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

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote

Université de Liège (ULiège)

Sébastien BERNARD,
président

Jean-Marie FILLOQUE
Sylvain-Loup JACQUOT
Éliane KOTLER
Pascal LIZIN

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de l'ULiège, en synthèse 3
Partie I - Présentation de l'établissement 11
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1 14
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité 15
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes 18
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant 21
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification 23
ESG 1.5. : Personnel enseignant 26
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants 29
ESG 1.7. : Gestion de l'information 31
ESG 1.8. : Information du public 33
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes 35
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques 37
Conclusion 38
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global 39
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité 41
Critère 2. Information du public 44
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes 46
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe 48
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rpédigé par les experts 50
Partie IV - Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique 55
Introduction 56
Avis de synthèse 57
ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 16 au 20 novembre 2020 58

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

Évaluation institutionnelle pilote de l'ULiège, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2022 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES devaient se rendre à l'ULiège au printemps 2020 mais cette visite fut reportée en raison de la pandémie. L'évaluation a eu lieu à distance lors d'entretiens qui ont eu lieu les 16-17-18-19 et 20 novembre 2020. Pour ces entretiens, les experts étaient 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 visite[1], les experts ont rencontré 114 personnes (94 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 20 étudiants).

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 continue et évaluation périodique des programmes
10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

L'ULiège 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) : collégialement 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 comité[2]

- Sébastien BERNARD, président
- Jean-Marie FILLOQUE
- Sylvain-Loup JACQUOT
- Éliane KOTLER
- Pascal LIZIN

Messages-clés du comité des experts

ATOUTS ET BONNES PRATIQUES

- Ancienneté, maturité et dynamique positive de diffusion de la culture qualité
- Application d'un système qualité à toutes les activités d'enseignement
- Élaboration de plans d'actions à la suite des évaluations de programme et effort de suivi de ces plans d'action
- Activité et ancrage au sein de l'établissement du SMAQ
- Services offerts par l'IFRES
- Existence de la cellule RADIUS de collecte de données
- Présence d'une tradition de gestion autonome des programmes développant une approche centrée sur l'étudiant
- Amélioration du soutien aux enseignants nouvellement recrutés

POINTS DE VIGILANCE

- Disparités de l'appropriation de la culture qualité au sein de l'établissement
- Disparités dans l'utilisation des outils disponibles au service de la qualité entre les Facultés
- Difficulté à mesurer l'essaimage réel et l'efficacité des projets développés faute d'indicateurs chiffrés globaux synthétiques suffisants pour évaluer leur impact
- Lenteur dans la recherche de solutions à des problèmes identifiés de longue date et dans la mise en œuvre de solutions
- Pluralité excessive de plateformes et canaux d'accès à l'information pour les étudiants
- Une procédure de révision des programmes ne garantissant pas systématiquement son adaptation constante à l'évolution des technologies et besoins sociétaux en raison de la participation parfois trop faible des professionnels et des *alumni*
- Une ouverture sur le monde socio-économique susceptible d'être renforcée

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

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Mieux diffuser les bonnes pratiques au sein de l'établissement de façon à accélérer la prise en compte de la qualité tout en respectant la diversité des facultés.

- Améliorer le *reporting* sur l'activité des facultés afin de rendre le pilotage plus pertinent en établissant un tableau de bord général.

- Créer un comité d'orientation stratégique pour faciliter les échanges avec les parties prenantes externes sur la stratégie globale de l'établissement.

- Généraliser la formalisation d'un référent qualité dans chaque faculté ou école.

- Mettre en place, pour chaque programme, un conseil de perfectionnement de type *advisory board* incluant des représentants de toutes les parties prenantes, notamment extérieures, afin de garantir l'adaptation constante à l'évolution des technologies et besoins sociétaux et accroitre l'ouverture au monde économique.

- Systématiser l'association des *alumni* à la révision des programmes.

- Faciliter l'exercice des mandats des représentants étudiants en créant une formation et en réfléchissant à la reconnaissance de cet engagement étudiant.

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 méthodologique[3] 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 qualité[6] 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 ESG[7], l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2022 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 balises[8] 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).
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.

[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

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'ULiège, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Sébastien BERNARD, Président des experts	Docteur en droit public (2000), Sébastien Bernard est agrégé des facultés de droit et professeur des universités depuis 2002 à Grenoble où il a notamment été directeur d'un laboratoire (le Centre de Recherches Juridiques) de 2003 à 2008 puis Doyen de la Faculté de Droit entre 2008 et 2012. Il a ensuite présidé l'Université de sciences sociales et humaines Pierre-Mendès-France de Grenoble (19 000 étudiants) de 2012 à 2015, période durant laquelle il a représenté la Conférence des Présidents d'Universités au sein du Conseil National du Droit. Il a ensuite été Conseiller scientifique pour le Haut Conseil français de l'Evaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (HCERES) et chargé de coprésider en 2017-2018 l'évaluation du cursus Droit pour le compte de l'Agence belge francophone d'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES). En matière d'évaluation, il participe aussi régulièrement à l'évaluation de différentes structures universitaires françaises (centres de recherches et établissements). Ses recherches portent principalement sur le droit public économique, champ dans lequel s'inscrivent également ses directions de thèses ; il est l'auteur de publications relatives au droit du secteur public (national ou local), au droit public de la concurrence et de la régulation ainsi qu'au droit de l'enseignement supérieur. Il dirige actuellement un master bi-disciplinaire droit / gestion, en droit public des affaires et management public.
M. Jean-Marie FILLOQUE	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 actuellement membre du comité de suivi de la loi « orientation et réussite de étudiants » placé auprès du Ministère français de l'Enseignement supérieur. Il est expert auprès du haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de

	l'enseignement supérieur Français (AERES, puis HCERES) 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.
M. Sylvain-Loup JACQUOT	Sylvain-Loup Jacquot est licencié en Géographie et aménagement du territoire, il étudie aujourd'hui en master le Management Public à l'IAE Gustave Eiffel à Créteil. Engagé et investi dans le monde universitaire en tant qu'étudiant, Sylvain-Loup Jacquot s'est adonné à améliorer les conditions de vie et d'étude des étudiants au travers de nombreuses associations puis en intégrant le bureau national de la FAGE, première organisation étudiante de France Attaché à une vie étudiante et un enseignement supérieur de qualité, il siège au conseil de la vie universitaire de l'Université de Lorraine et au conseil économique social et environnemental de la Région Grand Est. Ses études finies, il compte travailler sur l'impact et la réalisation des politiques publiques d'enseignement supérieur dans le développement des territoires. Pour l'AEQES, Sylvain-Loup Jacquot a participé comme expert étudiant à l'évaluation des bacheliers et masters en Architecture.
Mme Éliane KOTLER	Professeur émérite de langue et littérature française du XVIe siècle à l'Université Côte d'Azur, Éliane 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. 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 « *Support Higher Education in Azerbaijan* » piloté par le CIEP et a participé à deux composantes du programme, « *transforming educational standards to be competence based* » et « *developing the Quality Assurance system of study programmes based on ESG* ». 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 Conférence ministérielle du processus de Bologne (Paris 2018). Elle est aujourd'hui experte pour l'agence Erasmus+ (agence nationale et agence européenne). Le développement de la culture de la Qualité à travers d'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur en lien avec les principes de Bologne est l'un de ses centres d'intérêt majeurs.
M. Pascal LIZIN	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, en charge des Affaires Publiques dans le secteur de la santé, agissant en qualité d'interface entre l'entreprise et les différents *stakeholders* économiques, académiques, diplomatiques ainsi que les principaux acteurs au niveau international, fédéral, régional et local

	Activités dans les fédérations professionnelles de différents secteurs ainsi que dans des fonds d'investissements publics qui m'ont permis d'appréhender l'importance des synergies entre le monde académique et le développement des compétences dans les entreprises afin de garantir l'employabilité du personnel et la réponse aux besoins de développement des organisations et de leurs collaborateurs.

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'ULiège a proposé des entretiens en lien avec ses enjeux stratégiques[9].

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.

[9] Voir annexe 1.

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.

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'ULiège a sollicité la procédure d'avis global. Celle-ci est détaillée en troisième et quatrième parties du présent rapport.

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I - Présentation de l'établissement

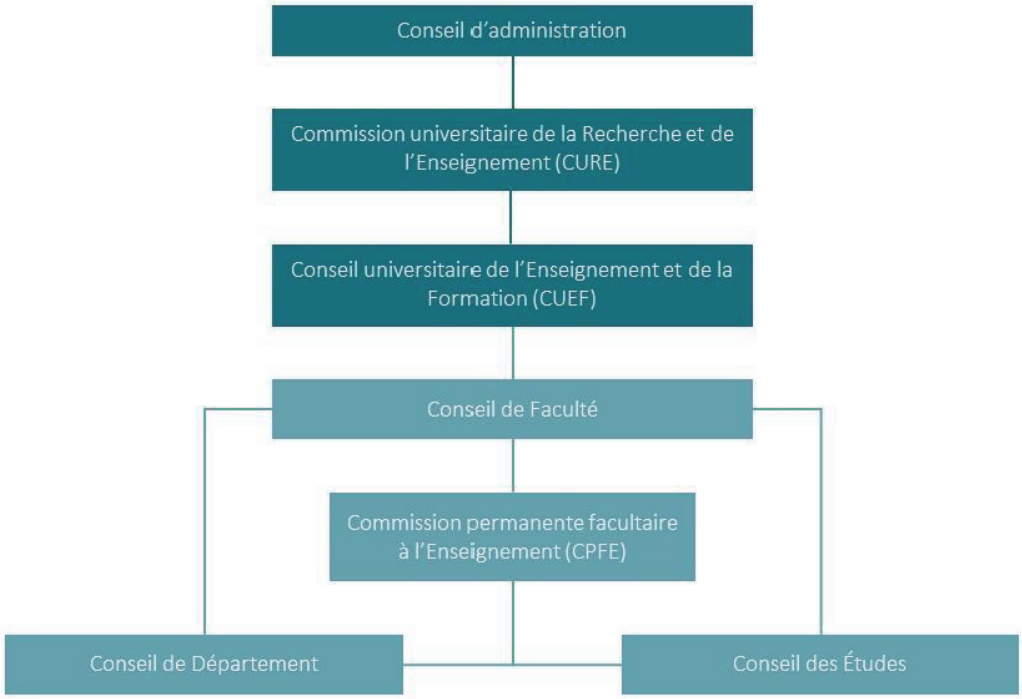
Créée en 1817, l'Université de Liège est une institution publique organisée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) ; elle dépend du ministre de la FWB ayant en charge l'enseignement supérieur. Il s'agit d'un établissement au très large spectre disciplinaire qui accueille environ 25000 étudiants. Elle emploie 5500 agents : 600 relèvent du personnel enseignant, 1500 du personnel administratif, technique et ouvrier et 3500 du personnel de la recherche.

L'offre de formation comprenait au cours de l'année 2020-2021, 37 bacheliers, 207 masters, 65 masters de spécialisation. L'ULiège propose également une formation doctorale (environ 2000 doctorants et 250 soutenances par an) ainsi qu'une offre de formation continue.

L'établissement est implanté sur quatre sites (centre-ville de Liège, Sart-Tilman, Arlon, Gembloux) et possède également trois antennes à l'étranger. Son budget s'élève à environ 420 millions d'euros. Sa devise est « *scienta optimum* » : l'excellence par la science.

L'ULiège est structurée autour de 11 facultés qui bénéficient d'une large autonomie : Faculté de Philosophie et Lettres, Faculté de Droit, Science politique et Criminologie, Faculté des Sciences, Faculté de Médecine, Faculté des Sciences Appliquées, Faculté de Médecine Vétérinaire, Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education, HEC Liège - Ecole de Gestion, Faculté des Sciences Sociales, Faculté de Gembloux Agro-Bio Tech et Faculté d'Architecture. L'établissement abrite également 44 unités de recherche dont certains sont interdisciplinaires.

Sa gouvernance en matière de formation fait intervenir divers organes, certains centraux, d'autres facultaires, que le schéma ci-dessous synthétise (source : p. 21 du DAEI).



Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

Le dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI) remis le 29 octobre 2020 par l'Université de Liège est un document très complet (130 pages et 37 annexes) et de grande qualité. Il débute par une introduction qui présente les raisons pour lesquelles l'ULiège a souhaité participer à l'opération pilote en matière institutionnelle ainsi que la méthodologie retenue pour l'élaboration du DAEI. Il est ensuite structuré autour de chapitres qui traitent des dix ESG auxquels ont été ajoutés trois chapitres qui ont pour objet de traiter spécifiquement de la formation doctorale, de la formation continue ainsi que des masters de spécialisation (ainsi que du diplôme d'agrégation de l'enseignement secondaire supérieur et certificat pédagogique approprié à l'enseignement supérieur). Le DAEI se termine par une analyse approfondie, pour chacun des thèmes abordés, de type AFOM (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) prolongée par des propositions d'actions correctrices dans une logique de plan d'action pour atteindre des objectifs.

Le comité a apprécié la richesse des informations contenues dans ce DAEI mais aussi la transparence et la lucidité des analyses qu'il contient.

Sur le plan méthodologique, l'élaboration du DAEI a été pilotée par le SMAQ (Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité) qui s'est notamment appuyé sur des rapports d'évaluation et d'autoévaluation précédents ainsi que sur de nombreux entretiens. Une enquête a de surcroît été menée auprès de 75 encadrants entre août et octobre 2019 : certains : la version complète des questionnaires et des réponses sont livrées en annexes et certains extraits reproduits dans le corps du rapport. Enfin, après consultation de plusieurs instances, le DAEI a été validé par la CURE (Commission Universitaire à la Recherche et à l'Enseignement) puis le Conseil d'Administration. Un groupe spécifique constitué de représentants des différents corps de l'Université a été constitué pour réfléchir à des scénarii de prise en charge de l'assurance qualité en cas d'avis global favorable.

Le comité a constaté que ce processus d'élaboration du DAEI avait fortement mobilisé au sein de l'établissement et que les personnes rencontrées, si elles n'avaient pas toutes été sollicitées pour son élaboration, ont presque toutes confirmé avoir reçu le rapport avant l'entretien.

En raison de la pandémie, la visite qui aurait dû initialement avoir lieu au printemps 2020 a débord été repoussée à l'automne de la même année puis a dû avoir lieu à distance. Si la forme distancielle induit une certaine rigidité dans les échanges et les complique en cas de difficulté technique, elle n'a jamais empêché le comité de poser les questions qu'il souhaitait et d'en entendre les réponses. De la même manière, les documents demandés ont été transmis. Seul l'accès au site intranet s'est révélé fort décevant dans la mesure où l'accès à la configuration « personnel », demandé à plusieurs reprises, n'a jamais été octroyé.

D'une manière générale, le comité tient à remercier les personnes rencontrées ainsi que la cellule exécutive de l'AEQES pour leur mobilisation qui a permis à l'évaluation d'être réalisée dans des conditions certes différentes d'une visite sur site mais néanmoins pleinement conformes aux procédures encadrant l'évaluation externe.

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 L'ULiège dispose à l'évidence d'une politique qualité fortement ancrée au sein de l'établissement. Elle est ancienne et irrigue tous les domaines de la formation. Si elle est portée au niveau central par le dynamisme du SMAQ, elle est diffusée au sein de toutes les facultés.

2 La qualité du dossier d'autoévaluation a été relevée par le comité. Son élaboration a fortement mobilisé au sein de l'établissement. La richesse des informations qu'il comporte et la lucidité des analyses qu'il expose témoignent de la maturité de la culture qualité diffusée au sein de l'établissement.

3 L'appropriation de la qualité par les équipes rectorales successives est indéniable ; l'existence d'un conseiller à la qualité auprès du recteur en témoigne encore aujourd'hui. Ce conseiller a succédé en 2015 à un Vice-Recteur à la qualité sans que ce changement de statut puisse apparemment être perçu comme le signe d'une détérioration de la place accordée à la fonction. Membre du bureau rectoral, sa mission est d'instaurer une attitude qualité dans l'établissement et d'en assurer la cohérence et la visibilité. Il pourrait néanmoins être utile que soit affichée une déclaration politique sur la qualité, à la fois pour susciter un débat au sein du conseil d'administration et pour marquer les priorités les plus importantes aux yeux de l'équipe rectorale. Une telle déclaration serait de nature à renforcer la légitimité de tous les acteurs intervenant en matière de politique qualité tout en leur indiquant les actions prioritaires.

4 La politique qualité s'appuie sur des outils particulièrement performants, en particulier le SMAQ, la cellule de collecte de données Radius et l'IFRES. Il convient néanmoins de veiller à l'articulation des structures intervenant dans ce champ, leur pluralité constituant une source naturelle de complexité. Une certaine lenteur dans la recherche de solutions à des problèmes identifiés de longue date puis dans la mise en œuvre des solutions peut s'expliquer par la multiplicité et le manque de coordination de ces acteurs

5 La politique qualité bénéficie également de relais nombreux au sein de l'établissement, y compris dans toutes les facultés même si la diversité d'organisation nuit probablement à la visibilité du réseau de référents qualité. Le comité considère qu'il serait bon que chaque faculté dispose d'un référent qualité privilégié afin qu'un réseau constitué d'un petit nombre

de personnes puisse être facilement mobilisé et veiller à la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'ULiège, créant ainsi une meilleure synergie entre les facultés.

6 S'il est apparu au comité que la culture qualité est bien présente dans toutes les facultés, d'importantes disparités sont également perceptibles, tant pour l'appropriation de la culture qualité que pour l'utilisation des outils. Le comité reconnaît bien volontiers que l'ensemble des facultés développe des initiatives qui contribuent à la qualité de l'enseignement mais il a aussi pris conscience, lors des entretiens, des écarts importants pouvant exister d'une faculté à l'autre. La vitesse d'implémentation des actions relatives à la qualité peut varier sensiblement d'une faculté à l'autre, de même que la propagation des bonnes pratiques. Il appartient par conséquent aux autorités centrales, dans le respect de la diversité des facultés, de leur histoire et de leur organisation, de veiller à la résorption progressive de ces disparités afin de tendre vers davantage d'homogénéité en matière de politique qualité au sein de l'établissement sans pour autant verser dans une uniformité qui ne respecterait pas les particularités propres à chaque faculté. Pour ce faire, les autorités centrales doivent pouvoir bénéficier d'indicateurs simples (essaimage réel et efficacité des dispositifs d'aide à la réussite, niveau de compétences linguistiques, etc.) leur permettant d'orienter les efforts vers les filières qui en ont le plus besoin.

7 À ce titre, l'articulation des plans stratégiques facultaires avec la politique qualité de l'établissement mériterait d'être retravaillée. Si le SMAQ a établi un guide à destination des facultés pour l'élaboration de leur plan stratégique, il ne semble pas que celui-ci fasse sur le fond l'objet de discussions approfondies pour l'articuler avec la politique de la qualité impulsée par les autorités centrales. Une déclaration rectorale en matière de qualité pourrait ici constituer une référence utile, permettant de décliner et d'adapter à chaque faculté une même politique d'établissement, l'enjeu étant de réduire les disparités au sein de l'ULiège.

8 Si les parties prenantes internes sont fortement mobilisées par la mise en œuvre de la politique qualité, l'implication des parties prenantes externes est plus difficile à mesurer. Elle est réelle s'agissant de la vie des programmes quoiqu'inégale d'une faculté à l'autre. Elle gagnerait à être davantage visible au niveau central, le conseil d'administration, en raison de sa taille, de sa composition et du nombre de sujets qui doivent lui être soumis n'étant pas forcément le plus adapté : un conseil d'orientation stratégique pourrait faciliter un dialogue fécond avec l'ensemble des parties prenantes externes, notamment les représentants du monde socio-économique.

RECOMMANDATIONS

1 Améliorer le portage politique de la stratégie de la démarche qualité en envisageant d'adopter une déclaration rectorale susceptible d'en fixer les priorités.

2 Mieux diffuser les bonnes pratiques au sein de l'établissement de façon à accélérer la prise en compte de la qualité tout en respectant la diversité des facultés.

3 Améliorer le *reporting* en provenance des facultés de façon à établir un tableau de bord permettant, à l'aide d'indicateurs simples, d'analyser et d'orienter les actions pour permettre plus d'homogénéité en matière de qualité au sein de l'établissement.

4 Généraliser la formalisation et la reconnaissance de référents qualité dans chaque faculté ou école et veiller à l'animation de ce groupe de référents.

5 Créer un comité d'orientation stratégique pour faciliter les échanges avec les parties prenantes externes sur la stratégie globale de l'établissement.
Constitué notamment de représentants d'entreprises, il pourrait être réuni une fois par an et impulserait une réflexion sur l'articulation de la stratégie de l'Université avec les priorités du monde économique dans les années à venir, tout en permettant à l'Université de mieux partager et de faire connaître sa stratégie « qualité » et les moyens mis en œuvre.

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 Dans le cadre général d'une procédure établie au sein de l'ARES en conformité avec le décret Paysage, les programmes sont élaborés selon un processus bien défini et retracé dans le dossier d'autoévaluation. Ce processus traduit une démarche *bottom-up* qui fait intervenir d'abord les diverses structures facultaires (Conseil départemental, Conseil des études, Conseil de faculté) puis remonte aux organes centraux que sont le Conseil Universitaire à L'Enseignement et à la Formation) puis le Conseil d'administration. Le nombre relativement important de structures pouvait laisser craindre un manque d'articulation entre elles ; cette inquiétude a été levée lors de la visite de l'établissement.

2 Ce processus est de nature à permettre la prise en compte des attentes des enseignants et des étudiants. Ces derniers sont représentés dans chacun des conseils en charge de l'élaboration des programmes, en particulier dans le Conseil des études où leur avis est systématiquement sollicité.

3 Le comité a aussi constaté des différences notables dans les processus de révision selon les Facultés en ce qui concerne l'implication des étudiants et autres parties prenantes dans l'élaboration des programmes. D'une manière générale, les entreprises ont des relations avec l'université, à l'occasion de divers moments de rencontre qui ont été évoqués lors des entretiens (« *job days* », intervention de professionnels dans certaines formations, maîtres de stages), mais ces contacts sont majoritairement informels. Certaines facultés, notamment celles qui par leur vocation disciplinaire entretiennent davantage de liens avec le monde socio-économique, ont donné un tour plus formel à ces rencontres avec la mise en place de comités de type *Advisory boards* où les professionnels ont l'occasion d'exprimer des suggestions sur les programmes ou leur évolution, mais ces dispositifs ne sont pas généralisés dans l'ensemble de l'Université (v. ESG 1.9).

4 Par ailleurs, il est parfois difficile aux étudiants délégués de jouer un rôle actif pour des raisons diverses. Certaines ont trait à la communication tardive des documents examinés lors des conseils, quels qu'ils soient. D'autres tiennent à un manque de connaissance du rôle (voire du mode de désignation) que sont censés jouer les étudiants délégués et du fonctionnement des différentes instances. Enfin, la durée des mandats est d'une année, ce qui ne permet pas de bénéficier d'une montée en compétence du représentant étudiant.

5 Les programmes font l'objet d'une description précise sur le site web de l'université. La possibilité de parcours à la carte, prévue dans le décret Paysage, est bien mise en place avec un choix d'options proposées correctement spécifié, auquel s'ajoute la possibilité de suivre des cours facultatifs en bureautique, en accompagnement à la recherche documentaire ou de remédiation, ce qui au demeurant, ne simplifie pas l'établissement et la gestion des Programmes Annuels des Etudiants (PAE).

6 En ce qui concerne la formation doctorale, elle semble solide et de qualité même si certaines aspects (taux de financement des thèses, taux d'abandon) n'étaient pas détaillées dans le DAEI) : l'augmentation du nombre de doctorants au fil des années, le pourcentage important d'étudiants internationaux (plus de de 2.000 aujourd'hui avec environ 250 soutenances par an, une moitié d'étudiants internationaux) en témoignent et sont révélateurs de l'attractivité de l'ULiège de ce point de vue, même si sa proximité avec d'autres pays peut aussi expliquer ses chiffres élevés. Cette formation, débouchant sur l'octroi de 60 ECTS, est proposée selon des modalités diverses. Du point de vue administratif, la prise en charge de la formation doctorale par plusieurs vice-recteurs génère des disparités, y compris au niveau de la communication. On notera le rôle extrêmement positif du Réseau des Doctorants (ReD), très actif dans l'accueil des nouveaux doctorants, l'organisation d'événements et la création de liens entre doctorants de diverses facultés.

Droit de réponse de l'établissement

7 L'ULiège a récemment mis en place une structure unique de gestion et de coordination de la formation tout au long de la vie. Cette nouvelle structure a reçu de nombreuses missions qui ont en commun de chercher à améliorer la qualité de la réponse globale de l'établissement à une demande croissante, y compris en lui appliquant une véritable politique d'assurance qualité. Cette démarche complète la couverture du système qualité voulu par l'université.

8 Si la mobilité entrante à l'ULiège est d'un bon niveau (près de 30 %, sans doute la proximité géographique d'autres pays y contribuant), la mobilité sortante est un peu plus faible. Le comité n'a pas clairement perçu la stratégie de l'établissement dans ce domaine et le faible niveau en langues a été mentionné à plusieurs reprises lors des entretiens avec les étudiants.

Droit de réponse de l'établissement

RECOMMANDATIONS

1 Associer et sensibiliser les étudiants à la déclinaison des programmes en acquis d'apprentissage afin qu'ils sachent mettre en valeur les compétences acquises au moment de leur entrée dans la vie active. Pour faciliter l'insertion future des étudiants, ces actions pourront associer des partenaires extérieurs (entreprises) ou interne (information et insertion) ayant une vision exhaustive et factuelle du marché de l'emploi.

2 Afin de favoriser l'engagement et la pertinence de la représentation des étudiants, une réflexion autour de la durée des mandats et du processus démocratique pourrait être engagée.

3 Proposer aux représentants étudiants dans les conseils une formation à l'exercice de leur mandat. En outre, une réflexion sur la valorisation de l'engagement étudiant pourrait également être initiée.

4 Poursuivre les efforts réalisés pour accroître la qualité de la formation doctorale, par exemple en simplifiant sa gouvernance (qui pourrait être dans ce but confiée à un seul vice-recteur) et en soutenant des projets du ReD (p.ex. création d'une *PhD house*).

5 Mettre en place une stratégie d'établissement en matière de relations internationales. Cette stratégie devra être globale et aborder l'ensemble des sujets pouvant relever de l'international (mobilité entrante ou sortante des personnels et des étudiants, attractivité, partenariats de recherche et valorisation…).

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 La volonté de l'établissement de mettre l'étudiant au centre du dispositif ne fait pas de doute. Cette volonté se traduit essentiellement dans la conception générale des programmes, elle se concrétise par un dispositif rôdé quoiqu'imparfait d'évaluation des enseignements, et par l'implication des étudiants dans diverses structures de gouvernance. D'ailleurs, et ceci est révélateur, les étudiants portent une appréciation globalement positive sur leurs études à l'ULiège, satisfaction due également au fait que leurs questions, formulées par divers canaux, reçoivent des réponses de la part des enseignants comme de la part de l'administration.

2 Ainsi, et bien que ce ne soit pas spécifique à l'ULIège, l'existence d'un large éventail de cours optionnels dans toutes les formations, allant jusqu'à offrir la possibilité de suivre des enseignements dans des Facultés autres que celle de l'inscription principale, montre une conception des programmes plaçant l'étudiant au centre du dispositif. Ces dispositifs visent également à faciliter la progression de l'étudiant en rendant plus accessible les réorientations.

3 Les méthodes d'enseignement tiennent compte des dernières avancées en la matière. L'ULiège a d'ailleurs fortement investi dans la formation des enseignants lesquels font appel à des méthodes pédagogiques suscitant la participation active des étudiants (*blended learning*, cours inversés). D'une manière générale, avec des différences liées à la maîtrise plus ou moins parfaite de l'outil, l'usage de podcasts, diffusés juste après le cours donné en présentiel, est répandu et considéré dans l'ensemble comme performant. Avant même la pandémie, l'université avait mis en place un certain nombre de MOOCs, le plus souvent arrimés à des cours en présentiel, ce qui paraît un choix judicieux.

4 Sans entrer dans les contenus des programmes, ce qui n'est pas la vocation de la présente évaluation, le comité observe que le site web de l'université mentionne également l'existence d'une formation dans plusieurs langues vivantes assurée par l'Institut Supérieur des Langues Vivantes. Pourtant, malgré l'existence de cet Institut, dans certaines filières, les étudiants déplorent une prise en compte insuffisante de l'apprentissage des langues dans les programmes, moins en nombre d'heures d'enseignement qu'en niveau requis. Il serait souhaitable que l'ULiège dispose en la matière d'indicateurs qui font actuellement défaut.

RECOMMANDATIONS

1 Rendre plus explicites et plus transparentes les modalités d'évaluation en les publiant sur le site pour chacun des modules entrant dans les programmes de formation.

2 S'assurer, par une certification, que les étudiants atteignent un niveau correct en langues vivantes étrangères et nationales, ce dans tant dans la perspective d'une mobilité sortante que pour la recherche d'emploi.

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

1 L'inscription ou la réinscription à l'ULiège est opérée en ligne, via un portail sur le site de l'Université donnant accès à un formulaire dépendant de l'origine du candidat : belge, UE ou hors UE. Pour les deux premières catégories, les règles d'admission sont définies par la réglementation de la FWB au contraire des demandes hors UE qui sont à la discrétion de l'établissement et dépendent le plus souvent des conventions existantes avec les universités d'origines des candidats. Ce processus apparaît donner toute satisfaction à l'établissement. De nombreux outils d'aide sont proposés en ligne et sous la forme d'un mode d'emploi très complet même si l'ergonomie et la robustesse du formulaire lui-même doivent encore donner lieu à quelques améliorations selon ses utilisateurs.

2 Ce portail informe sur les conditions d'accès, y compris dans le cadre de la formation continue, sur les droits d'inscriptions, sur les services aux étudiants, les aides possibles et donne accès à une plateforme de contact très complète. Les candidats ont en outre accès à une description détaillée de l'ensemble de l'offre de formation, présentée dans le détail jusqu'au niveau des unités d'enseignement. Les fiches incluent les acquis d'apprentissage et leurs procédures d'évaluation.

3 L'ULiège organise toute une série d'activités proposées aux futurs étudiants tout au long de l'année pour découvrir différentes facettes de la vie universitaire. Plusieurs initiatives (interventions dans les écoles secondaires, accueil d'élèves de rhéto à l'université, portes ouvertes, etc.) sont destinées à améliorer l'orientation, faciliter l'intégration et limiter l'échec en première année. Le comité encourage ces initiatives pour lesquelles des études d'impacts seraient opportunes.

Droit de réponse de l'établissement

4 La centralisation du processus d'inscription a permis de mobiliser des moyens et de professionnaliser les personnels. Son efficacité repose sur des liens fonctionnels forts avec les facultés et leurs apparitorats qu'il convient de maintenir. Toutefois les pics d'activité conduisent à des délais de réponse pour la validation formelle des admissions qui peuvent devenir trop longs. Une attention particulière doit être portée aux moyens humains nécessaires pour absorber ces surcharges et conserver un temps de réponse acceptable.

5 L'inscription des étudiants dont l'origine est hors UE présente un problème spécifique du fait de leurs multi-inscriptions d'une part et des difficultés d'accès au permis de séjour d'autre part. Cette situation, qui n'est pas propre à la FWB, surcharge le service des inscriptions mais n'a pas de solution en dehors d'une approche globale au niveau de la Fédération.

6 Si les formulaires d'inscription remplis par les candidats fournissent un ensemble de données qui sont collectées pour alimenter les indicateurs et tableaux de bord sur la population étudiante et son évolution, aucune enquête de satisfaction sur le processus d'inscription n'est mise en œuvre auprès des candidats.

7 Les règles de progression depuis l'entrée à l'université à la diplomation sont explicitées et regroupées dans un document unique : le règlement général des études et examens, revu puis adopté en Conseil d'administration chaque année, et complété de règlements spécifiques concernant les étudiants sportifs / artistes / entrepreneurs/ en situation de handicap, les études doctorales et enfin la formation continue. L'ensemble est accessible sur le site public de l'université. Ces règles de progression sont transposées pour chaque programme et UE qui le compose sur sa page de l'offre de formation. Aucune date de mise à jour n'apparaît sur les pages concernées. La rubrique « évaluation » des fiches UE est souvent renseignée de façon lacunaire ne précisant que le mois où l'évaluation sera organisée par exemple ; l'information apparaît comme inégale d'une faculté à l'autre, d'un programme à l'autre, d'une UE à l'autre. En revanche des procédures d'appel sont prévues et bien cadrées.

8 En conformité avec le décret « Paysage », chaque étudiant inscrit en bachelier établit en début d'année son programme annuel de l'étudiant, le PAE, qui lui permet d'individualiser son parcours, sur la base de 60 ECTS au départ du 1er cycle puis en fonction des crédits qu'il a déjà validés. L'établissement de ces PAE apparait complexe dès lors qu'il existe un déficit de crédits. Les étudiants se heurtent alors à des difficultés pour construire des parcours acceptables par les jurys et leur permettant de continuer leur scolarité sans retard. Une étude de l'ampleur du problème à l'ULiège serait nécessaire et des actions de simplification du processus devraient être recherchées tant au sein de l'établissement que de la FWB responsable du cadre existant. Il n'est sans doute pas simple d'élaborer des règles permettant d'envisager tous les cas et toutes les combinaisons de modules possibles, mais la situation actuelle est génératrice de stress pour ceux des étudiants qui passent en année supérieure avec des « dettes » : le retard avec lequel ils sont parfois informés des modules auxquels ils auront accès fragilise leur situation. Il serait donc souhaitable que des règles soient édictées balayant au moins les cas les plus fréquents de manière à ce que seuls les plus problématiques fassent l'objet d'un examen au cas par cas par l'apparitorat.

9 Les diplômes délivrés par l'ULiège sont systématiquement associés à des acquis d'apprentissage, clairement énumérés sur le site web de l'université pour chacun des diplômes. Mais, si les diplômes sont associés à des acquis d'apprentissage, les étudiants rencontrés ne semblent pas s'être approprié cette mise en relation.

10 L'ULiège a obtenu les deux labels attribués par la Commission Européenne « ECTS » et *Diploma supplement*. Sur cette dynamique, elle remet à tous ses diplômés ce supplément au diplôme, document qui permet à certaines facultés de retracer certaines activités extracurriculaires des étudiants dont en particulier l'engagement dans les instances (mandats électifs), le mentorat ou les actions dans le cadre du « green office ».

11 L'ULiège accueille des étudiants aux profils diversifiés, notamment des personnes engagées dans la vie active via la formation continue ou les cours en horaires décalés mais aussi via la possibilité de VAE pour l'accès aux études supérieures. Cette activité est peu documentée mais est apparue en développement, notamment en lien avec le décret paysage. La création d'un service central de gestion et de coordination de la formation tout au long de la vie donne l'opportunité de créer une organisation encore plus efficace au service du développement social et économique. Un lien avec les acteurs économiques serait à conforter afin d'optimiser les actions qui seront menées.

12 L'ULiège a accueilli 2.210 doctorants et délivré 221 doctorats en 2019-2020. Si aujourd'hui l'attribution d'un « certificat pour la formation doctorale » est automatique dès lors que le doctorat est soutenu (forfait de 60 ECTS) n'est pas toujours attribué quand les doctorants interrompent leur thèse avant sa soutenance. Ils ont pourtant développé des compétences pendant leur parcours et ne se les voient pas valorisées. Une reconnaissance officielle pourrait passer soit par la délivrance systématique du certificat de formation doctorale quand le doctorant dispose de suffisamment de crédits à son actif soit par l'utilisation des *micro-credentials* dont l'usage est préconisé par la Commission européenne.

RECOMMANDATIONS

1 Assurer un fonctionnement optimum du système d'inscription en ligne en assurant les développements informatiques nécessaires et le renforcement des moyens humains.

2 Optimiser la procédure pour l'accueil d'étudiants hors UE même si une partie des difficultés relève par ailleurs de la FWB

3 Simplifier et renforcer l'appui aux étudiants pour la construction de PAE réalisables dans le contexte des parcours offerts par l'ULiège.

4 Améliorer la lisibilité de la situation des étudiants passant en année supérieure avec des UE non validées de l'année précédente

5 Poursuivre les efforts pour l'acquisition d'un niveau suffisant en langues étrangères.

6 Généraliser la valorisation les activités extracurriculaires par l'acquisition de compétences, par exemple sous une forme créditée et inscrite dans le supplément au diplôme à toute l'Université.

7 Poursuivre et amplifier la transformation de l'Université en organisation de la formation tout au long de la vie en renforçant encore les actions portées par le service central de formation tout au long de la vie.

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'ULiège a adopté une définition large de la catégorie « personnel enseignant » en ne la limitant pas au personnel légalement considéré comme appartenant aux académiques mais en y incluant tout personnel qui contribue à l'enseignement sous quelque forme que ce soit (y compris les PATGS). Ce choix est, pour le comité, un marqueur de sa compréhension de la mission éducative de l'institution.

2 L'ULiège applique des procédures de recrutement pour les postes académiques et d'enseignants respectant la législation et la réglementation en vigueur en FWB. Elle est en outre engagée dans un processus d'amélioration de ses procédures de recrutement de personnels scientifiques et académiques qui a pris appui sur les recommandations associées à l'obtention du label Européen *HR Excellence in Research*, obtenu en 2011 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. L'équipe rectorale a souhaité faire évoluer les procédures pour augmenter la lisibilité et la transparence du processus, renforcer l'équité du recrutement, éviter les conflits d'intérêt et permettre l'introduction de cahiers des charges formalisés. Ces objectifs sont confortés par les résultats d'une consultation organisée en 2019 auprès d'un panel représentatif d'enseignants de l'université. À ce jour, seule la nouvelle « procédure d'ouverture de postes de membres du personnel enseignant ou de membres du personnel scientifique définitif » a été validée et est opérationnelle. Celle-ci organise les ouvertures de postes qui sont décidées chaque année dans le cadre d'un plan quinquennal glissant indicatif mis à jour annuellement en fonction de l'évolution des besoins. Cette procédure permet d'anticiper les probables départs en retraite et de tenir compte des besoins d'encadrement, même si leur connaissance reste incertaine, tant le nombre d'étudiants est fluctuant et les méthodes pédagogiques évolutives. Pour renforcer ce dispositif, la CUEF a lancé un travail prospectif avec la cellule RADIUS.

3 Les procédures de recrutement et de gestion des personnels scientifiques temporaires sont beaucoup moins formalisées, largement laissées à la discrétion des facultés qui ont chacune leur stratégie propre. L'absence d'un cadastre global de ces postes comme des procédures de recrutement variables d'une faculté à l'autre, ne va pas dans le sens souhaité par l'institution concernant la lisibilité, la transparence et l'équité.

4 En plus des publications légales, les postes vacants sont systématiquement publiés sur le site web de l'université et, pour les postes de chercheurs permanents ou temporaires, sur le site *Euraxess jobs*. L'université ressentant un manque d'attractivité de son offre à travers le faible nombre et la qualité des candidatures reçues, elle entend développer sa politique de communication tant sur l'environnement humain que scientifique offert. Elle vise une augmentation des candidatures internationales ainsi qu'une amélioration de l'équilibre femmes / hommes dans son personnel académique par une communication *ad hoc* (27 % de femmes aujourd'hui).

5 La charge de travail et l'attribution des cours et missions diverses sont discutées au niveau des facultés et départements. Cette charge de travail des enseignants est liée au taux d'encadrement, lui-même corrélé au nombre d'étudiants inscrits et au financement associé. Le premier critère ne peut être limité légalement pour la plupart des filières tandis que le deuxième est lui limité par l'enveloppe fermée sans que l'université ne puisse peser. Les entretiens qui se sont tenus lors de la visite d'évaluation externe ont montré un souci partagé concernant l'entrée dans la fonction académique. La volonté d'alléger la charge d'encadrement des jeunes recrutés est avérée mais ne trouve d'application systématique que dans les départements ou facultés dont le taux d'encadrement est fort. Toutefois, l'ULiège a formalisé en juin 2019 un renforcement du dispositif d'accueil et de formation des nouveaux encadrants et assistants (CA du 22/06/2019). Cette décision s'applique à l'ensemble de l'université. Les nouveaux assistants suivent une journée d'accueil commune et 8 demi-journées de formation pédagogique ; les nouveaux chargés de cours, un séminaire d'accueil de 2,5 jours et 5 demi-journées de rencontres et de formation. Ce dispositif améliore l'entrée dans la carrière, mais ne généralise pas l'allégement de la charge de travail alors qu'il serait peut-être aussi de nature à favoriser l'attractivité des offres d'emploi en même temps qu'il faciliterait la possibilité pour les nouveaux recrutés de conserver une activité de recherche conséquente.

6 L'ULiège, a déployé un dispositif très complet d'accompagnement des enseignements, porté principalement par l'IFRES, Institut de recherche et de formation créé en 2005. Les dispositifs destinés à améliorer les compétences professionnelles des encadrants sont de plusieurs types : une formation à la pédagogie universitaire, l'accompagnement des nouveaux encadrants abordée précédemment, des formations transversales, un accompagnement pour l'amélioration des compétences scientifiques et enfin un accompagnement à la transition numérique. L'ULiège a rendu obligatoire dès 2007 la formation pédagogique des assistants au cours de leur premier mandat et des nouveaux membres du corps académique pendant leur période probatoire après leur recrutement. Cette formation obligatoire composée de 10 modules d'une demi-journée est créditée. Les encadrants sont incités à approfondir leur formation en préparant un certificat interfacultaire de 10 ECTS voire un master de spécialisation en pédagogie universitaire de 60 ECTS. Au-delà du développement des compétences professionnelles en pédagogie, l'ULiège offre un bouquet de formations transversales ouvertes à tous les personnels, et favorisant ainsi le brassage des catégories et le vivre ensemble. L'IFRES est en charge de l'accompagnement des enseignants à la transition numérique, dont la création de ressources et cours en ligne, exploitant les MOOC et e-campus. En parallèle, des initiatives plus ponctuelles voient le jour qui mériteraient d'être mieux popularisées, voir institutionnalisées comme la création d'un réseau d'échange de pratiques comme le projet de mentorat ou des cellules relais de pédagogie en lien avec l'IFRES dans les facultés. L'ULiège a donc pris la question de la formation initiale et continue des encadrants à cœur et déployé progressivement un dispositif de tout premier ordre.

7 La procédure et les critères pour la promotion des personnels enseignants ont été mis à jour en mai 2018. Les activités prises en compte, présentées dans le dossier de promotion, concernent la recherche, l'enseignement - dont l'investissement pour la formation continue - et les activités de service à la communauté au sens large. Cette procédure est aujourd'hui considérée comme plus claire qu'auparavant par les personnels rencontrés. Certaines facultés ont mis en place des entretiens d'évaluation des enseignants et d'autres pas. Les 2/3 des répondants à la consultation n'ont jamais eu de tels entretiens tandis que la moitié trouverait intéressant d'en avoir. Si ces entretiens peuvent sembler faire double emploi avec le dossier de promotion évoqué plus haut, ils peuvent être utiles dans une approche de développement professionnel continu (dynamique d' « ami critique »).

RECOMMANDATIONS

1 Poursuivre et conforter la stratégie ouverte, transparente et basée sur le mérite pour la gestion des personnels académiques, du recrutement à la gestion de carrière, y compris pour les personnels temporaires.

2 Intensifier la communication sur les postes vacants.

3 Renforcer les dispositifs d'accueil des nouveaux enseignants, en particulier en veillant à l'allègement de la charge des nouveaux recrutés.

4 Intensifier la politique de formation pédagogique déjà offerte à l'ULiège.

5 Développer les entretiens périodiques d'évaluation des enseignants qui le souhaitent.

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

1 Les étudiants bénéficient d'un accompagnement pédagogique avant leur entrée à l'université et pendant leur cursus sous l'égide du Service Guidance Etude (SGE) qui organise des activités de formation thématiques et/ou méthodologiques suivies par un nombre conséquent d'étudiants et très appréciées par eux. Un accompagnement spécifique est d'ailleurs fourni aux étudiants qui souhaitent se réorienter en cours d'année. La possibilité de suivre en option des cours dispensés par une autre faculté favorise l'ouverture et la découverte pour les étudiants. En outre, le site web de l'université montre qu'avec l'aide de la Cellule Diversité Culturelle, l'accueil des étudiants internationaux semble bien organisé, même si les circonstances actuelles liées à la crise sanitaire n'ont pas permis au comité d'en rencontrer.

2 En période de pandémie, la structure d'appui aux enseignants, l'IFRES, s'est montrée particulièrement dynamique avec notamment la création de podcasts et l'acquisition d'un outil adapté permettant aux enseignants de s'enregistrer depuis leur domicile et d'assurer la continuité des cours. Les examens de juin 2020 ont pu se dérouler en ligne grâce à l'augmentation de la plateforme eCampus. Les étudiants rencontrés notent une nette amélioration dans les supports de cours qui leur sont proposés entre les deux périodes où les cours en présentiel ont dû s'interrompre.

3 Les étudiants disposent de nombreuses ressources destinées à faciliter l'accès à la connaissance. Au-delà de la richesse des collections papier ou numériques, l'accès aux ressources documentaires est grandement facilité ; les étudiants rencontrés obtiennent facilement des documents scannés, articles ou ouvrages dans leur intégralité avec engagement déontologique de destruction du document une fois utilisé, ce qui est exceptionnel, encore que d'autres mécanismes de prêt virtuel existent rendant la disponibilité du document invalide passée une période donnée. Quant aux étudiants nouvellement inscrits, ils sont familiarisés dès leur arrivée avec la bibliothèque au cours d'une visite des locaux.

4 Les dispositifs d'accompagnement des étudiants sont nombreux et des expérimentations diverses sont menées à l'échelle des facultés ; elles témoignent du dynamisme de chacune d'elles ainsi que de l'IFRES qui les initie souvent et/ou les accompagne. Dans les facultés où la fonction a été créée, des coordinateurs pédagogiques jouent le rôle d'interface avec l'IFRES ; ce mécanisme est apparu comme extrêmement positif aux membres du comité. Toutefois, le nombre de ces coordinateurs est inégal en fonction des facultés.

5 Le comité constate que si l'accompagnement pédagogique est efficace, l'ULiège a également su soutenir ses étudiants pendant la crise sanitaire via un accompagnement social.

6 Le système de parrainage des bacheliers de première année par leurs aînés d'une ou deux années, initié par la Faculté de Philosophie et Lettres, également mis en place à en Sciences et à HEC, offre des possibilités d'échange entre étudiants, sa mise en œuvre passant également par une mobilisation d'associations étudiantes. Il est toutefois inégalement mis en œuvre dans les différentes facultés, allant d'un premier contact en début d'année et non poursuivi à une aide sous forme de notes, synthèses, questions d'examen. D'autres projets sont en cours d'expérimentation, impliquant la participation active d'étudiants (évaluations formatives, cours de rattrapage), témoignant du dynamisme de l'établissement et de ses facultés.

Droit de réponse de l'établissement

7 Il est cependant regrettable que des indicateurs permettant de juger de l'efficacité de ces dispositifs n'aient pas été établis, alors que la cellule RADIUS semble équipée pour fournir les données correspondantes. Le projet en cours d'établissement d'un « tableau de bord enseignement » devrait remédier à cette lacune.

Droit de réponse de l'établissement

8 Des aménagements divers sont prévus pour les étudiants ayant des besoins spécifiques ; le comité a particulièrement apprécié qu'un large éventail de situations particulières justifiant un aménagement d'études soit pris en compte (étudiants entrepreneurs, sportifs, artistes, ou encore ceux engagés dans la vie de l'établissement). Quant aux étudiants en situation de handicap, ils bénéficient de dispositifs « sur mesure » adaptés à chaque situation particulière. L'accroissement du nombre d'étudiants concernés est très révélateur de la prise en compte de leurs besoins.

9 Des dispositifs destinés à sensibiliser les étudiants au monde du travail existent comme les *job days* et certains programmes prévoient un stage que les étudiants rencontrés par le comité ont jugé très utile. Mais cette pratique est loin d'être généralisée. Certains représentants du monde économique ou *alumni* rencontrés par le comité ont dit percevoir une certaine méfiance à l'égard du monde des entreprises et prôné de mettre davantage l'accent sur les soft skills et *project management*, identifiés comme prérequis pour accéder au marché de l'emploi.

RECOMMANDATIONS

1 Mieux mesurer l'efficacité des dispositifs de soutien aux étudiants pour en assurer la révision éventuelle et mieux les piloter. Le comité recommande la mise en place d'un suivi de ces dispositifs à partir d'indicateurs de performance, la cellule RADIUS étant susceptible de répondre à ce besoin.

2 Généraliser à l'ensemble des facultés les dispositifs d'aide à la réussite mis en place dans certaines d'entre elles dès lors que leur efficacité est démontrée.

3 Accélérer la diffusion de bonnes pratiques telles que l'institution de coordinateurs pédagogiques dont le nombre varie sensiblement d'une filière à l'autre.

4 Envisager le développement des stages chaque fois que les programmes le permettent.

5 Une action concertée avec les différents acteurs de la vie étudiante pourrait être initiée afin de proposer un panel de dispositifs d'accompagnement sanitaires et sociaux enrichis et pérennisés au-delà de la crise COVID.

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'ULiège a mis en place un système de « Récolte et d'Analyse de Données et d'Informations d'Utilité Stratégique » (RADIUS) par une décision du conseil d'administration de septembre 2010. Complémentaire du Service de Management de l'Assurance Qualité (SMAQ), cette cellule a reçu dès sa création une mission ambitieuse : « *doter [l'ULiège] d'un outil efficace à usages multiples (statistiques, archivage permettant des comparaisons dans le temps, croisement de données, tableaux de bord, modélisation de choix stratégiques, etc.)* ». RADIUS « *répond au besoin d'un tableau de bord institutionnel complexe, couvrant l'ensemble des domaines intéressant l'Université : enseignement, recherche, service à la communauté* »[10]. Cette cellule dédiée à la collecte de données sur l'ensemble des activités de l'Université et à la production de tableaux de bord est dotée de personnels spécialistes du traitement des données (3 analystes et 2 informaticiens) ; elle constitue un maillon important du système qualité qui a indéniablement contribué à diffuser une culture du *reporting* depuis dix ans et doit impérativement être consolidée.

2 L'ULiège collecte, grâce à RADIUS et pour chaque programme qu'elle met en place, des statistiques portant sur le nombre et les caractéristiques sociodémographiques des étudiants, le nombre de diplômés, la mobilité étudiante, la réussite, etc. qui sont rassemblées dans des « boîtes à outils ». Celles-ci sont mises à jour annuellement, pour l'ensemble des programmes et publiées sur l'intranet. La cellule travaille aussi sur la recherche, les ressources humaines et le suivi des diplômés (cf. 1.5). Actuellement cela représente plus de 200 rapports et constitue une base d'information considérable qui mériterait d'être exploitée en terme de communication publique, peut-être sous forme simplifiée, donnant à voir l'activité de l'université dans un souci de transparence.

3 La cellule RADIUS, en dehors de ses activités récurrentes de maintenance des données sur les programmes, réalise à la demande des composantes ou des divers responsables des enquêtes et des extractions utiles à la production de tableaux de bord et d'outils d'aide à la décision. Sa réactivité et la qualité du rendu ont été unanimement saluées. La cellule remplit de manière professionnelle un rôle qui est encore trop souvent assuré de manière artisanale dans beaucoup d'institutions, mais elle court le risque de voir se dégrader sa réactivité du fait de l'augmentation régulière de la demande, victime en quelque sorte de son succès.

4 Il mérite d'être remarqué que l'ULiège assure un suivi systématique de ses diplômes de master depuis 2010. Les enquêtes sont supervisées par un groupe de travail composé de représentants de facultés, de services administratifs et d'un centre de recherche spécialisé

[10] C.A. du /29/09/2010 programme_radius_-_lignes_directrices_-_ca_du_29-09-10.pdf

dans les enquêtes. Le taux de réponse moyen pour l'enquête PostMaster 1 an après la diplomation est de 28 %. Pour l'enquête PostMaster après 5 ans, il est de 24 %. Les rapports de synthèse sont publiés sur l'intranet. Ces enquêtes systématiques fournissent des informations précieuses pour la révision des programmes et pour l'orientation des étudiants. Le comité encourage l'université à poursuivre dans cette voie et à la généraliser à l'ensemble de ses diplômés. Cette information, retraitée et contextualisée, pourrait être rendue publique en complétant le site de présentation des programmes.

5 La collecte des données s'étend du bachelier au doctorat. Pour ce dernier, il apparaît que le nombre d'indicateurs est limité, ce que déplorent entre autres les utilisateurs potentiels que sont les collèges doctoraux ou les unités de recherche.

6 Le comité a regretté la rareté de données chiffrées permettant dans le dossier d'autoévaluation de mesurer l'essaimage réel des projets développés, par exemple en matière d'aide à la réussite, ainsi que leur efficacité. Le projet en cours d'établissement d'un « tableau de bord enseignement » devrait remédier à cette lacune.

7 Le comité souligne la capacité de RADIUS à collecter les données mais s'étonne de la faible corrélation entre les données collectées et des indicateurs qui seraient définis dans le cadre du pilotage de l'établissement.

RECOMMANDATIONS

1 Veiller à ce que l'accroissement des sollicitations adressées à la cellule Radius ne fragilise pas cette dernière en adaptant ses moyens humains aux besoins.

2 Réfléchir à l'intérêt éventuel d'élargir le périmètre de Radius aux données financières.

3 Intégrer les informations de suivi des diplômés aux pages du site d'information sur les programmes.

4 Favoriser l'utilisation des données collectées par l'ensemble des services et notamment pour la communication externe qui concourt à la mise en valeur de l'établissement.

5 Développer progressivement l'édition régulière de tableau de bord avec des indicateurs définis au préalable permettant de contribuer au pilotage de l'établissement.

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 service communication de l'Uliège 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. Sa mission est clairement définie : promouvoir les formations, diffuser des résultats de recherche, développer une image cohérente et fédératrice de l'ULiège. Dans chaque Faculté, le conseil des études a un rôle explicite d'avis sur l'information des étudiants et des futurs étudiants concernant les programmes d'études et tout ce qui s'y rattache (prérequis, mode d'enseignement, d'évaluation, débouchés, etc.)

2 La stratégie globale de communication de l'ULiège 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.

Droit de réponse de l'établissement (1)

Droit de réponse de l'établissement (2)

3 En ce qui concerne les canaux de communication utilisés, le comité a pu constater que l'ensemble de la palette des outils de communication disponible a été activée par l'ULiège, à savoir l'écosystème digital (internet, extranet, réseaux sociaux…), mais aussi un certain nombre d'outils plus traditionnels comme les brochures, des séances d'information, des portes ouvertes, etc. En ce qui concerne les réseaux sociaux et la présence de l'ULiège en ligne il apparaît, au regard des auditions du comité et à la lecture du DAE, que la stratégie digitale menée par l'ULiège n'a pas fait l'objet d'une auto évaluation approfondie.

4 Il apparaît clairement que l'ULiège a intégré dans sa stratégie l'importance de la dimension « communication » et a l'ambition de se donner les moyens humains et techniques qui permettront d'apporter une plus-value à l'organisation. En outre, le renforcement de l'équipe est un signe positif sur l'importance accordée à ce domaine, qui intègre par exemple une cellule chargée d'offrir aux futurs étudiants l'information la plus complète possible.

5 Le comité constate que les étudiants ont peu connaissance des modifications apportées suite aux évaluations.

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 différentiation de la politique de communication externe par faculté mais l'inscrire dans une stratégie globale qui mériterait d'être finalisée et communiquée

3 Améliorer la lisibilité extérieure de l'ULiège en communiquant sur la marque d'établissement que ne doit pas éclipser celles des facultés.

4 Développer davantage de clarté et 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 international.

5 Veiller à mieux mettre en valeur tant en interne qu'en externe les différentes démarches « qualité » mises en œuvre par l'ULiège ; la publication des rapports d'évaluation externes sur le site est notamment souhaitable.

6 Mettre en œuvre une communication interne dans chaque faculté à destination des étudiants pour les informer des changements opérés en cours d'année ou suite aux processus d'évaluation.

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 système d'évaluation et de suivi des programmes de l'Université de Liège a sensiblement évolué depuis une dizaine d'années. Au cours de la période 2009-2013, chaque programme était évalué tous les cinq ans, alternativement par l'AEQES (évaluation externe précédé d'une autoévaluation et suivie d'un plan d'action) et par le SMAQ. L'organisation, à partir de 2013, d'évaluations de suivi à 5 ans par l'AEQES a conduit l'établissement, d'une part, à abandonner l'organisation de ses évaluations internes qui eussent été redondantes et à participer, d'autre part, à une expérience pilote de suivi sous le contrôle de l'AEQES pour le programme de sciences informatiques. Le rôle du SMAQ a aussi été réorienté depuis cinq ans dans le sens notamment de la diffusion des constats et recommandations formulées par les évaluations externes (élaboration de synthèses pour la faculté et les autorités centrales) et le suivi des plans d'action (réunion annuelle de monitoring).

2 Dans la perspective de l'évaluation institutionnelle, un groupe de travail a été constitué et le dossier d'autoévaluation montre qu'un diagnostic à la fois approfondi et lucide a été mené sur les forces et faiblesses du système actuel. Le comité a relevé le fait que l'établissement a fait l'effort louable d'appliquer son système qualité à l'évaluation de toutes les activités d'enseignement, y compris au niveau doctoral, de la formation continue et des masters de spécialisation, à l'occasion de cette évaluation.

3 L'enquête qui a été menée en 2019 selon la méthodologie « Delphi » indique qu'une majorité des répondants parvient à identifier un impact réel des évaluations de programme ; le processus d'amélioration continue ne fait toutefois pas l'unanimité parmi les personnes interrogées. La communication à l'ensemble des parties concernées, y compris les partenaires issus du monde économique, des actions prises à l'issue d'une évaluation a semblé perfectible au comité.

4 Les liens entre l'évaluation et la révision des programmes mériteraient d'être améliorés sur un point. Si la révision fait l'objet d'une procédure parfaitement cadrée et connue, elle ne garantit pas complètement - ou à tout le moins pas pour l'ensemble des programmes - une adaptation constante et réactive à l'évolution des besoins sociétaux. La place des représentants du monde économique dans le processus de révision des programmes est variable d'une faculté à l'autre, l'existence *d'advisory board* étant loin d'être généralisée.

La sollicitation des *alumni* pourrait aussi être améliorée. Le comité constate une réelle ouverture et volonté d'analyse des besoins du marché de l'emploi sans toutefois avoir pu percevoir - peut-être du fait du spectre large de son champ d'évaluation institutionnelle - l'intégration des résultats de ces analyses sur la constitution de tel ou tel de ses programmes.

5 Enfin, l'un des instruments communément utilisés pour évaluer de manière continue les programmes est le dispositif Evalens (enquête d'évaluation des enseignements par les étudiants). L'Université de Liège se distingue en la matière par l'ancienneté de ses enquêtes et un taux moyen de réponse qui n'est pas négligeable (entre 15 et 33 %). Celui-ci s'avère toutefois suivre une tendance à la baisse sur les trois années retracées dans le dossier d'autoévaluation et est très variable d'une faculté à l'autre. Les causes de manque d'intérêt sont multiples et l'établissement s'interroge à juste titre à ce sujet. Parmi les raisons évoquées, l'absence de retour sur les évaluations, fréquente dans certaines facultés doit être prise en considération Le dispositif permet aux enseignants d'obtenir un retour sur leurs enseignements ainsi que de détecter les éventuelles difficultés. Les résultats des enquêtes remontent au CUEF et au Vice-Doyen en charge des formations Chaque faculté est autonome pour la gestion des résultats, et chaque vice-doyen enseignement peut décider de leur usage. L'université a engagé une réflexion sur cet outil qui manipule des informations sensibles mais rentre de plein droit dans la boucle d'amélioration continue au plus près du terrain.

RECOMMANDATIONS

1 Mieux diffuser, au sein de l'établissement, les enseignements tirés des évaluations externes, y compris dans le cadre des accréditations, ainsi que les bonnes pratiques qui peuvent en être déduites.

2 Développer et généraliser les conseils de perfectionnement de type *advisory boards* pour tous les programmes et d'inclure systématiquement, dans leur composition, des représentants de toutes les parties prenantes, notamment les représentants des employeurs, plus généralement du monde socio-économique, les *alumni* et même des experts internationaux, afin de garantir l'adaptation constante à l'évolution des technologies et besoins sociétaux.

3 Veiller à l'amélioration des taux de réponse aux enquêtes d'évaluation des enseignements par les étudiants, ce qui suppose à la fois une mobilisation de l'équipe pédagogique de chaque programme mais aussi un rôle des autorités rectorales pour déceler les filières où les taux de réponse sont régulièrement faibles et inciter leurs responsables à y remédier. Le comité encourage à l'ULiège poursuivre sa réflexion tendant à trouver des solutions destinées à améliorer la participation des étudiants à l'évaluation. Afin de mieux sensibiliser les étudiants à l'intérêt de l'exercice, peut-être serait-il intéressant de les associer à l'élaboration ou à la révision des questionnaires qui leur sont soumis. Le comité recommande par ailleurs de généraliser le retour aux étudiants des résultats des évaluations et à discuter avec eux de leur prise en compte, que ce soit au niveau des contenus des programmes ou à celui des méthodes d'enseignement, voire des modalités de contrôle.

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 processus d'assurance qualité externe appliquées à l'ULiège ces dernières années sont de plusieurs types : d'une part, les évaluations de programme selon la planification par filière de l'AEQES et d'autre part les accréditations externes obtenues par certaines filières Quatre facultés sont concernées : la Faculté des Sciences Appliquées, celle de Gembloux-Agro Biotech, HEC-Ecole de gestion et la Faculté de Médecine vétérinaire. Cette expérience constitue un socle sur lequel l'établissement pourrait s'appuyer dans une éventuelle perspective d'autonomisation ; les enseignements qui en sont tirés pour chacune de ces facultés pourraient être davantage partagés au sein de l'Université dans une logique de diffusion des bonnes pratiques.

Droit de réponse de l'établissement

2 Le SMAQ s'est également soumis en 2015 à un processus d'évaluation externe mené par trois experts dont toutes les recommandations n'ont toutefois pas été appliquées selon l'analyse qui en est faite dans le dossier d'autoévaluation.

3 Outre ces processus d'assurance qualité externe conformes aux standards internationaux, la structure même du dossier d'autoévaluation institutionnel démontre que la réflexion autour des ESG est bien intégrée. La lucidité du diagnostic - qui évoque par exemple l'insuffisante diffusion des résultats des évaluations externes et des plans de suivi auxquelles elles donnent lieu - ainsi que les pistes d'amélioration avancées témoignent de la maturité de la réflexion.

4 L'ancrage de la culture qualité au sein de l'établissement et le dynamisme de la politique portée par le SMAQ constituent des atouts indéniables à l'appui de la demande d'autonomisation formulée par l'ULiège. Cette revendication est du reste ancienne puisque l'établissement avait souhaité dès 2013 s'engager dans une expérience pilote de suivi sous le contrôle de l'AEQES pour le programme de sciences informatiques.

5 L'argumentaire avancé pour participer à la phase pilote (annexe 2 du DAEI) et les entretiens réalisés lors de la visite d'évaluation montrent que les avantages (en termes de calendrier d'évaluation des filières au sein d'une même Faculté notamment) et les risques des différents systèmes d'évaluation sont bien appréhendés.

RECOMMANDATION

1 Améliorer, sur le site internet de l'Université, la visibilité des rapports d'évaluation externe et des plans de suivi auxquels ils donnent lieu.

Conclusion

Le dossier d'autoévaluation institutionnelle et les seize entretiens de visite virtuelle ont permis au comité de mesurer la maturité de la politique qualité au sein de l'Université de Liège. Dans une logique d'amélioration continue, bien des initiatives méritent encore d'être prises, en particulier pour résorber les disparités qui peuvent exister entre les facultés et associer davantage les parties prenantes externes à la démarche qualité. Sans chercher à uniformiser le fonctionnement d'un établissement riche de sa diversité, il est de la responsabilité de l'équipe rectorale de veiller à la convergence des efforts et résultats en matière de qualité au sein de l'établissement et à son ouverture sur les parties prenantes externes à cette démarche qualité.

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. En juin 2019, l'ULiège 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 du 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 global est reprise sous la Partie IV. Celle-ci ne fait pas l'objet d'un droit de réponse de l'établissement. Toutefois, ce peut 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'ULiège (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 L'ULiège dispose d'une politique qualité fortement ancrée au sein de l'établissement. Cette politique est ancienne et prise en compte par les équipes rectorales successives pour le pilotage stratégique de l'établissement. Il pourrait néanmoins être utile que soit adoptée une déclaration politique sur la qualité, à la fois pour susciter un débat au sein du conseil d'administration et pour marquer les priorités les plus importantes aux yeux de l'équipe rectorale. Une telle déclaration serait de nature à renforcer la légitimité de tous les acteurs intervenant en matière de politique qualité tout en leur indiquant les actions prioritaires.

2 La politique d'assurance qualité s'étend progressivement à l'ensemble des activités d'enseignement, incluant désormais la formation doctorale et la formation continue.

3 L'ancienneté de la politique qualité et le dynamisme du SMAQ, lui-même soumis à évaluation, ont favorisé le développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue dans l'ensemble de l'établissement. La politique qualité bénéficie de relais nombreux au sein de l'établissement, y compris dans toutes les facultés même si la diversité d'organisation nuit probablement à la visibilité du réseau de référents qualité. Le comité considère qu'il serait bon que chaque faculté dispose d'un référent qualité privilégié afin qu'un réseau constitué d'un petit nombre de personnes puisse être facilement mobilisé et veiller à la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'ULiège, créant ainsi une meilleure synergie entre les facultés.

4 Un conseiller à la qualité auprès du recteur est membre du conseil rectoral. Mieux qu'un vice rectorat dédié, qui a d'ailleurs existé entre 2009 et 2015, ce conseiller évite le risque d'isolement de la qualité et assure la cohérence et la visibilité de manière transversale.

5 S'il est apparu au comité que la culture qualité est bien présente dans toutes les facultés, d'importantes disparités sont également perceptibles, tant pour l'appropriation de la culture qualité que pour l'utilisation des outils.

6 L'articulation des plans stratégiques facultaires avec la politique qualité de l'établissement mériterait d'être retravaillée. Si le SMAQ a établi un guide à destination des facultés pour

l'élaboration de leur plan stratégique, il ne semble pas que celui-ci fasse sur le fond l'objet de discussions approfondies pour l'articuler avec la politique de la qualité impulsée par les autorités centrales même si les références à la politique qualité sont explicitement présentes dans le guide.

7 Toutes les facultés développent des initiatives qui contribuent à la qualité de l'enseignement mais la vitesse d'implémentation des actions relatives à la qualité peut varier sensiblement d'une faculté à l'autre, de même que la propagation des bonnes pratiques entre les différentes facultés. Il appartient par conséquent aux autorités centrales, dans le respect de la diversité des facultés, de leur histoire et de leur organisation, de veiller à la résorption progressive de ces disparités afin de tendre vers davantage d'homogénéité en matière de politique qualité au sein de l'établissement sans pour autant verser dans une uniformité qui ne respecterait pas les particularités propres à chaque faculté. Pour ce faire, les autorités centrales doivent pouvoir bénéficier d'indicateurs simples (essaimage réel et efficacité des dispositifs d'aide à la réussite, niveau de compétences linguistiques, etc.) leur permettant d'orienter les efforts vers les filières qui en ont le plus besoin.

8 La politique qualité s'appuie sur des outils particulièrement performants, en particulier le SMAQ, la cellule de collecte de données Radius et l'IFRES. Il convient néanmoins de veiller à l'articulation des structures intervenant dans ce champ, leur pluralité constituant une source naturelle de complexité. Une certaine lenteur dans la recherche de solutions à des problèmes identifiés de longue date puis dans la mise en œuvre des solutions peut s'expliquer par la multiplicité et le manque de coordination de ces acteurs

9 Si les parties prenantes internes sont fortement mobilisées par la mise en œuvre de la politique qualité, l'implication des parties prenantes externes est plus difficile à mesurer. Elle est réelle s'agissant de la vie des programmes quoiqu'inégale d'une faculté à l'autre. Elle gagnerait à être davantage visible au niveau central, le conseil d'administration, en raison de sa taille, de sa composition et du nombre de sujets qui doivent lui être soumis n'étant pas forcément le plus adapté : un conseil d'orientation stratégique pourrait faciliter un dialogue fécond avec l'ensemble des parties prenantes externes, notamment les représentants du monde socio-économique.

RECOMMANDATIONS

1 Améliorer le portage politique de la stratégie de la démarche qualité en envisageant d'adopter et de publier une déclaration rectorale susceptible d'en fixer les priorités.

2 Généraliser la formalisation et la reconnaissance de référents qualité dans chaque faculté ou école et veiller à l'animation de ce groupe de référents.

3 Améliorer le *reporting* en provenance des facultés de façon à établir un tableau de bord permettant, à l'aide d'indicateurs simples, d'analyser et d'orienter les actions pour permettre plus d'homogénéité en matière de qualité au sein de l'établissement.

4 Mieux diffuser les bonnes pratiques au sein de l'établissement de façon à accélérer la prise en compte de la qualité tout en respectant la diversité des facultés.

5 Créer un comité d'orientation stratégique pour faciliter les échanges avec les parties prenantes externes sur la stratégie globale de l'établissement. Constitué notamment de représentants d'entreprises, il pourrait être réuni une fois par an et impulserait une réflexion

sur l'articulation de la stratégie de l'Université avec les priorités du monde économique dans les années à venir, tout en permettant à l'Université de mieux partager et de faire connaître sa stratégie « qualité » et les moyens mis en œuvre.

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 L'établissement publie un grand nombre d'informations sur ses activités d'enseignement. Ces informations couvrent les différentes phases du cycle d'études.

2 En matière d'inscription, le portail en ligne accessible via le site internet de l'ULiège informe sur les conditions d'accès, y compris dans le cadre de la formation continue, sur les droits d'inscriptions, sur les services aux étudiants, les aides possibles. Il donne accès à une plateforme de contact très complète.

3 Les programmes font l'objet d'une description précise sur le site web de l'université. Les étudiants ont en effet accès à une description détaillée de l'ensemble de l'offre de formation, présentée dans le détail jusqu'au niveau des unités d'enseignement. Les fiches incluent les acquis d'apprentissage et leurs procédures d'évaluation.

4 Les règles de progression depuis l'entrée à l'université à la diplomation sont explicitées et regroupées dans un document unique : le règlement général des études et examens, revu puis adopté en Conseil d'administration chaque année, et complété de règlements spécifiques concernant les étudiants sportifs / artistes / entrepreneurs/ en situation de handicap, les études doctorales et enfin la formation continue. L'ensemble est accessible sur le site public de l'université. Ces règles de progression sont transposées pour chaque programme et UE qui le compose sur sa page de l'offre de formation. Aucune date de mise à jour n'apparaît sur les pages concernées. La rubrique « évaluation » des fiches UE est souvent renseignée de façon lacunaire ne précisant que le mois où l'évaluation sera organisée par exemple ; l'information apparaît comme inégale d'une faculté à l'autre, d'un programme à l'autre, d'une UE à l'autre. En revanche des procédures d'appel sont prévues et bien cadrées.

5 Les diplômes délivrés par l'ULiège sont systématiquement associés à des acquis d'apprentissage, clairement énumérés sur le site web de l'université pour chacun des diplômes, ce qui a d'ailleurs valu à l'université de se voir décerner les labels ECTS et DS, labels extrêmement sélectifs. Mais, si les diplômes sont associés à des acquis d'apprentissage, les étudiants rencontrés ne semblent pas s'être approprié cette mise en relation.

6 Les rapports d'évaluation externe de programmes sont accessibles sur le site de l'AEQES mais l'ULiège pourrait davantage les diffuser et communiquer sur les plans de suivi qu'elle adopte. Les évaluations et accréditations externes réalisées par d'autres agences ou organismes (CTI, EEEV, ISO, EQUIS) sont signalées mais les rapports ne sont pas rendus publics.

7 L'ULiège propose un calendrier (période de 6 ans pour les facultés) adaptable en fonction des calendriers d'autres agences ou organismes et prévoit la publication des rapports d'experts et plans d'action. Elle propose un plan de diffusion au public et à la communauté de tous les rapports et de leurs synthèses. Elle confie au SMAQ la publication annuelle d'un rapport sur les évaluations de l'année écoulée.

RECOMMANDATIONS

1 Rendre plus explicites les modalités d'évaluation en les publiant sur le site pour chacun des programmes de formation et en veillant à ce que le niveau d'informations communiquées soit le même d'une faculté à l'autre.

2 Améliorer la diffusion des rapports d'évaluation externe et des plans de suivi auxquels ils donnent lieu.

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 Le système d'évaluation et de suivi des programmes de l'Université de Liège a sensiblement évolué depuis une dizaine d'années. Au cours de la période 2009-2013, chaque programme était évalué tous les cinq ans, alternativement par l'AEQES (évaluation externe précédé d'une autoévaluation et suivie d'un plan d'action) et par le SMAQ. L'organisation, à partir de 2013, d'évaluations de suivi à 5 ans par l'AEQES a conduit l'établissement, d'une part à abandonner l'organisation de ses évaluations internes qui eussent été redondantes et à participer, d'autre part, à une expérience pilote de suivi sous le contrôle de l'AEQES pour le programme de sciences informatiques.

2 Chaque évaluation faisant l'objet d'un plan de suivi, ces évaluations périodiques de programmes contribuent à une dynamique d'amélioration continue ; La culture de l'évaluation des enseignements par les étudiants constitue l'un des points forts de l'établissement : l'évaluation des enseignements est ancienne et généralisée à l'échelle de l'établissement. La participation à ces évaluations reste limitée sur l'ensemble de l'établissement, connaît une tendance à la baisse et se révèle très inégale d'une faculté à l'autre.

3 Les liens entre l'évaluation et la révision des programmes mériteraient d'être améliorés sur un point. Si la révision fait l'objet d'une procédure parfaitement cadrée et connue, elle ne garantit pas complètement - ou à tout le moins pas pour l'ensemble des programmes - une adaptation constante et réactive à l'évolution des besoins sociétaux. La place des représentants du monde économique dans le processus de révision des programmes est variable d'une faculté à l'autre, l'existence d'*advisory board* étant loin d'être généralisée. La sollicitation des *alumni* pourrait aussi être améliorée.

4 L'ULiège planifie un renforcement du processus d'évaluation interne de ses programmes en faisant évoluer les missions, l'organisation et les moyens du SMAQ. Ainsi est proposée, via des groupes d'évaluateurs internes avec consultation des parties prenantes externes, une réflexion annuelle pour chaque programme sur l'un des critères d'exigence européen, et au minima tous les 6 ans, la présentation de plans d'action actualisés. Cette proposition apparaît mature et consistante au comité.

RECOMMANDATIONS

1 Veiller à l'amélioration des taux de réponse aux enquêtes d'évaluation des enseignements par les étudiants.

2 Développer et généraliser les conseils de perfectionnement de type *advisory boards* pour tous les programmes et inclure systématiquement, dans leur composition, des représentants de toutes les parties prenantes, notamment les représentants des employeurs, plus généralement du monde socio-économique, les *alumni* et même des experts internationaux, afin de garantir l'adaptation constante à l'évolution des technologies et besoins sociétaux.

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'établissement a développé deux types d'évaluations externes : d'une part, les évaluations de programme selon la planification par filière de l'AEQES et d'autre part les accréditations externes obtenues par certaines filières (quatre facultés sont concernées : la Faculté des Sciences Appliquées, celle de Gembloux-Agro Biotech, HEC-Ecole de gestion et la Faculté de Médecine vétérinaire). Les enseignements à tirer de ces dernières pourraient être davantage partagées au sein de l'établissement.

2 Ces démarches d'assurance qualité externe sont conformes aux ESG ou au référentiel AEQES sur le plan méthodologique. Elles incluent une démarche d'autoévaluation puis se poursuivent par une évaluation externe menée par des experts indépendants (dont au moins un étudiant et comprennent une visite sur site).

3 Le SMAQ s'est également soumis en 2015 à un processus d'évaluation externe mené par trois experts externes.

4 Outre ces processus d'assurance qualité externe conformes aux standards internationaux, la structure même du dossier d'autoévaluation institutionnel démontre que la réflexion autour des ESG est bien intégrée. La lucidité du diagnostic - qui évoque par exemple l'insuffisante diffusion des résultats des évaluations externes et des plans de suivi auxquelles elles donnent lieu - ainsi que les pistes d'amélioration avancées témoignent de la maturité de la réflexion.

5 La revendication d'une autonomisation de l'évaluation est ancienne puisque l'ULiège avait souhaité dès 2013 s'engager dans une expérience pilote de suivi sous le contrôle de l'AEQES pour le programme de sciences informatiques.

6 L'organisation et le pilotage des évaluations, dans le cadre d'une prise en charge interne, seraient confiés au SMAQ, le CUEF se concentrant sur les projets qualité transversaux à l'université. Le SMAQ serait scindé en deux entités, ayant chacune un responsable différent, l'une chargée du volet externe y compris la gestion des experts externes et l'autre chargée de

l'accompagnement individualisé des programmes et facultés. L'argumentaire avancé pour participer à la phase pilote (annexe 2 du DAEI) et les entretiens réalisés lors de la visite d'évaluation montrent que les avantages (en termes de calendrier d'évaluation des filières au sein d'une même Faculté notamment) et les risques des différents systèmes d'évaluation sont bien appréhendés ; un projet de planification est déjà en cours d'élaboration.

RECOMMANDATION

1 Mieux diffuser, au sein de l'établissement, les enseignements tirés des évaluations externes, y compris dans le cadre des accréditations, ainsi que les bonnes pratiques qui peuvent en être déduites.

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

LIÈGE université

Évaluation institutionnelle

phase pilote 2019-2020

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général:

L'Université de Liège a apprécié l'intégralité de cette procédure d'évaluation institutionnelle. La phase d'autoévaluation a permis une réelle réflexion stratégique sur l'avenir des procédures d'assurance qualité internes. La visite des experts et le rapport qui en est issu a été bien accueilli et est considéré comme robuste et pertinent. Il permettra d'accompagner les projets de développement dans les années qui viennent.

Ces projets (pour la plupart, déjà initiés) ont pour objectifs principaux de :

1. affirmer l'ancrage facultaire du système qualité, tout en accompagnant et en harmonisant certaines procédures et outils institutionnels et de mieux formaliser les liens des facultés avec les parties prenantes externes ;
2. renforcer l'ancrage institutionnel des procédures qualité, par la diffusion large d'une politique en la matière et par la création d'une cellule centralisée d'appui à la gouvernance, mieux structurée et plus transversale ;
3. renforcer la création de réseaux internes liés à la qualité, pour favoriser la diffusion et le partage de bonnes pratiques ;renforcer l'ancrage institutionnel des procédures qualité, par la diffusion large d'une politique en la matière et par la création d'une cellule centralisée d'appui à la gouvernance, mieux structurée et plus transversale ;
4. mobiliser davantage d'indicateurs « de performance » au sein de tableaux de bord stratégiques.

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

Critère (ou autre)	Rubrique[1]	Point[2]	Observation de fond
1.2	Constats et analyses	6	Rappelons que les formations doctorales sont supervisées par le FNRS via les EDT. Le rapport d'autoévaluation mentionne à la page 98 qu'un certain nombre de données relatives au doctorat sont récoltées, analysées et diffusées de façon automatique par la Cellule RADIUS. Il est également indiqué que des analyses statistiques plus poussées sont réalisées périodiquement de manière à déterminer les taux de réussite/d'arrêt et leurs facteurs explicatifs. Vu le caractère nécessairement limité des informations listées dans ce rapport, aucun détail numérique n'est précisé dans celui-ci mais on peut par exemple citer (analyses datant de septembre 2018) qu'en ce qui concerne la cohorte débutante de l'année académique 2010-2011, 31% des doctorants avaient abandonné et 54% avaient défendu leur thèse en septembre 2017, tandis que les autres étaient toujours en cours. Dans ces analyses complémentaires, les taux de réussite/arrêts sont analysés en fonction des domaines, du genre, de la nationalité, de l'âge et en fonction des situations de financement (le taux d'arrêt pour les boursiers FNRS ou FRIA tombe à moins de 20%, tandis que le taux de réussite grimpe à 75%, très peu de doctorants de cette catégorie étant toujours en cours après 7 ans). L'existence de ces analyses

[1] Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).
[2] Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			complémentaires a également été mise en évidence lors de l'entretien oral même s'il est possible que, lors de cette discussion, la réponse se soit plutôt concentrée sur le principe/l'intérêt du monitoring plutôt que sur la divulgation de statistiques précises (disponibles dans des rapports internes).
1.2	Constats et analyses	8	Concernant la mobilité non diplômante, l'indicateur que nous suivons est celui préconisé par l'UE, à savoir le taux de mobilité d'une promotion sortante de master (sur X étudiants en fin de cursus, combien ont bénéficié d'au moins une expérience de mobilité). En effet, les nombreux étudiants de 1e année ne peuvent pas être mobiles, il est donc opportun de faire le calcul de cette manière, comme la plupart des EES. Ce taux de mobilité, donc, est d'environ 22% des diplômés pour l'ULiège, au-dessus des 20% préconisé par l'UE. Chaque année, ce sont quelques 750 de nos étudiants qui bénéficient d'une expérience de séjour à l'étranger, sous forme de semestre de cours ou de stage. Idem pour le nombre d'étudiants entrants/an, le parallélisme étant de mise pour la mobilité durant le cursus. Par ailleurs des co-diplomations incluent de la mobilité, diplômante cette fois. A cette mobilité entrante s'ajoutent les 25 % d'étudiants internationaux régulièrement inscrits, ce qui permet une internationalisation@home significative. Ensuite, si une stratégie institutionnelle en matière de mobilité out n'est pas de l'ordre d'une cible institutionnelle à atteindre (la diversité des facultés rend cette démarche peu pertinente), elle existe néanmoins et est davantage liée à l'augmentation de la mobilité de tous et à la priorité de certaines zones géographiques : européenne pour la mobilité étudiante, continent Africain pour les projets d'enseignement ou de recherche. Le projet global de l'ULiège s'inscrit dans son implication dans l'Alliance « universités européennes » UNIC de Erasmus +, avec 7 autres partenaires européens : la diversité et l'inclusion en sont les thèmes principaux, travaillés en co-construction avec la société civile et avec les étudiants. Pour ce qui concerne la remarque relative à l'enseignement des langues, il nous semble important de rappeler que l'apprentissage des langues est une priorité de l'Université de Liège : celle-ci propose des cours de langue et des cours en langues. L'Université octroie la (quasi) gratuité des cours de l'ISLV à ses étudiants et membres du personnel. Par ailleurs, depuis 2008, des crédits en anglais sont systématiquement intégrés dans les cursus, dès la 1e année. L'ULiège organise également, une fois par an, pour les étudiants sortants des écoles secondaires liégeoises d'immersion et pour ses propres étudiants qui le souhaitent, la passation dans ses locaux des tests de certification « Cambridge ». Cela permet aux étudiants concernés de ne pas se rendre à Bruxelles et, pour ceux issus du secondaire, de découvrir l'Université de Liège. Néanmoins, cette certification est onéreuse et n'est donc pas rendue obligatoire auprès de nos étudiants. Enfin, en préparation de leur mobilité, les étudiants bénéficient de l'outil européen de formation, ainsi que des cours de l'ISLV (gratuits dans le cadre de la mobilité) et de la plateforme digitale Alter. Les outils sont bien mis à disposition des étudiants. Les étudiants en mobilité les utilisent de manière notable, puisqu'ils rencontrent les obligations linguistiques exigées par nos partenaires avant la mobilité (B1 ou C1 selon les cas). L'ISLV remet à cet

			effet des attestations spécifiques certifiant le niveau des étudiants, sur base de leurs résultats dans les cours de langue.
1.4	Constats et analyses	3	Le projet de construction d'un tableau de bord « enseignement » a été initié il y a quelques mois. Ce projet est présidé par la Vice-Rectrice à l'enseignement et coordonné par le SMAQ / RADIUS. Il prévoit de recueillir des indicateurs sur une série de thématiques liées à l'enseignement (encadrement, digitalisation, réussite, orientation, attractivité, doctorat) et envisage des indicateurs à la fois de réalisation et d'effectivité/d'impact. Ces derniers concernent notamment les actions d'aide à la réussite et sont en phase exploratoires à l'heure actuelle.
1.6	Constats et analyses	6 & 7	Le dispositif « parrainage » est actuellement évalué via une enquête auprès des étudiants y ayant participé. Cette évaluation sera présentée en CUEF avant d'envisager la généralisation du dispositif.
1.8	Constats et analyses	2	Pour renforcer la stratégie globale de communication, diverses actions ont été mises en place pour que les actions du service « communication » soient mieux suivies par les autorités et concertées avec les acteurs de terrain : - Réunions mensuelles avec la Vice-rectrice à l'Enseignement et le Directeur de la communication pour évoquer toutes les questions liées à la promotion / communication de notre enseignement ; - Conseil universitaire à l'Enseignement et à la Formation (CUEF) : officialisation, depuis décembre 2020, d'une présentation à la CUEF des activités de promotion de l'enseignement ; - Réunions relais facultaires « enseignement » : entre les personnes chargées de la promotion de l'enseignement pour chaque faculté et le Service de Communication (deux à trois réunions par an) ; - Réunion relais facultaires « web » : entre les personnes chargées de la mise à jour des sites web dans les facultés, le SEGI et le Service de Communication (deux à trois réunions par an) ; - Conseil stratégique du numérique : participation du Directeur de la communication dans ce conseil (développements digitaux pour l'enseignement) ; mise en place en décembre 2020 (Ex. : questions de la priorisation des développements informatiques, notamment pour l'outil my.uliege.be ; - Au-delà des questions de la promotion de l'enseignement, depuis plus de deux ans, réunions hebdomadaires / deux fois par mois pour le Pilotage de la communication institutionnelle : articulation entre la stratégie institutionnelle et la stratégie de communication via lien systématique entre le Premier Vice-recteur, en charge de l'image institutionnelle, et le Directeur de la communication. Par ailleurs, une série de liens informels ont été mis en place : avec le Service Qualité de Vie des Étudiants pour la coordination de la diffusion d'informations et la mise sur pied de campagnes spécifiques ; lors de rencontres individuelles avec chaque doyen pour définir les axes prioritaires de la communication spécifiques à chaque faculté... Enfin, le directeur de la communication et l'attaché de presse participent aux réunions des organes initiés pour coordonner les actions liées à la pandémie, à savoir le Risk Assessment Group (RAG), le Risk Management

			Group (RMG) et la Commission universitaire à la Recherche et à l'Enseignement (CURE) étendue aux responsables des services administratifs concernés.
1.8	Constats et analyses	2	Au sujet du volume et de la diversité des informations, l'ULiège partage ce constat, qui est par ailleurs confirmé par différents focus groups et enquêtes que nous avons menés auprès des étudiant.e.s. Le Service de Communication a mis en place des initiatives pour essayer de mieux coordonner la diffusion des informations (et en limiter la quantité) : • L'outil principal de communication vers les étudiants est le hub my.uliege.be : projet lancé en novembre 2016, lors du redesign ULiège ; • Pour pallier l'absence de la refonte de my.uliege.be : mise en place du my.student.uliege.be, par le Service de Communication, qui regroupe les ressources essentielles pour l'étudiant.e ; • Mise en place de newsletters spécifiques, dont une notamment à destination des étudiants (périodicité minimale : 1 envoi par mois): cette newsletter regroupe des informations disponibles tout en visant à diminuer le nombre d'emails envoyés.
1.10	Constats et analyses	1	Le SMAQ partage les constats et a à cœur d'appliquer cette recommandation d'améliorer la diffusion des rapports et plans d'action issus des évaluations. Il convient néanmoins de rappeler que l'intégralité des rapports sont disponibles, au-delà du site de l'AEQES, sur le site intranet du SMAQ et ce pour l'intégralité de notre communauté et depuis 2012.

Pierre Wolper, Recteur

Catherine Vandeleene,
Coordinatrice

Catherine VANDELEENE

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'ULiège 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 collégialement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)[11].

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).

[11] 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'ULiège en regard des 4 critères

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

Avis de synthèse

Avis global positif.

ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'ULiège, du 16 au 20 novembre 2020

Lundi 16 novembre 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Fonction
8h30	9h00	Briefing	
9h00	10h00	(1) Présentation de la politique qualité institutionnelles et des projets liés à l'assurance qualité - par les autorités rectorales liées à l'enseignement et les responsables de la démarche qualité	Recteur
			Vice rectrice enseignement
			Conseiller Qualité
			Coordinatrice SMAQ
			SMAQ
			Administrateure
10h00	10h15	Transition	
10h15	11h15	(2) Autorités facultaires, des départements et des conseils des études	Doyen FPL
			Doyen FSA
			Vice Doyenne FMV
			Directrice adm FA
			Prés Dept et jury (FSA)
			Prés Dept (FS)
11h15	11h30	Transition	
11h30	12h00	(3) Représentants du Conseil du doctorat, du réseau des doctorants et de doctorants en cours de formation	président CUFDD
			membre CUFDD
			ARD
			doctorante
			ReD et doctorante
			ARD
			Directrice ARD
12h00	12h15	Transition	
12h15	12h45	(4) Collecte et analyse des données (Radius, Evalens)	Radius
			Radius
			Radius
			AEE - Evalens
			IFRES - EEE
12h45	13h15	Débriefing	

Mardi 17 novembre 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Fonction
8h30	9h00	Briefing	
9h00	9h30	(5) Représentants étudiants membres d'organes de gouvernance	CA (président)
			CF PL
			CF Sc
			QVE
			CE
			CE
9h30	9h45	Transition	
9h45	10h30	(6) Membres impliqués dans des évaluations AEQES et des systèmes qualité	FM (sc dentaires)
			FA
			FM (SSP)
			HEC
			FPLSE
			GABT
10h30	10h45	Transition	
10h45	11h15	(7) Support multimédia et informatique	Bibliothèques
			SeGI
			e campus
			UDI HEC
			UDI FSA
			Service communication
11h15	11h30	Transition	
11h30	12h30	(8) Représentants d'employeurs	FWB - WBE
			SOWALFIN
			Intérim
			Forem - direction relations aux opérateurs
			Forem - Analyse et Marché emploi
			Bureau Greisch
			Ville de Liège - l'appui organisationnel et stratégie RH
12h30	13h	Débriefing	

Mercredi 18 novembre 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Fonction
8h30	9h00	Briefing	
9h00	9h45	(9) personnes impliquées dans l'accompagnement des étudiants	FS (biologie)
			FA
			coordi péda FPLSE
			FM
			QVE (SOU et SGE)
			green office
			Dir administrative HEC
9h45	10h00	Transition	
10h00	10h45	(10) Représentants d'étudiants de bachelier	FM
			FSA
			FSS
			GABT
			FS
			HEC
10hh45	11h00	Transition	
11h00	11h45	(11) Représentants d'étudiants de master et de master de spécialisation	FPL
			FM (SBIM)
			m.sp.
			HEC
			FPLSE
			FA
11h45	12h00	Transition	
12h00	12h30	(12) Mobilité internationale	Dir Relations Internationales
			coordinatrice institutionnelle Erasmus
			Académique en FSA
			personnel administratif FDSPC
			étudiant FPLSE/Canada
			étudiant FPL/Espagne
12h30	13h15	Débriefing	

Jeudi 19 novembre 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Fonction
10h30	11h00	Briefing	
11h00	11h45	(13) Services impliqués dans l'accompagnement des encadrants	Directrice administrative FMV
			Directrice administrative FDSPC
			Resp équipe MOOC
			Affaires Académiques
			IFRES
			IFRES
11h45	12h00	Transition	
12h00	13h00	(14) Représentants du personnel enseignant yc en début de carrière	FM (Pharmacie)
			FPL (communication-journalisme)
			FA
			FS (géographie)
			FDSPC (Criminologie)
			FSA
13h00	13h45	Transition	
13h45	14h15	(15) Services impliqués dans l'accompagnement des *alumni* et le LLL	Service Formation continue
			Service *alumni*
			FPL
			HEC
			GABT
			FPLSE
14h15	14h30	Transition	
14h30	15h15	(16) représentants *alumni*	FPL (commu multilingue)
			FSA
			FDSPC (Criminologie)
			Droit
			science
			FA
15h15	15h45	Transition	

Vendredi 20 novembre 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Fonction
8h30	9h00	Briefing	
9h00	9h45	(20) Rencontre SMAQ	Conseiller Qualité
			Coordinatrice SMAQ
			SMAQ
9h45	10h00	Transition	
10h00	10h30	(21) Rencontre avec les autorités institutionnelles	Recteur
			Vice rectrice enseignement
			1er Vice-recteur
10h30	12h45	Préparation restitution orale	
12h45	13h15	(22) Restitution orale	