et la mise en œuvre de la politique qualité. Un Conseil Qualité créé en 2014 et un réseau qualité interfacultaire assurent le pilotage, la formation et les échanges de bonnes pratiques entre les différents niveaux de l'établissement (cf. ESG1.1 §6 et 7) avec efficacité et bienveillance, sans recevoir de directives impératives de la direction. La méthode retenue par l'ULB consiste à convaincre en toute occasion sans imposer afin de garantir l'inscription des évolutions dans la

durée. L'ULB privilégie ainsi « la pratique réflexive nécessaire à la régulation des pratiques pédagogiques et organisationnelles »

- 6 L'ULB a la volonté de s'appuyer sur des indicateurs pertinents et fiables pour établir ses décisions et en évaluer les effets. Pour cela elle s'appuie sur un grand nombre d'enquêtes dont le comité interroge toutefois l'exploitation (cf. ESG1.7 §3). L'établissement a restructuré récemment sa direction transversale d'appui à la stratégie (DTAS) en y maintenant le regroupement, entre autres, du service qualité (SQ), du service de statistiques et études prospectives (STEP) et du service audit (O&A). Appuyés par un plan de transformation numérique (Digital@ULB) destiné à moderniser entre autres l'ensemble du système d'information, cette organisation devrait être rapidement en capacité de fournir de manière automatique et d'analyser les éléments de *reporting* nécessaires au pilotage facultaire comme d'établissement (cf. ESG1.7 §2). Si l'ULB dispose d'un système d'évaluation des enseignements à la fois ancien et généralisé, capable de produire une grande masse d'indicateurs qualité, l'exploitation de ceux-ci n'est pas encore systématique (cf. ESG1.7 §4).
- 7 L'ULB démontre une culture qualité ancrée dans son histoire. La maturité de son système qualité est toutefois inégale selon les facultés et l'institution elle-même. Les décisions récentes des équipes de directions, et les pratiques portées par le conseil et le réseau qualité participent grandement à la diffusion de cette culture, reliée aux valeurs partagées de l'établissement qui « sont la garantie d'une adhésion, sans que la qualité se limite à appliquer des règles »⁷⁹. En diffusant et mettant à jour sa charte qualité, l'ULB délivre un signal politique clair sur l'importance de la qualité pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sociétaux.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Inscrire dans le plan d'action du projet stratégique, l'écriture d'un axe qualité porté par les autorités.
- 3 Doter le SQ et STEP de ressources humaines suffisantes et pérennes pour assurer toutes leurs missions
- 4 Généraliser des relais qualité institutionnels dans toutes les facultés et entités, dotés de lettres de mission annuelles et pérenniser le réseau Qualité interne
- 5 Accélérer la mise en fonction de l'entrepôt de données sans sous-estimer l'effort de communication à faire pour convaincre de la valeur ajoutée de cet outil.

⁷⁹ Cf site web ULB/Qualité

Critère 2. Information du public

L'institution publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, elle publie, le cas échéant planifie de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La communication au public des informations relatives à l'offre de formation se fait essentiellement via le site web de l'université, même si des brochures institutionnelles et facultaires, disponibles en téléchargement, explorent le panorama des bacheliers (Demain Bachelier) et des Masters (Demain Master). On y trouve un catalogue des formations⁸⁰ unifié (formation initiale et formation continue) couvrant les 785 programmes offerts (2020-2021) par l'université. L'accès est possible selon de multiples entrées telles que le type d'études (BA, MA, certificat, etc.), la langue d'enseignement (Français, Anglais ou Néerlandais), le campus, la durée, etc. Pour chaque programme sont présentés de manière très structurée et simple d'accès les profils d'enseignement, les conditions d'accès, les prérequis, le plan de cours et les UE, les modalités d'enseignement et d'évaluation utilisées, les contacts des responsables, etc. Il a été noté que certaines fiches UE sont encore incomplètes (35 %) (cf. ESG1.2 §5). Enfin, les taux d'insertion professionnelle sont affichés pour les masters (cf. ESG1.8 §8). Le comité a apprécié la qualité globale de cette communication sur l'offre de formation de l'ULB.
- 2 La version en langue anglaise du catalogue de l'offre de formation (seule langue étrangère disponible) permet d'accéder à 772 programmes.
- 3 La stratégie globale de communication de l'ULB n'est pas clairement apparue, toutefois l'importance d'une stratégie différenciée en fonction des publics-cibles a été perçue par le comité. Il a pu constater de nombreuses initiatives de diffusion d'informations pratiques vers le public interne, tant pour les enseignants que pour les étudiants. On peut constater que l'ULB a bien pris la mesure de l'importance stratégique d'un service de communication externe efficient, entre autres en renforçant les moyens techniques et humains. Une des conséquences de cette prise de conscience est certainement l'utilisation de la grande majorité des outils de communication mis aujourd'hui à la disposition des institutions, comme par exemple les événements en présentiel (salons, conférence, journées PO), les outils papier classiques (presse, affichage, rapport d'activité, etc.) mais aussi les moyens digitaux modernes (site internet, intranet, réseaux sociaux,..).

⁸⁰ <https://www.ulb.be/fr/etudier/programme>

- 4 Le site web de l'université décrit de manière claire l'ensemble du processus d'évaluation programmatique externe pilotée par l'AEQES. Les rapports d'évaluation externe de programmes ainsi que les plans d'action sont tous accessibles sur le site de l'ULB⁸¹ (cf. ESG1.10 §3).
- 5 La Faculté *Solvay Business School*, membre de l'AACSB et dont le programme de MBA est accrédité par l'AMBA, est évaluée dans le cadre du label EQUIS qu'elle a obtenu en 2005 (avant son intégration dans l'ULB) et depuis renouvelé régulièrement. Le dernier rapport est en ligne sur le site de la faculté⁸². L'École polytechnique de Bruxelles et l'École Interfacultaire de Bioingénieurs voient leurs diplômes de masters labélisés EUR-ACE et accrédités par la CTI si les rapports ne sont pas publiés sur le site de l'ULB, –ils sont accessibles et publics sur le site de la CTI⁸³ et de l'AEQES.

RECOMMANDATIONS

- 1 Compléter la publication des rapports d'évaluation externe et les regrouper sur le site central de l'ULB, comme pour les rapports de l'AEQES
- 2 Veiller, en particulier, à mieux mettre en valeur tant en interne qu'en externe les différentes et nombreuses démarches « qualité » mises en œuvre par l'ULB.
- 3 Conforter la complétude des fiches UE

⁸¹ <https://www.ulb.be/fr/qualite/l-evaluation-externe-des-programmes#rapports>

⁸² <https://sbsem.ulb.be/fr/accréditations>

⁸³ <https://www.cti-commission.fr/seance-pleniè-re-des-10-et-11-septembre-2019>

Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

L'institution suit et évalue périodiquement ses programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES (cf. ESG1.9 §2). Celle-ci implique que les programmes concernés satisfont ce critère avec la périodicité et le suivi imposé par la réglementation.
- 2 Dans cette université très décentralisée, chacune des entités gère de manière autonome sa stratégie en matière de qualité des programmes qu'elle propose. L'évaluation périodique des programmes non soumis aux évaluations AEQES est régulièrement assurée, et incitée par la direction de l'établissement, instrumentée grâce à l'action des départements centraux (DE et DTAS) et accompagnée par les projets du FEE (cf. ESG 1.9 §3). Une mention particulière doit être portée sur les programmes offerts par la formation continue qui, répondant à une demande de leur écosystème, se doivent de rester en adéquation avec les besoins pour trouver leur public (cf. ESG1.9 §4)
- 3 Comme noté supra, en dehors de la formation continue, il n'existe pas de planification explicite de la révision des programmes, celle-ci étant laissée à l'initiative des facultés, des départements, voire des responsables de programme. Par contre, dès lors qu'elle est déclenchée, la révision suit une procédure unique parfaitement définie (cf. ESG 1.2 §4) et est accompagnée par les services centraux. La procédure ne fait toutefois pas mention de la nécessaire adaptation des programmes aux besoins du marché de l'emploi. La communication des actions planifiées pour les révisions de programmes est assurée vers l'ensemble des parties prenantes internes et externes quand elles sont périodiques comme pour les évaluations programmatiques menées par l'AEQES.
- 4 L'établissement a mis en place un système complet d'évaluation des enseignements par les étudiants (ESG 1.3§8 et ESG 1.9§6). Centrée sur les UE, elle gagnerait à inclure formellement la dimension programme afin d'être exploitable pour l'amélioration continue. Des enquêtes systématiques d'insertion professionnelle sont menées auprès des diplômés de masters (cf. ESG 1.8§6). Comme indiqué supra (cf. ESG 1.3 §8), aucun retour n'est formellement prévu vers les étudiants des résultats des EEE sauf à travers les éventuelles évolutions validées dans les différentes instances et conseils facultaires et centraux.
- 5 L'université affiche sur son site son engagement en matière de qualité : « *L'ULB développe une vision de la qualité basée sur des valeurs et attitudes partagées et soutient une culture où les priorités sont l'adéquation aux buts, l'adaptation au changement et la recherche collective* »

*d'amélioration continue de ses activités et missions*⁸⁴ ». Cet engagement, porté par les Chartes de l'ULB, n'est pas traduit en procédures formelles et repose sur l'engagement de chacun des acteurs à son niveau. Certaines facultés ont mis en place un système complet intégrant des organisations assurant le suivi de leurs procédures alors que d'autres conservent une approche très informelle. Les mécanismes de rétroaction des évaluations sur les plans de cours, sur l'organisation des programmes, comme sur leur mise en œuvre existent mais ne sont pas rendus visibles.

RECOMMANDATIONS

- 1 Rendre systématiques et périodiques le processus de révisions et de suivi des plans d'action des programmes dans toutes les entités, en respectant leur autonomie d'organisation. Valider un calendrier rendu public.
- 2 Encourager l'exploitation des résultats offerte par le dispositif d'évaluation des enseignements et l'intégrer au processus de révision.
- 3 Formaliser un cadre de participation des représentants professionnels et des *alumni* à l'amélioration des programmes, par exemple de type « *advisory board* ».

⁸⁴ <https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/qualite>

Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

L'institution engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externe sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent : une autoévaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG/partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ; une évaluation externe menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s) et comprenant une visite sur site ; un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ; un suivi cohérent.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ULB a défini des modalités y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs, des outils et un calendrier, pour assurer l'évaluation régulière externe régulière de plusieurs de ses programmes suivant une méthodologie conforme aux ESG (cf ESG1.10 §4 et §5) en excluant les programmes déjà accrédités par un organisme externe et sans aborder la question des programmes pluridisciplinaires et interfacultaires.
- 2 L'ULB a doté le SQ d'un ETP supplémentaire pour 2020-2021 afin de construire le projet d'évaluation externe mais n'a pas budgété explicitement l'ensemble du dispositif ni proposé une organisation administrative pérenne (cf ESG1.10 §5) en capacité de gérer une telle organisation.
- 3 Plusieurs entités de l'ULB ont organisé à leur initiative des évaluations externes dont une conforme aux ESG en confiant l'organisation à des organismes externes (cf. ESG 1.10§1).
- 4 Le pilotage du dispositif proposé devrait relever du vice-rectorat en charge de la qualité. La participation active de personnels de l'ULB aux réseaux européens portant de la qualité dans l'enseignement supérieur, en particulier le G3 et le réseau Relier (cf. ESG 1.1 §13) assure le maintien du haut niveau de compétence des personnes ressources.

RECOMMANDATIONS

- 1 Vérifier la congruence des référentiels des accréditations externes déjà mise en place avec le référentiel développé par l'ULB avant de dispenser les programmes concernés de l'évaluation externe standard.
- 2 S'assurer des moyens nécessaires, tant en ressources humaines que financières pour assurer la pérennité du dispositif d'assurance qualité externe proposé y compris en définissant son modèle économique.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts



Évaluation
institutionnelle
phase pilote 2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'ULB remercie chaleureusement le Comité d'experts pour son professionnalisme et sa bienveillance durant les visites et dans la formulation des conclusions et des recommandations. L'ULB souhaite souligner la qualité, la clarté et la pertinence du rapport externe préliminaire. L'Institution se reconnaît dans les forces et les défis soulignés et estime qu'elle pourra s'appuyer sur les recommandations pour poursuivre l'amélioration continue de sa mission d'enseignement.

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nadine Postiaux
Vice-Rectrice à l'enseignement et
à la qualité

Sandrine Canter
Coordinatrice Qualité

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

Partie IV- Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. L'ULB en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Dans cette présente phase pilote, la décision finale est prise collégalement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)⁸⁵.

Cette décision se structure en deux parties :

- 1 Le positionnement vis-à-vis des quatre critères : il s'agit de qualifier le niveau de développement institutionnel de la manière suivante : *absent ou embryonnaire* (absence de développement concret ou insuffisances significatives), *en développement* (stade initial de développement – des lacunes subsistent en termes de couverture ou complétude de procédure), *avancé* (stade avancé de développement, avec mise en place d'un nombre significatif d'éléments qu'il reste à parachever) ou *garanti* (développement actuel qui permet de garantir de manière systématique le respect du critère).
- 2 L'avis de synthèse formulé de la manière suivante : avis global positif, avis global conditionnel (la preuve de développements supplémentaires doit être apportée) ou avis global négatif.

Conséquences de la décision :

- 1 L'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement (il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus). Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme dans tout type d'évaluation menée par l'AEQES). Un établissement pour lequel un avis global positif est prononcé voit ses programmes sortir de la planification des évaluations externes AEQES pour les six années suivant la décision.
- 2 L'avis conditionnel conduit le comité des experts et le CAM à formuler une ou plusieurs conditions qu'il conviendra de vérifier à l'issue d'une période déterminée et selon la modalité annoncée (sur dossier ou avec une visite documentée en amont par un dossier). A l'issue de la vérification par le comité des experts et le CAM, la décision finale est prononcée.
- 3 L'avis négatif signifie que l'établissement ne peut sortir de la programmation des évaluations externes de l'AEQES. Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme pour tout type d'évaluation menée par l'AEQES).

⁸⁵ Composition du CAM – voir Balises méthodologiques, pages 27 à 30 <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Positionnement de l'ULB en regard des 4 critères

Critère 1 - Politique, culture et système de management de la qualité	en développement
Critère 2 - Information du public	avancé
Critère 3 - Évaluation périodique et suivi continu des programmes	en développement
Critère 4 - Processus périodiques d'assurance qualité externe	avancé

Avis de synthèse

Avis global conditionnel.

Deux conditions sont requises pour l'obtention d'un avis global positif :

Condition 1

Élaborer, publier et diffuser au sein de la communauté universitaire un document global explicitant la politique d'assurance qualité avec, notamment, les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, y compris les responsabilités entre le rectorat et facultés, les modalités d'évolution du système qualité.

Condition 2

Sur la base des procédures et du calendrier des évaluations de programmes déjà établis, construire, pour le pilotage des programmes, un canevas de tableau de bord concerté avec les responsables, intégrant notamment la prise en comptes des résultats des EEE.

La réalisation de ces conditions sera vérifiée par sur dossier. Les membres du CAM, en concertation avec les experts, se prononceront après analyse de ce dernier.

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de 12 mois à dater de l'envoi du courrier.

ANNEXE : Programme de visite en ligne de l'évaluation institutionnelle ULB

Jour 1 : 30 novembre 2020

9h00-12h00	Réunion de travail Comité d'évaluation (huis clos)	Préparation
14h00-15h30	Rencontre des plus hautes autorités (1)	Rectrice Pro-recteur Directrice générale Vice-rectrice à l'enseignement et à la qualité Ex- vice-rectrice à l'enseignement, à l'apprentissage et à la qualité Directrice Service Qualité
15h30 – 16h00	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	

Jour 2 : 1^{er} décembre 2020

9h30 - 10h30	Rencontre du niveau de management intermédiaire	3 membres des Facultés 3 membres de l'administration générale
10h30 – 10h45	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
10h45-11h30	Rencontre du groupe thématique "gestion des programmes" (ESG 1.2; ESG 1.3; ESG 1.4; ESG 1.7)	2 membres de l'administration générale 3 membres de l'administration facultaire 2 membres du corps académique
11h30 – 11h45	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
12h00 – 12h45	déjeuner	
12h45-13h30	Rencontre de la coordination Qualité disponible (1)	1 autorité institutionnelle pour la Qualité 1 service Qualité
13h30 – 14h00	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
14h-14h45	Rencontre d'un groupe d'étudiants (échantillon représentatif)	3 étudiants de BA 4 étudiants de MA (dont 1 IN et 1 OUT) 3 étudiants MS
14h-14h45	Rencontre Alumni	6 <i>alumni</i>
14h45-15h15	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
15h15-16h	Rencontre du groupe thématique "Gestion de l'information et pilotage" (ESG 1.1, ESG 1.7)	1 autorité 2 personnes en charges du plan digital 1 membre de l'administration générale 2 doyens
16h-16h30	Déconnexion/travail individuel	
16h30- 17h15	Débriefing/Mise en commun Comité d'évaluation (huis clos)	

Jour 3 : 2 décembre 2020

9h00 - 10h00	Rencontre des parties prenantes externes	3 personnes du monde professionnel 2 maîtres de stage 2 membres des Advisory Board
10h00 – 10h30	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
10h45-11h30	Rencontre du groupe thématique "Gestion de la communication" (ESG 1.8)	3 membres de l'administration générale 2 membres de l'administration facultaire 1 étudiant
11h30 – 11h45	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
11h45 – 12h45	déjeuner	
12h45-13h30	Rencontre FODO	2 autorités 1 responsable de la FODO 2 membres du corps académique 3 étudiants FODO
12h45-13h30	Rencontre AESS/CAPAES	1 membre de l'administration générale 4 étudiants 2 membres du corps académique
13h30 – 14h00	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
14h-14h45	Rencontre d'un groupe d'enseignants académiques (échantillon représentatif)	8 membres du corps académique
14h-14h45	Rencontre d'un groupe de scientifiques assistants (échantillon représentatif)	9 assistants
14h45-15h15	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
15h15-16h	Rencontre de la formation continue et de la formation en horaire décalé	5 étudiants 2 responsables FC 1 opérateur de la FC
16h-16h30	Déconnexion/travail individuel	
16h30- 17h15	Débriefing/Mise en commun Comité d'évaluation (huis clos)	

Jour 4 : 3 décembre 2020

9h-9h30	Rencontre du groupe thématique "Ressources / accompagnement et services aux étudiants"	6 membres de l'administration générale
9h30 - 10h00	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
10h-10h45	Rencontre des acteurs Qualité	3 acteurs Qualité au niveau général 3 acteurs Qualité au niveau facultaire
10h45 – 11h15	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	

11h15-12h	Rencontre de la coordination Qualité disponible (1)	1 autorité institutionnelle pour la Qualité 1 service Qualité
12h00 – 12h30	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
12h30 – 13h15	Déjeuner	
13h15-14h	Rencontre du groupe thématique "Gestion du personnel" (ESG 1.5)	1 Autorités 2 DRH 1 gestion du cadre 1 CAP
14h00 – 14h30	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
14h30-15h15	Rencontres thématiques "Projets transversaux et engagements"	1 autorités 3 responsables de projets transversaux/engagements 2 étudiants impliqués dans les cercles
15h15-15h45	Débriefing de l'entretien Comité d'évaluation (huis clos)	
15h45-16h30	Rencontre des plus hautes autorités (2)	autorités institutionnelles
16h30 – 17h00	Déconnexion/travail individuel	
17h00– 17h30 17h15	Débriefing/Mise en commun Comité d'évaluation (huis clos)	

Jour 5 : 4 décembre 2020

10h00-12h00	Réunion de travail Comité d'évaluation (huis clos)	Préparation de la restitution
12h00 - 14h00	Déjeuner	
14h-14h45	autorités institutionnelles et Service Qualité Rectrice Directrice générale Vice-rectrice à l'enseignement et à la qualité Directrice Service Qualité 2 membres du SQ	Restitution orale (clôture)