



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

RAPPORT
D'ÉVALUATION
INSTITUTIONNELLE
phase pilote



Université catholique de
Louvain (UCLouvain)

Jacques LANARÈS,
président

Bernold HASENKNOPF
Sylvain-Loup JACQUOT
Basilio NAPOLI
Lewis PURSER

Publié le 25 novembre 2021
VERSION COMPLÉTÉE le 04 AVRIL 2022 par l'AVIS de SYNTHÈSE FINAL.

Table des matières

Liste des acronymes utilisés	3
Évaluation institutionnelle pilote de l'UCLouvain, en synthèse	4
Partie I - Présentation de l'établissement	11
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1	17
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	18
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes	23
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.....	26
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	29
ESG 1.5. : Personnel enseignant	32
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	34
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	36
ESG 1.8. : Information du public	38
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	40
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	43
Conclusion.....	44
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global	45
Introduction	46
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité.....	47
Critère 2. Information du public	50
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes.....	51
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe	53
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts. 54	
Partie IV - Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique.....	56
Introduction	57
Positionnement de l'UCLouvain en regard des 4 critères.....	58
Avis de synthèse.....	58
ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 12 au 14 novembre 2019 – UCLouvain	61

Liste des acronymes utilisés

ADEF	Administration de l'enseignement et de la formation
BDE	Bureau des étudiant·es
CEFO	Conseil de l'enseignement et de la formation
Co-CAR	Comité de coordination de l'aide à la réussite
COFC	Conseil de la formation continue
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiant·es
ESPO	Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
FDP	Fonds de développement pédagogique
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
LLL	<i>Louvain Learning Lab</i>
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
PAE	Parcours annuel de l'étudiant.e
PAPA	Présentation de l'avancement du plan d'actions
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
QAP	(Groupe de travail) Qualité académique des programmes, comité de pilotage de la phase pilote AEQES
QCM	Questionnaire à choix multiple
QOPA	Service d'appui à la qualité de l'offre des programmes académiques
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
WBI	Wallonie-Bruxelles International

Évaluation institutionnelle pilote de l'UCLouvain, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 12, 13 et 14 novembre 2019 à l'UCLouvain, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 106 personnes (88 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 18 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 continu et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

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

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

¹ Voir le programme de la visite en annexe

Composition du comité²

- Jacques LANARÈS, président
- Bernold HASENKNOPF
- Sylvain-Loup JACQUOT
- Basilio NAPOLI
- Lewis PURSER

Messages-clés du comité des experts

Atouts et bonnes pratiques

Politique qualité

- Intégration de la dimension qualité dans les objectifs stratégiques
- Volonté affirmée et concrétisée d'assurer une qualité de l'enseignement et de l'expérience étudiante

Gouvernance de la qualité

- Engagement des facultés dans les démarches qualité
- Implication de la communauté dans l'élaboration et l'évolution des procédures s'inscrivant dans une culture qualité favorisant la participation
- Émergence de référents qualité dans les facultés

Structures et processus

- Existence de procédures qualité bien établies
- Structures d'appui dédiées à l'évaluation et outils développés de *monitoring*
- Dispositif solide de soutien au développement de la qualité (LLL etc.)
- Disponibilité des services centraux pour offrir soutien et ressources aux facultés
- Elaboration de plans d'actions suite aux évaluations de programme et développement de processus de suivi (PAPAs)
- Démarches qualité très abouties en formation continue (FC)
- Existence de nombreuses bonnes pratiques

Points de vigilance

Politique qualité

- Absence de vision globale explicitée de la qualité à UCLouvain
- Communication à développer sur les questions de qualité (politique, processus, outils, résultats des processus etc.)

Gouvernance de la qualité

- Intégration encore faible des éléments du système qualité d'UCLouvain
- Dimension qualité pas encore complètement considérée comme un outil stratégique
- Renforcer l'implication du corps étudiant dans le développement et la mise en œuvre du système qualité
- Subsidiarité marquée ne favorisant pas toujours le partage de bonnes pratiques

Structures et processus

- Réalisation des EEE trop aléatoire et mécanismes de retour aux étudiants sur les résultats d'évaluation insuffisamment développés
- Faible consolidation centrale de l'ensemble des évaluations

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 ET SUGGESTIONS PRINCIPALES

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Veiller à une implication soutenue du corps étudiant dans le développement et l'évolution du système qualité de l'UCLouvain.
- 3 Accentuer le recueil d'informations sur la qualité de la formation, en particulier par le biais de l'EEE et sur les évolutions des besoins professionnels.
- 4 Consolider les processus qualité en développant les mesures d'impact.
- 5 Poursuivre le développement d'une approche institutionnelle d'un enseignement centré sur les étudiantes, les étudiants et l'apprentissage. Consolider l'appropriation de l'approche programme sur le terrain.
- 6 Mieux fédérer, partager et communiquer les bonnes pratiques qui existent déjà au sein de l'université.
- 7 Simplifier le processus d'admission sur dossier.
- 8 Généraliser l'utilisation des tableaux de bord (développés par le QOPA, relatifs aux EEE, etc.) et renforcer la culture du *reporting*.
- 9 Donner plus d'accès aux étudiantes et étudiants aux données les concernant (*feedback* sur les évaluations, informations relatives à leur implication dans les instances participatives, développer la communication en anglais etc.).

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2022

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.

La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶



et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 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 balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

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 1^{re} 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'UCLouvain, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Jacques LANARÈS, président	<p>Jacques Lanarès a été Vice-Recteur de l'Université de Lausanne de 2006 à 2016, en charge notamment de la qualité et du développement de l'enseignement. Il est actif au niveau national et international en matière de qualité et est notamment expert pour différents organismes tels que l'Association européenne des Universités (EUA), plusieurs agences nationales d'accréditation.</p> <p>Pour l'AEQES, Jacques Lanarès a participé comme expert pair et expert en gestion de la qualité à l'évaluation du <i>cluster</i> Psychologie et sciences de l'éducation.</p>
M. Bernold HASENKNOPF	<p>Bernold Hasenknopf a fait des études de chimie à Cologne, Londres et Strasbourg, avec une thèse sous la direction de Jean-Marie Lehn.</p> <p>Il a commencé en tant que Maître de Conférence à l'Université Pierre et Marie Curie (maintenant Sorbonne Université) en 1997, où il a été promu Professeur en 2009. Ses recherches portent sur la chimie supramoléculaire des assemblages multimétalliques et ses projets actuels concernent les cyclodextrine-polyrotaxanes pour l'imagerie bimodale et les pinces magnétiques commutables. En tant qu'enseignant, il s'est toujours engagé pour un enseignement novateur. Il a pris des responsabilités en tant que coordinateur de la chimie inorganique, puis de la branche chimie moléculaire du Master, vice-directeur du Master de chimie, président du Conseil des enseignements du département de chimie et maintenant directeur du Master de chimie (environ 500 étudiants). Il a été membre du Directoire auprès du vice-président formation de son université, et membre de l'équipe pilote pour l'innovation pédagogique de son université.</p> <p>Il est régulièrement nommé aux comités nationaux d'évaluation académique pour la recherche et pour l'enseignement. Actuellement, il est membre de la Commission de Formation et Vie Universitaire de Sorbonne Université, et membre du comité de pilotage du centre d'accompagnement pédagogique Capsule, où il est responsable de la coordination du programme de formation pour le développement académique. Il assure aussi des ateliers de formation pédagogique dans son université et à l'extérieur.</p> <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Sylvain-Loup JACQUOT	<p>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.</p>

	<p>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. 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.</p> <p>Pour l'AEQES, Sylvain-Loup Jacquot a participé comme expert étudiant à l'évaluation des bacheliers et masters en Architecture et Urbanisme.</p>
M. Basilio NAPOLI	<p>Basilio Napoli est licencié en sciences économiques appliquées et titulaire d'un diplôme spécial en administration des affaires publiques.</p> <p>Directeur général Emploi au sein du FOREM (2001 à 2015), il assure depuis 2016 la fonction de Directeur général Stratégie. Dans ce cadre, il participe activement à la conception et à l'opérationnalisation de partenariats avec le monde de l'enseignement.</p> <p>Il assume également les fonctions de président :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du Conseil d'Administration du centre de Compétences Technocité (Hornu/Mons), actif dans le domaine des TIC - du Conseil d'Administration de la Société Wallonne du Crédit Social. <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Lewis PURSER	<p>Diplômé en lettres classiques de <i>Trinity College Dublin</i> (1989) et en études du développement de l'Université de Genève (1996), Lewis Purser est Directeur aux Affaires Académiques de l'Association des Universités Irlandaises depuis 2005.</p> <p>Évaluateur depuis 1998 à travers treize pays avec le Programme d'Évaluation Institutionnelle (IEP) de l'Association Européenne de l'Université (EUA), Lewis a aussi fait partie de comités d'évaluation pour d'autres agences en Allemagne, en Hongrie, en Irlande, en Lettonie, en Roumanie et en Suisse.</p> <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les dix-sept 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'UCLouvain a proposé des entretiens en lien avec ses enjeux stratégiques⁹.

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.

⁹ Voir annexe

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

Suivi : plan d'action et point d'étape

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

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

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

La procédure d'avis global

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. Elle permet à ce dernier de voir ses programmes sortir de la planification des évaluations externes de l'AEQES pour les six années suivant la décision.

L'UCLouvain a sollicité la procédure d'avis global. Celle-ci est détaillée en troisième partie du présent rapport (à partir de la page 45).

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I- Présentation de l'établissement

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

- 1 L'UCLouvain fondée en 1425 couvre l'ensemble des champs disciplinaires des sciences humaines, des sciences de la santé et des sciences et technologies. Elle est constituée de 14 facultés réparties dans ces trois secteurs. Les facultés organisent l'enseignement alors que les instituts (21) organisent la recherche.
Il s'agit d'une institution subventionnée qui dispose d'un financement public pour ses activités relatives à ses trois missions principales : l'enseignement, la recherche et le service à la société.
- 2 L'université offre 42 programmes de bacheliers et 99 programmes de master 120 ECTS auxquels s'ajoutent 33 masters 60 ECTS, 23 agrégations de l'enseignement secondaire supérieur et 63 masters de spécialisation. L'UCLouvain propose également 23 doctorats ainsi que des formations continues (en moyenne 4000 inscriptions par an pour environ 180 programmes). Cette offre permettait d'accueillir 30.985 étudiant·es bénéficiant de l'activité de 5.840 personnes (4.665 EPT) incluant des académiques et enseignant·e·s de langue (env. 1.060), des personnels scientifiques (env. 2.000) et administratifs et techniques (env. 1.600). Les membres académiques sont rattachés aux facultés pour l'enseignement et aux instituts pour la recherche. Le site principal de l'UCLouvain est situé à Louvain-la-Neuve (environ 20.000 étudiant·e·s) mais d'autres sites accueillent des étudiant·e·s (env. 9.000) à Woluwe, Mons, Charleroi, Saint-Gilles et Tournai.
Le développement de l'institution se fait sur la base d'un plan stratégique élaboré par le Recteur et discuté au sein du Conseil Académique. Le Recteur en poste au moment de l'évaluation est reconduit et un nouveau plan stratégique, « Horizon 600 », couvrira la période 2020-2025.
- 3 Les axes principaux de la stratégie couvrant la période 2014-2019 (« Louvain 2020 ») sont :
 - 1- Offrir des formations de qualité
 - 2 - Amplifier le positionnement comme *Research University*
 - 3 - Renforcer l'internationalisation de et à l'université
 - 4 - Placer l'étudiant au centre de son projet
 - 5 - Intensifier les contacts régionaux
 - 6 - Développer l'université numérique
 - 7 - Optimiser et simplifier l'organisation
 - 8- Promouvoir l'égalité pour tous
 - 9 - S'engager pour le développement durable
- 4 Chacun de ces axes prioritaires est décliné en axes de travail. Le détail de ces axes pour la formation (axe 1) est précisé ci-après :
 - « 1. *Accompagner la transition secondaire université et favoriser la réussite des étudiants, particulièrement en début de parcours universitaire.*
 2. *Soutenir la formation des assistants et professeurs, avec l'appui d'un institut de pédagogie renouvelé et en reconnaissant leur investissement pédagogique.*
 3. *Privilégier la qualité des formations, en renforçant une approche par programme – tant pour la formation initiale que pour la formation continue – et les innovations pédagogiques.*
 4. *Promouvoir l'offre de formation et internationaliser les programmes, notamment de masters et de doctorats, en vue de renforcer leur attractivité à l'étranger.*
 5. *Simplifier la gestion administrative de l'enseignement en rationalisant et en numérisant les procédures et les outils.*

6. *Connaître le devenir de nos diplômés et proposer des formations et des services qui préparent à l'insertion socio-professionnelle de nos étudiants et doctorants. »*

Dans le cadre de cette évaluation il est également utile de préciser certains axes de travail liés à l'axe 4 du plan stratégique :

- « 1. Repenser la gouvernance, la structure et les périmètres de l'administration étudiante, en vue de rester au plus près des préoccupations des étudiants d'aujourd'hui.*
- 2. Garantir une équité de droits et de devoirs, ainsi que la mise sur pied de services et dispositifs équivalents (accès au sport, à la culture, soutien psychologique, etc.) pour tous les étudiants, de tous les sites.*
- 3. Placer l'étudiant au centre de son projet d'études, en veillant à déployer l'information et les dispositifs nécessaires à la poursuite de son parcours - quel qu'il soit - au sein de l'institution.*
- 4. Poursuivre et dynamiser l'Observatoire de la vie étudiante, qui a pour ambition de suivre l'évolution de la population étudiante. » ;*

ainsi que ceux qui touchent à l'axe 6 :

- «1. Favoriser et soutenir le développement et l'utilisation de ressources pédagogiques libres (c'est-à-dire des matériaux de formation, sous un format numérique, distribués librement aux formateurs, étudiants et apprenants du monde entier).*
- 2. Poursuivre notre investissement dans les MOOCs, en particulier au sein du consortium edX.*
- 3. Développer, tester et analyser de nouvelles technologies au service de la formation »*
(Louvain 2020).

- 5 L'université s'inscrit dans une dynamique de développement de partenariats concrétisée notamment par un projet de fusion avec l'Université Saint-Louis de Bruxelles et son engagement dans une alliance européenne¹⁰ « Circle U ».
- 6 En termes de gouvernance, les principaux organes sont :
 - le Conseil d'administration exerçant l'ensemble des responsabilités légales et juridiques ;
 - le Conseil académique amené à définir la politique scientifique de l'université en matière d'enseignement et de recherche, le plan de réalisation de cette politique et ses applications. Il coordonne la politique des trois secteurs, des facultés, des instituts et autres entités d'enseignement ou recherche ;
 - le Conseil rectoral assurant la gestion courante des missions académiques. Il est présidé par le recteur ou la rectrice (élu-e par la communauté universitaire pour un mandat de 5 ans).
- 7 La participation étudiante est inscrite dans les textes légaux qui prévoient leur implication au sein des organes institutionnels et consultatifs notamment dans tous ceux dans lesquels sont prises des décisions en matière d'enseignement. Les membres du corps étudiant sont élus par leurs pairs. C'est l'assemblée générale des étudiant-e-s qui est l'organe représentatif principal au niveau institutionnel. Au niveau facultaire, l'implication se fait au niveau du Bureau des étudiant-e-s (BDE) et en tant que délégué-e-s de cours.
- 8 L'institution est très attachée à la notion de subsidiarité en particulier dans son expression au niveau des secteurs et des facultés.

¹⁰ <https://www.circle-u-eu/>

- 9 Plus spécifiquement pour ce qui touche à la qualité de la formation, les principales propositions soumises au Conseil académique émanent du CEFO (Conseil de l'enseignement et de la formation) et de son pendant pour la formation continue le COFC (Conseil de la formation continue).

Le CEFO présidé par la prorectrice ou le prorecteur à l'enseignement a les compétences suivantes en la matière :

- « - aide à la réussite des étudiant·e·s et accès à l'enseignement supérieur ;
- insertion socio-professionnelle des (futur·e·s) diplômé·e·s ;
- développement professionnel des enseignant·e·s et soutien à l'innovation ;
- qualité de l'enseignement ;
- évolution de l'offre de formation ;
- attractivité et promotion des études ;
- gestion administrative et logistique de la formation continue, y inclus le Règlement général des études et des examens en formation continue ».

- 10 Le CEFO constitue des commissions et groupes de travail pour faire un travail d'analyse et d'élaboration sur des thématiques spécifiques.

Le COFC également présidé par la prorectrice ou le prorecteur à l'enseignement, assure le pilotage institutionnel de la formation continue incluant l'élaboration de la politique qualité en formation continue.

Le QAP (qualité académique des programmes), un des groupes du CEFO, est composé de 3 académiques par secteurs ainsi que des représentants de plusieurs services centraux et est également présidé par la prorectrice ou le prorecteur à l'enseignement. Il porte un regard transversal et global sur les questions d'évolution des programmes et aborde des thématiques générales et de fond (par exemple « Développement des offres et ressources académiques » ou « Mise en évidence du caractère international des programmes »).

- 11 Le travail de ces Conseils et Commissions est accompagné et soutenu par plusieurs services généraux (notamment, Administration de l'enseignement et de la formation (ADEF), Service d'appui à la qualité de l'offre des programmes académiques (QOPA), Service des inscriptions (SIC), Centre d'information et d'orientation (CIO), *Louvain Learning Lab (LLL)*, Institut universitaire de formation continue (IUFC)).

- 12 Les facultés jouent également un rôle clé en matière de qualité de l'enseignement et de la formation dans la mesure où elles s'occupent de :

- l'attribution des charges de cours ;
- l'évaluation des membres du corps enseignant ;
- l'organisation pratique des programmes et la gestion du parcours étudiant ;
- l'évaluation des programmes et des cours et du suivi des résultats.

La façon dont chaque faculté assume ses responsabilités en matière de qualité est décrite dans le rapport (cf. plus bas). Des personnes de référence pour la qualité commencent également à exister au sein des facultés.

Cette évaluation étant centrée sur les éléments du système qualité de l'institution relatifs à l'enseignement et la formation, les aspects de recherche ne sont pas développés dans ce rapport mais il est clair, d'après les informations dont le comité des experts a pu prendre connaissance, que l'UCLouvain se préoccupe aussi de la qualité de ses autres missions et développe des dispositifs qualité *ad hoc*.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

- 13 Lors de la visite du comité, les entretiens se sont déroulés dans un climat positif et les discussions ont été ouvertes et franches. Les informations et documents complémentaires souhaités ont été fournis sans restriction et très rapidement.
- 14 Les entretiens se sont appuyés sur un solide dossier d'autoévaluation. Ce dossier est le résultat d'un processus participatif large, mené par un comité de pilotage (Groupe de travail « Qualité académique des programmes » : QAP) présidé par la Prorectrice à l'enseignement et composé de personnes représentant des administrations centrales et des académiques (16 membres). Le processus a impliqué les diverses facultés de l'UCLouvain, les services généraux et différents organes de l'université au sein desquels siègent des membres du personnel académique, scientifique, administratif ainsi que des étudiant·e·s. Dans le cadre de son autoévaluation l'UCLouvain a procédé à une enquête afin de mieux connaître la perception de la communauté quant à la mise en œuvre des ESG. Bien que les résultats s'appuient sur un nombre significatif de réponses (166) provenant d'une variété d'actrices et d'acteurs, le comité a regretté que le point de vue étudiant ne soit quasiment pas représenté dans cette enquête (une seule réponse) ou une autre.
- 15 Une fois finalisé, le dossier a été validé par les organes décisionnaires académiques de l'institution (CEFO, COFC, Conseil Académique) et signé par le Recteur.
- 16 Le dossier est clairement structuré, riche en informations, complété par le truchement d'annexes et liens URL. Il comprend deux parties. La première présente l'institution, ses activités et son organisation notamment en référence aux questions de qualité. La deuxième partie analyse la façon dont l'institution répond aux exigences des ESG et se conclut par une analyse SWOT et des pistes d'actions.
- 17 Chaque faculté a contribué au rapport en produisant chacune un chapitre abordant les questions suivantes : politique facultaire et pilotage en matière de qualité, développement de la formation initiale et continue, évaluation des enseignements et des programmes, gestion des parcours étudiants, aide à la réussite, environnement académique, social et matériel favorable à l'apprentissage, soutien à l'innovation y compris numérique, développement des compétences pédagogiques des enseignants et des responsables de programmes. Ceci a permis aux membres du comité d'observer, dans un contexte affirmé de subsidiarité, dans quelle mesure et avec quels accents chaque faculté s'appropriait les objectifs et la culture de la qualité.
- 18 L'analyse de la conformité aux ESG est faite selon une approche systématique et structurée en se référant au cadre de gouvernance déjà évoqué, aux actions entreprises et le cas échéant à l'enquête déjà mentionnée. Une analyse critique de ces constats débouche sur des pistes d'action.
- 19 Une grande partie du dossier d'autoévaluation est descriptive mais il contient également des éléments d'une approche analytique. Le comité a apprécié la transparence de la documentation, illustrée par exemple par la présentation de résultats d'enquêtes pas toujours aussi positifs que souhaités par l'institution. L'analyse SWOT a été réalisée par un groupe participatif constitué de doyennes et doyens, étudiantes et étudiants, membres des services administratifs avec l'appui d'un animateur externe. Le comité a apprécié la qualité de ce travail mais aurait souhaité que cette analyse SWOT s'appuie davantage sur des données probantes,

en d'autres termes qu'elle soit davantage « *evidence based* ». Par ailleurs le comité aurait apprécié que les graphiques présentés contiennent davantage d'information sur les tendances au cours des dernières années.

- 20 Un accès intranet fourni par l'institution a permis aux experts de naviguer largement à l'intérieur du site web de l'institution.
- 21 Le comité tient à remercier chaleureusement les responsables de l'UCLouvain et toutes les personnes rencontrées pour l'excellente préparation et organisation de la visite ainsi que pour la qualité de l'accueil offert et la richesse des échanges.

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

Politique qualité

- 1 Il y a un engagement politique de l'institution en faveur de la qualité. Il se reflète au niveau du plan stratégique. En effet, plusieurs axes prioritaires et axes de travail se réfèrent à des objectifs de qualité ou sont directement en lien avec les ESG (cf. les axes prioritaires et axes de travail mentionnés au début du rapport – notamment les axes 1, 4, 6 – ainsi que tous les axes de travail mentionnés dans la partie I). Cette volonté politique se reflète également dans la création d'organes (Conseils, groupes de travail etc.) dédiés à ces questions et décrits plus haut, ainsi que dans la mise à disposition de ressources pour l'évaluation, la récolte d'information et l'amélioration.

Culture qualité

- 2 Au-delà de l'inscription de ces objectifs qualité dans la stratégie institutionnelle, il y a une volonté de développer une culture qualité qui s'exprime par l'implication de différents types d'acteurs au niveau de l'élaboration et du pilotage des processus (par exemple via le GT « évaluation des enseignements par les étudiant·e·s / EEE » du CEFO). Le processus d'autoévaluation décrit plus haut illustre la capacité de l'institution dans sa diversité à s'engager dans une démarche qualité. Les rencontres annuelles des responsables de programmes contribuent également au développement d'une culture qualité.
- 3 Des valeurs et priorités de cette culture qualité et sous-jacentes au système qualité émergent en filigrane des entretiens et documents, comme notamment, participation, subsidiarité, prise en compte de la diversité, coordination.

Organisation et responsabilités

- 4 C'est sur les décanats que repose principalement la responsabilité de la qualité de l'enseignement. Le CEFO joue un rôle majeur en matière de coordination des initiatives en faveur de la qualité. Le fait que la prorectrice ou le prorecteur à l'enseignement préside la majorité des organes en lien spécifique avec la qualité de la formation (CEFO, QAP, etc.) contribue à assurer une forme de cohérence globale et une articulation avec les objectifs stratégiques de l'université en la matière. Il existe par ailleurs une coordination au niveau du collège des doyennes et doyens par secteur. Ces structures de coordination permettent d'assurer une forme de cohérence du système et de diffuser certaines bonnes pratiques. Bien que des modalités existent pour le partage des bonnes pratiques

(par exemple la journée des responsables de programmes), il y a un potentiel de progression réel en la matière. De l'avis de plusieurs personnes rencontrées lors de la visite, une diffusion plus large de ces bonnes pratiques serait bien accueillie par de nombreuses personnes de l'institution actives dans ces domaines.

Systeme qualite

- 5 Ainsi que cela est explicité dans le DAEI, « *le système qualité regroupe l'ensemble des activités visant à assurer et améliorer la qualité de ses enseignements et formations* ». L'UCLouvain dispose d'un ensemble de processus et de services correspondant à cette définition.
- 6 Bien qu'il ne soit pas présenté comme tel, le plan stratégique est un élément central d'un système qualité. Ainsi que cela a été évoqué plus haut, l'université en a élaboré un et il existe des modalités de suivi déjà évoquées. Toutefois le plan pourrait contenir davantage d'indicateurs de la réalisation de la stratégie. À travers les objectifs spécifiques mentionnés, la qualité est partie intégrante de la stratégie, ce qui constitue un facteur très favorable à son développement. La façon dont le système qualité vient en soutien de la stratégie pourrait également être développée. En effet, bien que conformément aux modalités de cette phase pilote, le focus ait été sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, le comité a observé qu'il n'a pas vraiment émergé lors des échanges ou à la lecture du DAEI de vision globale, partagée, explicite, du système qualité comme soutien à la stratégie.
- 7 Le système comprend différents processus d'évaluation. Dans la perspective de la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement, les plus importants portent sur l'évaluation des enseignements individuels (EEE) et celle des programmes (voir le chapitre 1.9 pour les détails) mais les aspects liés au recrutement et à la promotion sont également pertinents (voir le chapitre 1.5 sur cet aspect).
- 8 Les parties prenantes externes sont essentiellement sollicitées via les enquêtes et relations avec les *alumni*. En formation continue, l'implication de personnes représentant les milieux professionnels est quasi systématique (critères d'agrément, sollicitation d'experts du terrain, etc.). Toutefois le comité n'a rencontré personne représentant ces milieux lors de la visite.
- 9 Il y a des outils pour assurer une analyse globale des programmes (ex. grille d'analyse des programmes ou formulaires de demande de modification / création / suppression de programmes).
- 10 L'évaluation de l'enseignement par les étudiant·e·s est faite à la demande des enseignant·e·s ou des Doyen·ne·s en fonction de la planification facultaire. Elle doit être réalisée au moins une fois tous les cinq ans mais aussi souvent que l'enseignant·e le souhaite. Le doyen est chargé de transmettre chaque quadrimestre dans sa faculté les informations reçues des services centraux sur les modalités de mises en œuvre des EEE. Dans la réalité la fréquence de ces évaluations apparaît fluctuante et cela a été confirmé au cours de plusieurs entretiens.
- 11 Il se dégage des entretiens menés au cours de la visite qu'il n'y a pas de *feedback* systématique donné au groupe étudiant sinon par le biais des commissions. Certains avis recueillis pendant la visite mentionnent la faible pertinence du questionnaire en regard de l'enseignement, le manque de retour ou d'observation des effets, le mauvais positionnement dans le temps (session examens) pour expliquer un taux de réponse parfois faible. À noter qu'un groupe de travail du CEFO a entamé une réflexion sur cette question.

- 12 Ces processus d'évaluation sont alimentés par un système d'information fournissant des données sur la satisfaction étudiante et celle des *alumni*. Le système agrège des données sur l'ensemble des programmes évalués pour fournir des « moyennes » (voir le chapitre 1.7 pour plus de détails sur cette question).
- 13 Différents services administratifs viennent en appui de ces processus (regroupés au sein de l'Administration de l'enseignement et de la formation, ADEF), certains davantage orientés vers le soutien à l'évaluation (ex. QOPA), d'autres vers l'amélioration (ex. LLL). Le dispositif de soutien est complété par des projets spécifiques comme le Fonds de développement pédagogique (FDP).
- 14 Certaines facultés font des évaluations de leur dispositif (ex. aide à la réussite en Faculté de santé publique ou Faculté de théologie) ou de l'effet d'une réforme de programmes (par exemple en Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation).
- 15 Le lien entre l'enseignement et la recherche est envisagé de façon classique à savoir, une actualisation de l'enseignement par le truchement des recherches propres du corps enseignant, l'introduction dans les programmes de formation à la méthodologie de recherche, l'implication des étudiant-e-s dans des activités et projets de recherche. Le comité n'a toutefois pas eu la possibilité d'apprécier le degré de systématisation de ces pratiques sur l'ensemble de l'institution, les entretiens ayant fait apparaître quelques disparités à cet égard.
- 16 La dimension éthique / intégrité académique ou de protection face à l'intolérance est présente par le biais de règlements ou actions de sensibilisation. Le comité a eu peu d'éléments pour déterminer comment ces principes étaient réellement transmis aux étudiant-e-s et adoptés par elles et eux.

Communication

- 17 À la connaissance du comité, il n'y a pas de document global qui présente les objectifs des démarches qualité, les valeurs sous-jacentes, l'organisation et les responsabilités, les différents processus et leurs interactions.
- 18 La visite a permis de constater l'existence d'un seul Manuel qualité au niveau facultaire (Agro), qui représente encore une forme embryonnaire d'un tel document.
- 19 Si l'on se réfère aux résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de l'autoévaluation un effort de communication est loin d'être superflu (31,5 % n'ont pas connaissance des critères qualité de l'UCLouvain et 42,4 % savent qu'ils existent mais ne s'y sont jamais référés).
- 20 Par ailleurs, les membres du comité ont eu beaucoup de difficultés à trouver les informations en lien avec le système et les démarches qualité sur le site web de l'université.
- 21 L'UCLouvain a établi les fondements d'une culture qualité institutionnelle et de nombreux éléments d'un système qualité existent déjà. Plusieurs valeurs sous-jacentes à cette culture qualité émergent des documents et échanges. Le comité a notamment acquis la conviction que la préoccupation de l'amélioration continue est partagée et prise en compte à tous les niveaux de l'organisation de même que paraît commune la volonté de s'appuyer sur des données qualitatives et quantitatives. Une responsabilité distribuée apparaît également comme une priorité de la culture qualité de l'UCLouvain. Une explicitation plus marquée des valeurs sous-jacentes aux processus et de leurs liens avec les priorités de l'institution serait de nature à renforcer la cohérence du système qualité.

- 22 La logique de base des processus qualité (méthode PDCA) paraît bien intégrée dans l'université (illustrée par exemple par le travail autour des questionnaires à choix multiples/QCM), les dernières étapes (contrôle et réaction) pouvant être renforcées dans certains cas (par exemple les dernières étapes de ce cycle dans le cas de l'EEE sont peu visibles pour les étudiant·e·s). Il y a des procédures bien balisées (ex. révision des programmes, recrutement des professeurs) et parfois très abouties comme en formation continue.
- 23 En parallèle, les services centraux offrent un vrai soutien aux membres des facultés (LLL, QOPA ; Enquêtes et Tableaux de bord etc.).
- 24 Toutefois, la description du système qualité apparaît plutôt en filigrane et il n'est pas clairement explicite. Ce qui est naturellement un obstacle à la compréhension et à l'appropriation du système par les principales parties prenantes. Par ailleurs la logique de transparence inhérente aux démarches qualité suppose de davantage expliciter auprès des publics internes et externes la politique, le système et son fonctionnement.
- 25 La forte volonté de subsidiarité au niveau des facultés fait complètement sens dans la culture institutionnelle mais n'est pas sans poser quelques défis ou questions pour ce qui a trait à un système institutionnel robuste d'assurance qualité. En effet, si l'UCLouvain obtient l'avis favorable qu'elle a sollicité afin de pouvoir assumer de façon autonome l'évaluation de ses programmes elle aura une responsabilité pleine et entière en matière de qualité. L'exigence d'évaluation ne viendra plus de l'extérieur comme c'est encore le cas actuellement pour de nombreux programmes. L'UCLouvain doit dès lors pouvoir répondre aux principales questions : le système existe-t-il ? Quels sont les éléments qui le composent ? Fonctionne-t-il comme prévu et quel est le degré d'appropriation par les parties prenantes ? Apporte-t-il les effets attendus ? Concrètement cela implique que des mécanismes solides soient mis en place pour assurer globalement (au niveau de l'institution) et localement (au niveau des facultés et des programmes) le fonctionnement du système et son évolution. Ceci étant sous la responsabilité d'une personne dédiée ou avec une responsabilité répartie mais avec des mécanismes permettant de s'assurer que la responsabilité globale est effective. Dans la mesure où la culture qualité doit s'inscrire dans la culture institutionnelle c'est naturellement à l'UCLouvain de définir les modalités les mieux adaptées à sa culture et son organisation.

Conclusion

- 26 L'UCLouvain a établi les fondements d'une culture et d'un système qualité qui sont partie intégrante de la stratégie institutionnelle. Toutefois la vision globale de la qualité à l'UCLouvain est encore à expliciter et la communication sur les questions de qualité à renforcer. Certaines facettes du système comme par exemple le feedback aux étudiants ou le partage des bonnes pratiques, sont à consolider.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.

- 2 Impliquer davantage le corps étudiant dans l'élaboration des modalités d'évaluation de l'enseignement.
- 3 Consolider les processus qualité en développant les mesures d'impact.
- 4 Améliorer le feedback aux étudiant·e·s

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 Le processus d'élaboration et de renouvellement de programmes occupe une place importante dans la stratégie Louvain 2020 (cf. les priorités mentionnées dans l'introduction). Plus précisément, ce plan stratégique vise à renforcer la prise en compte des conditions cadres comme l'évolution de la réglementation (décret Paysage), l'insertion professionnelle des diplômés et la transformation pédagogique.
- 2 Un processus clair et transparent d'approbation par l'institution (CEFO) est en place et s'appuie sur un service dédié (QOPA). Les consignes données par le QOPA sont explicites et renvoient à tous les règlements et standards actuellement en vigueur dans l'enseignement supérieur de la FWB (donc incluent les prescriptions européennes). De même, les informations recueillies par le QOPA sont pertinentes pour un suivi au niveau central.
- 3 L'approche programme est explicitement affichée et déclinée jusqu'aux unités d'enseignement. On constate par ailleurs que les personnes impliquées dans le processus (doyens, directions administratives des facultés, responsables de programmes, membres du CEFO et COFC, directeurs, services ADEF, membres de LLL, QOPA, IUFC) ont une perception globalement très positive de l'élaboration des programmes, surtout pour ce qui touche au contenu, mais cela vaut aussi pour ce qui a trait aux procédures. Cependant, l'enquête interne n'a pas été élargie à tous les enseignants et n'a pas sondé l'avis des étudiants.
- 4 Le *Louvain Learning Lab* (LLL), autorité reconnue à l'international dans le domaine de la pédagogie universitaire, accompagne les responsables de programmes
- 5 La journée thématique et annuelle des responsables de programmes leur permet d'échanger sur des bonnes pratiques et d'élaborer des approches communes.

Relation avec le monde professionnel

- 6 Actrices et acteurs de l'environnement socio-professionnel interviennent plus particulièrement dans les formations continues.
- 7 Les programmes de formation initiale peuvent intégrer des périodes de stage, mais la pratique n'est pas généralisée. Le site web regorge d'une multitude d'unités de stage intégrées dans les diplômes avec une cohérence des objectifs d'apprentissage, mais on peut observer une diversité des ECTS

attribués par rapport aux heures (trouvé au hasard : 300h/12 ECTS ou 7,5h/3ECTS). Une clarification de la politique de stages précisant leur intégration dans les apprentissages serait souhaitable.

- 8 Le LLL apporte une expertise qualifiée pour tous les aspects pédagogiques qui ne nécessitent pas de recourir à une expertise externe dans ce domaine. Par contre, les transformations des métiers et les développements des compétences professionnelles qui en découlent requièrent un contact étroit avec des personnes impliquées dans le monde socio-professionnel en dehors de l'université. Ce contact est moins bien formalisé en formation initiale. Les bonnes pratiques en Formation Continue peuvent servir d'exemple. L'UCLouvain a identifié la nécessité d'afficher plus clairement l'adéquation entre compétences professionnelles et unités d'enseignement lorsque les étudiant-e-s choisissent des parcours personnalisés.

Facultés

- 9 En appliquant le principe de subsidiarité, les facultés ont une grande marge de manœuvre dans leur fonctionnement. On retrouve globalement une bonne mise en œuvre de la politique institutionnelle dans la description faite par chaque faculté dans le DAEI et observée lors de la visite sur place. Les facultés développent positivement leur offre de formation initiale et continue par un pilotage actif de la qualité, et une volonté affichée de placer les étudiant-e-s au centre des modifications apportées que ce soit au niveau de la gestion des parcours, de l'aide à la réussite ou de l'amélioration de l'environnement académique.
- 10 Si au niveau institutionnel un processus clair avec des organes identifiés et des procédures bien établies et transparentes ont été mis en place, la vérification sur le terrain montre que la mise en œuvre ne correspond pas toujours aux affichages, et les instances universitaires ne sont pas toujours informées de ce décalage. À titre d'exemple, l'approche programme est au cœur de la stratégie de UCLouvain, mais à la lecture de certaines fiches d'UE sur le site web, on constate que les acteurs sur le terrain n'ont pas tous intégré la démarche.
- 11 Les procédures d'évaluation interne se basent principalement sur des enquêtes auprès des étudiant-e-s avec une périodicité variable, et souvent laissée au choix des enseignant-e-s, même si l'institution affiche une politique incitative qui prévoit deux phases à chaque quadrimestre : une phase d'évaluation des enseignements initiées par les enseignant-e-s suivie d'une phase d'évaluations complémentaires initiées par la·le Doyen-ne. Une grande hétérogénéité dans la réalisation des évaluations des enseignements a été constatée lors de la visite sur place. Ces évaluations jouent un rôle clé dans l'analyse des programmes, ils fournissent l'essentiel des informations sur le fonctionnement de l'enseignement. Compte tenu de cette importance dans le dispositif, elles ne sont pas assez solides et reposent trop sur la bonne volonté du corps enseignant qui n'est pas toujours au rendez-vous. La périodicité des évaluations des enseignements (tous les 3 ans), ou des évaluations des programmes (3 ans puis tous les 5 ans) serait suffisante si tout allait bien. Cependant elle ne permet pas de détecter et corriger assez rapidement des défauts (à titre d'exemple, on trouverait après 3 ans un défaut dans un nouveau programme, et on vérifie après 8 ans qu'il est corrigé). On trouve une périodicité accrue dans certaines facultés (ex. *Louvain School of Management* 4 fois par an).
- 12 Il est primordial pour toute élaboration ou modification de l'offre de formation d'être en adéquation avec les ressources disponibles. Le niveau universitaire délègue cette tâche aux facultés qui doivent travailler à coût constant. L'évaluation du coût des programmes mérite d'être davantage anticipée dans leur processus d'élaboration. Le QAP a entamé une réflexion sur cette question (rapport du CEFO 2018-2019). Le comité soutient cette initiative car il convient d'établir une procédure claire et précise pour évaluer en amont, tôt dans la démarche, les besoins en ressources matérielles et humaines selon un standard commun, lors d'une création ou d'une modification profonde d'un

programme. Sinon, on risque soit de faire des propositions irréalisables, soit trop conservatrices, ou encore se retrouver avec une forte hétérogénéité de la charge de travail des enseignants dans différentes facultés.

Conclusion

- 13 En conclusion, l'UCLouvain est capable de construire et d'actualiser des programmes de formation qui s'inscrivent naturellement dans les quatre stratégies¹¹ de l'UE en faveur de l'enseignement supérieur publiées en 2017 (compétences professionnelles, accessibilité au plus grand nombre, capacité d'innovation, efficacité). L'université s'est dotée d'organes centraux qui ont élaboré une stratégie complète, et a établi des procédures claires pour assurer la qualité dans ce domaine. La mise en œuvre doit veiller à la déclinaison des procédures au niveau des facultés et des enseignant·e·s. Un renforcement du dispositif choisi pour recueillir les informations sur le terrain (EEE) est nécessaire compte tenu du rôle central qui lui a été donné dans l'assurance qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Accentuer le recueil d'informations sur la qualité de la formation, en particulier par le biais de l'EEE.
- 2 Développer les mécanismes permettant de s'assurer que les ressources sont suffisantes pour permettre le lancement de nouveaux programmes
- 3 Accentuer la récolte d'information sur les évolutions des besoins professionnels et élaborer une politique de stage

¹¹ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/FR/COM-2017-247-F1-FR-MAIN-PART-1.PDF>

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 Le concept de l'apprentissage centré sur l'étudiant est omniprésent à l'UCLouvain. Il est théorisé au *Louvain Learning Lab* (LLL) qui soutient activement sa mise en œuvre par de nombreuses actions de formation et d'accompagnement pédagogique. La richesse et la qualité de cette offre (visible sur leur site web et leurs pages Moodle) sont rares dans une université francophone. La qualité de cette unité qui fournit l'accompagnement nécessaire contribue ainsi à la transformation pédagogique sous toutes ses formes.
- 2 Une grande liberté est laissée aux facultés et au corps enseignant pour s'approprier l'approche, ce qui permet certainement une meilleure acceptation de la transformation pédagogique.
- 3 Le Fonds de développement pédagogique (FDP) constitue un autre levier, par le financement de projets, pour favoriser la transformation pédagogique. Il est divisé en plusieurs enveloppes pour appuyer des initiatives individuelles, soutenir les thèmes pédagogiques prioritaires du CEFO et diffuser les initiatives (exemples de projets : « Evaluer les compétences par un e-portfolio », « Encadrer et évaluer des mémoires », « Accompagner le travail en groupe des étudiants »)
- 4 Cette structuration est adaptée pour garantir un pilotage par le haut, et inciter des initiatives par le bas. Les mesures incitatives (FDP) sont bien dimensionnées avec un taux de financement d'environ 50 % des projets soumis.
- 5 L'UCLouvain produit des MOOC dans des domaines très divers (31 trouvés sur le site web en sciences, sciences humaines, droit...). Leur intégration dans les diplômes n'est pas abordée dans le DAEI et ne ressort pas des sites web, mais elle a été évoquée lors de la visite sur place.
- 6 La diversité des activités d'enseignement est un point fort selon l'enquête interne (> 90 % accord) et le QAP. En même temps, les personnes interrogées ont pointé la difficulté d'évaluer la charge de travail qui en résulte pour l'étudiant. Il est important d'outiller les personnes sur le terrain pour le faire.
- 7 L'analyse de la situation sur le terrain repose principalement sur l'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s. Les experts rappellent qu'il est très important que même les enseignements qui se déroulent depuis de longues années soient toujours évalués régulièrement par le corps étudiant pour les accompagner pédagogiquement. Lors de la visite sur place, certains interlocuteurs ont rapporté un biais dans les informations transmises aux organes décisionnels parce que les enseignements qui nécessiteraient davantage un accompagnement pédagogique, sont moins souvent évalués par le corps étudiant. De plus, l'enquête interne concernant l'ESG 1.3 n'a pas sondé l'avis étudiant. Il reste donc quelques lacunes dans les informations transmises aux organes décisionnels qui handicapent le pilotage.

- 8 L'analyse de certaines UE (descriptifs sur le web, pages Moodle) révèle que cette transformation pédagogique se met en place graduellement. Les mécanismes prévus par l'UCLouvain fonctionnent donc globalement mais n'ont pas encore complètement abouti.
- 9 Le plan stratégique 2020 se concentre sur l'amélioration de la réussite en bachelier, et plus particulièrement en bac 1. Ainsi, une multitude de dispositifs appropriés sont proposés en début de parcours au niveau institutionnel (cours d'été, évaluations formatives, remédiations, accompagnement individuel, etc.). Ceci représente un fort investissement de moyens. Les facultés alimentent ces dispositifs ou déploient d'autres actions individuelles.
- 10 Compte tenu du profil de la population universitaire de la FWB, et donc celle de l'UCLouvain, il est normal de prévoir un grand effort pour l'aide à la réussite au niveau bachelier, et l'UCLouvain a mis en place des mesures appropriées pour améliorer leur qualité, même si les bonnes pratiques de certaines facultés mettent du temps à être partagées. La visite sur place a révélé qu'au niveau master, l'institution se repose beaucoup sur la relation individuelle entre enseignant·e et étudiant·e, même si les actions institutionnelles d'aide à la réussite sont accessibles aux étudiant·e·s de master. Une vue globale des besoins à ce niveau n'est pas disponible, et un éventuel déploiement de mesures devient ainsi difficile.
- 11 Le DAEI ne se penche pas explicitement sur l'évaluation des apprentissages. On retrouve dans les formations du *Louvain Learning Lab* toutes les informations pour concevoir des évaluations dans une logique d'alignement pédagogique. Les pages des UE consultées annoncent des formes d'évaluation sommatives adaptées. Le règlement général des examens est publié en ligne. Il détaille de manière explicite toute la procédure d'évaluation des apprentissages, y inclus les moyens de recours des étudiant·e·s. Ces règles sont conformes aux standards de l'enseignement supérieur. Ils font parfois allusion à des règlements spécifiques au niveau des facultés (principe de subsidiarité).
- 12 La question de l'évaluation des étudiant·e·s par QCM a permis de donner un bel exemple pour le fonctionnement d'une procédure d'assurance qualité fructueuse au niveau institutionnel. Les services QOPA et LLL ont établi un plan pour améliorer les évaluations par QCM qui a été adopté par le CEFO et le Conseil académique en juillet 2018. Le LLL a alors élaboré des méthodes alternatives et un guide de mise en œuvre. Le plan d'application a été déployé, et un premier retour de la communauté a mené à un ajustement du calendrier prévu.
- 13 Le respect de la diversité étudiante est reconnu par une très grosse majorité dans l'enquête institutionnelle (79,9 %), même s'il faut remarquer que juste 12,2 % sont totalement d'accord, et 32,9 % seulement légèrement d'accord. Certains commentaires dans le DAEI et lors de la visite sur place considèrent que l'hétérogénéité des étudiant·es combinée à la flexibilité des parcours d'étude individuels et le manque de ressources d'encadrement sont un frein à la cohérence d'un programme d'étude.

Conclusion

- 14 L'UCLouvain s'est engagée dans la transformation pédagogique vers l'apprentissage centré sur l'étudiant·e et possède tous les moyens pour y arriver, y compris avec des méthodes d'évaluation alignées, grâce notamment à l'appui très compétent du LLL. L'approche de l'université consistant à établir la stratégie au niveau QOPA, CEFO et Conseil académique, puis élaboration de l'application par le LLL, suivi du déploiement au niveau des facultés, et se complétant par un ajustement du plan au niveau du CEFO peut fonctionner comme le montre l'exemple de l'évaluation par QCM. Il faut cependant rester vigilant sur l'obtention d'informations fiables sur la situation dans chaque enseignement pour maîtriser la transformation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Consolider l'appropriation de l'approche programme sur le terrain.
- 2 Poursuivre le développement d'une approche institutionnelle d'un enseignement centré sur l'étudiant·e et l'apprentissage. Consolider les approches pédagogiques pour faire face à l'hétérogénéité étudiante.
- 3 S'assurer de l'adéquation aux besoins des dispositifs d'aide à la réussite au niveau master.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

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

CONSTATS ET ANALYSES

Admission

- 1 L'admission pour les étudiant·e·s belges et européens est réglée par la législation FWB. Vu la législation en vigueur concernant l'admission en bachelier et master, l'UCLouvain dispose de très peu de marge de manœuvre pour intervenir.
- 2 Par contre, pour les étudiants internationaux et les étudiantes internationales, ceux et celles en reprise d'études ou ceux qui demandent une valorisation des acquis d'expérience, l'admission se fait sur dossier et l'université dispose d'une petite marge d'autonomie dans ses décisions sur la question, en référence à des normes prescrites. Ce système d'admission sur dossier semble très lourd à gérer et peu efficace en pourcentage d'admissions effectives. Ce constat semble être largement partagé au sein de l'UCLouvain, au point même où l'université s'est déjà engagée selon le DAEI, dans un processus de révision en profondeur du système, dans un objectif d'optimisation et de simplification.
- 3 Pour l'admission directe en master, l'UCLouvain s'efforce de renforcer les passerelles existantes de passage en master pour favoriser un meilleur taux de progression de ces étudiant·e·s. Néanmoins, l'université reconnaît la nécessité de mettre en place une approche plus ciblée pour mieux répondre aux besoins spécifiques de cette population.

Progression

- 4 L'UCLouvain se montre très consciente du défi représenté par le taux moyen d'échec en 1^{re} année de bachelier en Fédération Wallonie-Bruxelles. Avec les changements faisant suite au Décret Paysage, étudiantes et étudiants peuvent dorénavant progresser d'année en année sans avoir obligatoirement atteint le complément de 60 ECTS (45 ECTS suffisent maintenant). Ceci mène à une nouvelle situation où certain·e·s progressent dans le curriculum mais accumulent en même temps des déficits d'année en année, créant, pour les étudiant·e·s concerné·e·s, des problèmes de compétences et de finançabilité à cause de l'allongement des études.
- 5 L'UCLouvain s'est montrée très sensible à cette nouvelle situation et a mis en place un dispositif collectif pour les étudiant·e·s (Co-CAR - Comité de coordination aide à la réussite) au niveau de l'université et aussi dans chaque faculté. Le Co-CAR a pour mission de suivre les démarches de soutien au corps étudiant, de partager les bonnes pratiques et également de revisiter et adapter les dispositifs d'aide à la réussite pour celles et ceux qui accumulent des "déficits" en ECTS pendant leur cursus. Les personnes impliquées dans ces dispositifs facultaires participent aussi aux comités de cycle et d'année (au niveau des facultés).

- 6 Outre ce nouveau dispositif, l'UCLouvain dispose de plusieurs initiatives intéressantes pour suivre et favoriser la progression étudiante. Parmi d'autres, le comité a noté :
- le projet au sein de la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO) d'analyse de données administratives, pour mieux informer les décisions du Décanat sur cette question ;
 - les données probantes concernant le taux d'abandon très en-dessous de la moyenne suite à l'intégration du numérique dans certains programmes ayant recours à un MOOC, avec l'offre d'un dispositif de soutien renforcé aux étudiant·e·s suite à la refonte de ces programmes ;
 - la mise en œuvre du 'Parcours annuel de l'étudiant·e (PAE)' est un document individualisé important pour chaque étudiant·e pour le guider dans sa progression académique et est renouvelé chaque année. Le PAE prend la forme d'une liste d'unités d'enseignement que l'étudiant·e peut visualiser sur son bureau virtuel ;
 - l'initiative 'étudiantes et étudiants tuteurs' dans plusieurs facultés, avec pour but de favoriser la réussite étudiante. Tutrices et tuteurs reçoivent une formation et il existe un suivi fourni par les facultés.
- 7 Il y a de bonnes pratiques à mieux faire connaître et à partager (ESPO, MOOCs, Co-CAR) à travers l'université, mais aussi au sein même des facultés. Par exemple, les données d'analyse ESPO ne semblent pas être utilisées aux niveaux des écoles au sein de cette même faculté.
- 8 Une utilisation plus généralisée du tableau de bord développé par le QOPA encouragerait sans doute une prise de conscience plus large des problématiques au sein de chaque faculté et à travers l'université, ainsi qu'un suivi et une analyse plus étendue de ces questions.

Reconnaissance

- 9 Au sujet de la reconnaissance des acquis des étudiants, le comité a noté le bon travail réalisé sur la validation des acquis d'expérience (VAE) par le Service de formation continue et la COFC pour favoriser l'accès à la formation continue. Ce travail pourrait être mieux connu et valorisé à travers l'UCLouvain tout entière, et intégré, comme élément de réflexion, dans la réforme du système d'admission sur dossier.
- 10 Le comité a été informé d'une hausse récente de mobilités diplômantes et d'une baisse correspondante de mobilités Erasmus, suite à la flexibilisation des parcours d'études par le décret Paysage. Par ailleurs, à l'UCLouvain, existe la possibilité d'avoir des programmes avec des « majeures » (de l'ordre de 150 ECTS) et de mineures (30 ECTS) en bachelier. Ces mineures en bachelier constituent une spécificité de l'UCLouvain qui existe depuis 15 ans. Selon les entretiens lors de la visite, cette particularité dans les programmes de l'UCLouvain semble maintenant attirer plus d'étudiant·e·s en provenance d'autres pays, et mènent aussi à une situation où ceux de l'UCLouvain ont tendance à moins voyager. Ces nouvelles tendances au niveau de la mobilité pourraient également offrir des pistes de réflexion sur les façons de s'assurer que le processus de reconnaissance des acquis des étudiant·e·s évolue selon les changements en cours. Pour mener à bien cette réflexion l'UCLouvain aurait aussi besoin de combler un manque (évoqué à plusieurs reprises durant la visite d'évaluation) de données sur l'internationalisation et la diversité de la mobilité étudiante, les acquis d'apprentissages, la plus-value culturelle, les langues, etc.

Certification

- 11 Comme pour l'admission, l'UCLouvain se conforme à la législation en vigueur. Les conditions de certification sont précisées dans le règlement dont chaque étudiant·e atteste avoir pris connaissance au moment de son inscription.

Conclusion

- 12 L'UCLouvain a des règles claires et publiées concernant les différentes phases du cycle d'études, et les applique d'une manière systématique.
- 13 À part pour la formation continue, le système d'admission sur dossier est peu performant du point de vue de l'université et de l'étudiant.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mieux fédérer, partager et communiquer les bonnes pratiques qui existent déjà au sein de l'université (par exemple, les PAE, tutorat étudiant).
- 2 Simplifier le processus d'admission sur dossier. Pour la révision de ce système, actuellement en cours, l'UCLouvain pourrait se baser sur les bonnes pratiques qui existent déjà en interne (par exemple, au sein de la formation continue) et mieux utiliser les informations disponibles auprès du centre ENIC-NARIC en ce qui concerne les demandes qui proviennent de l'étranger.
- 3 Généraliser l'utilisation des tableaux de bord développés par le QOPA.

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'UCLouvain dispose d'une gamme importante de leviers pour assurer la montée en compétences du corps enseignant.
- 2 En ce qui concerne le recrutement académique, processus clé à la base de toute politique en ce domaine, l'UCLouvain dispose d'un cadre institutionnel solide pour soutenir un recrutement qui favorise la qualité de l'enseignement et des études. La trentaine de nouvelles et nouveaux académiques recruté·e·s chaque année doit passer un entretien avec l'équipe du Rectorat à la fin du processus de sélection avant d'être embauché·e·s. Certaines facultés ont mis en place un système de parrainage pour les nouveaux membres du corps enseignant, après la confirmation dans la fonction. Un suivi régulier des enseignant·e·s a lieu pendant la période probatoire et le retour étudiant est aussi analysé par les commissions de promotion. L'enseignement figure dans l'évaluation du dossier de l'enseignant·e - au même titre que les résultats de la recherche - Cette évaluation a lieu ensuite tous les cinq ou huit ans.
- 3 Le *Louvain Learning Lab* (LLL), qui a pour mission la formation pédagogique du corps enseignant de l'UCLouvain constitue un maillon essentiel des mesures de soutien au développement des compétences pédagogiques. Le LLL dispose de son propre plan stratégique, qui lui est confié par le CEFO et auquel il rend compte. Un dispositif LLL décentralisé existe aussi dans plusieurs facultés. Le LLL travaille avec des enseignant·e·s seuls ou en groupe pour les accompagner dans leur développement professionnel sur une multitude de compétences.
- 4 Au niveau institutionnel, l'UCLouvain a mis en place un Fonds de Développement Pédagogique (FDP), composé de trois volets: un premier volet doté de €450,000 par an en soutien *bottom-up* pour des académiques individuels qui proposent des projets intéressants ; un deuxième volet de €200,000 tous les 2 ans pour aborder des défis transversaux en équipes ; et le troisième volet de €50,000 par an en soutien à la valorisation d'innovation pédagogique au sein de l'université. C'est le CEFO qui coordonne l'évaluation des projets présentés et l'attribution des fonds. Chaque projet attribué fait l'objet de procédures d'évaluation et de monitoring.
- 5 Ces deux leviers sont au cœur des activités à l'UCLouvain dans ce domaine et, selon les témoignages multiples entendus par le comité, sont très appréciés par l'ensemble des actrices et acteurs.
- 6 En outre, beaucoup d'exemples d'innovation pédagogique sont visibles au quotidien. Pour en citer quelques-uns :
 - l'innovation pédagogique avec les MOOCs et l'intégration du numérique dans les programmes ;
 - les journées pédagogiques organisées chaque année par le LLL, avec accent sur le partage de pratiques, qui attirent les responsables de programmes, décanats et directions administratives à travers les facultés ;

- un soutien à l'internationalisation dans les facultés, vue comme vecteur de développement pour le personnel.
- 7 L'analyse fait ressortir le fait que les bonnes politiques existent, et les bonnes pratiques sont (très) nombreuses, mais il manque une action collective pour s'assurer d'une diffusion systématique à travers les facultés et toute l'université.
- 8 Citons quelques exemples pour illustrer cette situation :
- le *Louvain Learning Lab* fait un rapport annuel vers le CEFO, mais il ne semble pas exister un retour systématique vers les décanats sur la participation enseignante de leurs facultés ;
 - l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est appliquée d'une manière décentralisée et fluctuante dans les facultés. Une analyse transversale de ce feedback serait d'un grand intérêt dans le but de mieux connaître les points forts et faibles des enseignements. Ceci permettrait également d'identifier les thématiques à aborder pour soutenir le personnel enseignant;
 - des analyses transversales ont été réalisées sur base des évaluations de programme mais, à la connaissance du comité, elles n'ont pas été utilisées pour alimenter la réflexion dans les facultés, même si ces résultats sont repris dans les tableaux de pilotage institutionnels ;
 - parmi les dix-neuf critères qualité du CEFO pour les programmes, les facultés et programmes priorisent ceux qui leur semblent les plus pertinents. Mais il ne semble pas exister une analyse globale de ces critères et de la manière dont ils sont utilisés à travers l'université.
- 9 Une mention doit être faite sur le besoin de mieux éclairer dans la documentation la diversité du personnel enseignant de l'UCLouvain, et les stratégies de recrutement pour favoriser celle-ci. Une telle diversité est normalement gage d'une certaine qualité des enseignements et programmes. De même, il serait aussi opportun de mettre en avant dans la documentation la politique clairement articulée lors de la visite d'évaluation consistant à favoriser la mobilité du personnel académique considérée comme faisant partie intégrante du système d'amélioration de la qualité.

Conclusion

- 10 L'UCLouvain dispose des outils nécessaires pour s'assurer des compétences du corps enseignant, et s'en sert d'une manière systématique. L'accent doit être mis sur le partage des bonnes pratiques

RECOMMANDATIONS

- 1 Instaurer un tableau de bord des évaluations réalisées, accessible à tout le personnel enseignant pour mieux piloter les évaluations de cours par les étudiant-e-s
- 2 D'une manière systématique, mieux valoriser le retour des *alumni* sur la qualité de l'enseignement à l'UCLouvain
- 3 Mieux intégrer les bonnes pratiques venues d'autres universités et davantage partager celles de l'UCLouvain.

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 La préoccupation de l'amélioration des conditions d'études fait partie des priorités institutionnelles inscrites dans le plan stratégique, notamment au niveau du support numérique et de l'optimisation des horaires.
- 2 L'UCLouvain dispose de nombreux services d'accompagnement à destination du corps étudiant que ce soit au niveau de l'orientation, de la gestion du parcours d'études (aide à la réussite, mobilité insertion professionnelle par exemple). Les étudiant·e·s en formation continue semblent toutefois ne pas avoir accès à autant de services.
- 3 Des programmes existent pour soutenir les étudiant·e·s ayant des besoins spécifiques.
- 4 Il existe un tutorat étudiant, présent sur la quasi-totalité de l'établissement, toutefois tutrices et tuteurs ne bénéficient pas toutes et tous du même accompagnement du fait du degré d'autonomie des facultés.
- 5 Les ressources mises à disposition des étudiant·e·s sont évaluées dans le cadre des enquêtes de fin de formation et, pour ce qui concerne l'aide à la réussite offerte aux étudiant·e·s, elle est en plus évaluée par le Co-CAR.
- 6 Les infrastructures à disposition (bibliothèques, cafeterias, installations sportives etc.) paraissent adéquates pour une université de ce type et semblent répondre aux besoins du corps étudiant, même si le comité a entendu des remarques lors de la visite sur la nécessité d'adapter ou d'entretenir certains locaux
- 7 L'étudiant·e ne semble pas avoir été assimilé·e comme une réelle partie prenante à l'élaboration de la stratégie et des actions. Il y a une prise en compte, mais la pertinence de la représentation étudiante pourrait être renforcée.
- 8 L'UCLouvain dispose de solides services et de ressources pour favoriser l'apprentissage et l'accompagnement des étudiant·e·s. Il reste toutefois des axes d'amélioration comme l'encadrement du Parcours Annuel Etudiant, la communication auprès des étudiant·e·s en master et leur accompagnement pour favoriser leur implication dans les structures représentatives.

Conclusion

- 9 L'UCLouvain a voulu développer son action en la centrant sur l'étudiant·e. Force est de constater que l'étudiant·e occupe une place de premier choix dans l'élaboration des services, qui sont pertinents, mais aussi flexibles. Des kots-à-projet aux services d'accompagnement, tout est fait pour créer un cadre de réussite pour l'étudiant·e. Toutefois, si le corps étudiant est au cœur du projet, le projet ne se construit pas nécessairement avec lui.

RECOMMANDATIONS

- 1 Impliquer davantage le corps étudiant au niveau stratégique et de la réflexion sur les actions.
- 2 Accentuer l'information à destination des étudiant·e·s pour favoriser leur implication dans les instances participatives.

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'établissement affiche une réelle volonté de s'appuyer sur des données probantes à des fins d'amélioration continue, d'une part et d'aide à la prise de décision, d'autre part.
- 2 À cette fin, des bases de données sont disponibles et des études sont régulièrement menées.
- 3 Chaque responsable académique d'un programme de bachelier dispose d'un tableau de bord intégrant des données probantes (quantitatives et qualitatives) et des « alerteurs », permettant ainsi le pilotage de son programme.
- 4 Des études relatives, par exemple, à l'aide à la réussite ou au suivi des diplômés sont régulièrement menées par le service d'appui à la qualité de l'offre des programmes académiques et fournissent ainsi des données utiles en vue de l'adaptation des programmes et des enseignements. Ces études s'appuient sur des techniques robustes (analyses multivariées, approches probabilistes...). Le projet d'analyse des trajectoires étudiantes permettra lui aussi de délivrer des informations pouvant conduire à des aménagements utiles.
- 5 Les académiques peuvent, sur demande, avoir accès à différentes bases de données internes. Ceci leur donne la possibilité de faire des analyses approfondies sur certaines variables influençant la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.
- 6 S'appuyant sur des bases de données institutionnelles, le service d'études assure la gestion d'outils d'aide à la décision au bénéfice des responsables académiques que ce soit au niveau de l'ensemble de l'université ou à celui des facultés. Les responsables des services généraux en bénéficient également.
- 7 Toutefois, l'enquête réalisée auprès des actrices et acteurs de terrain a fait apparaître une faible connaissance de l'existence du tableau de bord de pilotage (7,5 % des répondants à l'enquête).
- 8 Par ailleurs, il y a lieu d'améliorer l'accessibilité effective par les étudiant·e·s de données telles que celles relatives aux taux de réussite ou d'échec.

Conclusion

- 9 L'institution est résolument engagée dans une approche fondée sur les données probantes. À cet effet, elle a mis en place des outils et des démarches pertinents.
- 10 Toutefois, il reste des efforts importants à mener pour renforcer la culture du *reporting* et de l'approche par indicateurs intégrés.

- 11 De plus, comme indiqué ci-avant, il y a lieu de rendre effectif l'accès aux étudiant·e·s de certaines données importantes pour eux.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la culture du *reporting*.
- 2 Donner plus d'accès aux étudiant·e·s sur les données importantes pour elles et eux.
- 3 Procéder à une analyse des risques liés à la gestion de l'information et communiquer sur l'usage fait du résultat des analyses.

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 L'information est assurée via différents canaux numériques et papier. Dans ce cadre, un portail spécifique est mis à disposition des (futur·e·s) étudiant·e·s.
- 2 L'information est également rendue disponible par le canal des personnes ressources présentes au sein des facultés, du centre d'information et d'orientation et du service de promotion des études. Cela se concrétise au travers de permanences ou d'événements de type « salons » auxquels les étudiant·e·s en cours d'études participent activement. Dans ce cadre, une formation est organisée à destination des informatrices et informateurs, des étudiant·e·s, des assistant·e·s et du personnel administratif.
- 3 L'information diffusée couvre les programmes, les conditions d'admission, de progression des étudiant·e·s, de reconnaissance et de certification de leurs acquis. Ces différents éléments sont développés dans le règlement général des études et des examens lui-même, dans des documents auxquels ce règlement renvoie ainsi que dans les fiches descriptives relatives aux modalités d'évaluation des unités d'enseignement.
- 4 Sont notamment explicités :
 - Les compétences et acquis au terme de la formation ;
 - L'admission aux études via la valorisation des savoirs et compétences acquis par expérience professionnelle ou personnelle. Celle-ci est très clairement et amplement documentée et ce, de manière accessible ;
 - Le programme annuel de l'étudiant·e ;
 - Les activités évaluées, les types d'examen, la langue de l'évaluation, les périodes et lieux des examens, l'inscription aux examens, le déroulement des examens, le jury et les délibérations.
- 5 Il est à noter également que différents modèles de recours sont disponibles en ligne.
- 6 Enfin, l'enquête réalisée montre une perception majoritairement positive concernant l'accès à l'information. La clarté et la complétude de l'information sont, quant à elles, largement appréciées.
- 7 Concernant la publication des rapports d'évaluation externe des programmes, les plans d'action tant initiaux qu'actualisés des cursus évalués dans le cadre de l'AEQES sont effectivement publiés.
- 8 On observe que l'information au public fait l'objet d'une attention et d'un investissement importants. Elle apparaît comme étant « l'affaire de tous » au sein de l'établissement. Cette information est diffusée via une diversité de canaux et de supports susceptibles de toucher effectivement l'ensemble des publics concernés.

- 9 Les plans d'action des cursus évalués dans le cadre de l'AEQES sont clairs, s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et sont facilement accessibles.

Conclusion

- 10 L'établissement consent un investissement très important dans l'information au public et avec le souci d'une amélioration constante du contenu de cette information et des canaux et des supports par lesquels elle est diffusée.
- 11 En guise de pistes d'amélioration ou de renforcement, on ne peut que souscrire aux pistes mentionnées dans le rapport d'autoévaluation interne. Celles-ci concernent d'une part, la fourniture d'une information en anglais lorsque cela est pertinent et d'autre part, l'adaptation de la communication à l'égard de certains publics non familiers avec l'environnement académique de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

RECOMMANDATIONS

- 1 Accroître la transparence en rendant facilement accessible sur le site internet d'UCLouvain les résultats d'évaluation (rapports etc.)
- 2 Développer la communication en anglais et l'adapter aux publics non familiers avec l'environnement académique local.

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 Des évaluations de programme existent évidemment dans le cadre de l'AEQES et l'UCLouvain a régulièrement participé aux évaluations par clusters organisées dans ce cadre mais des évaluations de programme existent également en dehors de ces procédures. Selon le DAEI « *Tout programme doit être évalué dans les 3 ans qui suivent sa mise en œuvre puis tous les 5 ans* ». Ces évaluations internes sont réalisées par QOPA. Les entretiens menés lors de la visite suggèrent que ces évaluations peuvent être déterminées par une évolution du contexte légal, des résultats d'enquêtes ou autres feedback. De fait, ce qui est indiqué (rapport / site web) concerne la nécessité de solliciter l'avis des étudiants selon le planning indiqué mais n'est pas explicite sur les démarches plus globales d'évaluation de programmes au-delà de cette prise d'avis. La politique institutionnelle sur ce sujet, en particulier sur ce qui touche à l'articulation des différentes évaluations (internes et externes) et les éléments « déclencheurs », mériterait d'être précisée si l'on se réfère aux entretiens lors de la visite et au contenu du site internet de l'université afférent à cette question.
- 2 Le processus d'évaluation des programmes est décrit dans le DAEI. Les critères qualité UCLouvain, définis de façon participative et au nombre de 17 (9 pour la formation continue) englobent des aspects de pertinence, de moyens et d'équité. Ils sont intégrés dans les grilles d'analyse des programmes. Chaque programme choisit, dans la liste définie au niveau de l'Institution, les critères à prendre en compte dans son contexte spécifique. Il n'y a pas de noyau commun ou de nombre minimum de critères à inclure (mais les choix doivent être explicités).
- 3 Le questionnaire utilisé pour recueillir l'avis des étudiant-e-s, et communiqué pendant la visite, reflète ces critères et comprend des questions relatives à la satisfaction générale, la qualité de l'enseignement et de l'encadrement, l'évaluation des apprentissages, la charge de travail, les compétences transversales, la qualité des méthodes pédagogiques, la cohérence du programme, la qualité des ressources et de l'environnement, l'implication personnelle, les liens avec la pratique et les professions.
- 4 Ce questionnaire permet d'avoir une indication sur la perception que le corps étudiant a lui-même, d'avoir atteint, complètement ou partiellement, les objectifs de formation. Au travers de l'exemple de l'évaluation du bachelier en psychologie, le comité a pu prendre connaissance de tableaux de bord comprenant notamment des résultats d'enquêtes de satisfaction, des taux d'échecs et autres données quantitatives.
- 5 Par ailleurs, le comité de coordination des actions d'aide à la réussite (Co-CAR) dans son rapport au CEFO indique toutes les activités et mesures prises pour s'assurer que ces services répondent aux besoins.

- 6 L'enquête réalisée dans le cadre de l'autoévaluation suggère qu'environ 60 % des personnes ayant répondu considèrent que les programmes sont adaptés en fonction de l'évolution des besoins. Concrètement, la réflexion sur les programmes est alimentée par des enquêtes auprès des *alumni* et étudiant-e-s en fin d'études (QOPA). Certains programmes ont développé des outils assez sophistiqués de suivi des parcours (par ex. NOMA - ESPO) qui mériteraient d'être plus largement diffusés et utilisés.
- 7 L'alignement des contenus avec l'état de la recherche se fait grâce aux recherches des enseignants selon les indications fournies par les personnes rencontrées. Par ailleurs, les liens avec la recherche passent par la formation à la recherche ou l'implication dans des projets de recherche dans certains programmes. La prise en compte des besoins professionnels est surtout établie par les enquêtes auprès des *alumni* parfois complétées par les avis d'un *Advisory Board*. Les résultats des enquêtes sont communiqués aux facultés concernées.
- 8 Les étudiant-e-s sont ainsi systématiquement sollicité-e-s sur leur perception de la formation et de son environnement. La représentation étudiante peut contribuer à une vision globale sur les résultats (au niveau du CEFO) ou sur des programmes spécifiques via la participation aux bureaux de facultés mais apparaissent peu sollicitée dans l'élaboration des outils et modalités au-delà des délégations dans les organes.
- 9 Les services généraux mettent à disposition des facultés des outils et des compétences pour réaliser les évaluations de programme ainsi que pour évaluer des aspects plus spécifiques tels qu'un dispositif pédagogique particulier (cf. par exemple les propositions du LLL).
- 10 Le secteur de la formation continue a des procédures bien établies en matière d'évaluation de programmes. Elles sont décrites en détail sur le site internet de cette entité.
- 11 Le QAP, déjà évoqué, porte un regard transversal sur les évaluations de programmes. Ses réflexions et conclusions sont communiquées et cas échéant validées par les représentant-e-s de la communauté académique dans le cadre du CEFO. Les évaluations de programmes, que ce soit dans le cadre des procédures internes ou externes, font l'objet d'une analyse comparative (*benchmarking* interne) par le QOPA. Des présentations ont lieu en faculté et au CEFO. Chaque faculté est responsable du monitoring rapproché des programmes qu'elle propose.
- 12 L'amélioration des procédures d'évaluation de l'enseignement est une des priorités d'UCLouvain ainsi que cela est évoqué dans le plan stratégique. Si l'on se réfère aux rapports produits par les différentes commissions et groupes de travail concernés (CEFO, QAP, etc.), plusieurs réflexions et projets ont été menés en ce sens au cours de la législature. Plus récemment et afin d'assurer un meilleur suivi des plans d'action mis en place suite aux évaluations et disposer d'un outil qui puisse être partagé entre facultés, l'UCLouvain a élaboré un nouveau dispositif, les PAPAs (Présentation de l'Avancement des Plans d'Action), brièvement décrit dans un compte rendu d'une réunion du QAP en octobre 2019. Il s'agit d'une création récente et il n'est pas encore possible d'en apprécier l'impact. Par ailleurs et de l'avis même des personnes ayant répondu à l'enquête mentionnée, la communication sur les « conséquences » de l'évaluation devrait être accrue. Il y a des exemples d'analyse de l'impact des innovations curriculaires (par exemple « réforme de programme du bachelier en sciences de l'ingénieur ou en sciences psychologiques). Par ailleurs, la cellule QOPA produit des tableaux de bord permettant de comparer des programmes au reste de l'UCLouvain sur la base des réponses des étudiant-e-s aux questionnaires sur les programmes. Toutefois les entretiens menés durant la visite suggèrent que ces éléments pourraient être davantage connus par les membres de la communauté universitaire et probablement plus systématiques dans la perspective d'une responsabilité globale de l'évaluation.

- 13 L'UCLouvain a déjà à sa disposition des dispositifs bien ancrés d'évaluation de programmes qui s'appuient sur des résultats d'enquêtes régulières et l'activité de services administratifs dédiés. Lors de ces enquêtes, le point de vue étudiant est systématiquement sollicité, en particulier sur les sujets mis en avant par l'ESG. Globalement, les modalités actuelles permettent de tenir compte de l'évolution des besoins. La vision transversale portée par le QAP et plus globalement le CEFO sont de nature à assurer une cohérence minimum de l'ensemble. Bien que le regard étudiant ne soit pas exclu de ces réflexions, une implication plus soutenue du corps étudiant dans l'élaboration des modalités (outils, règles du jeu, etc.) et l'analyse des résultats contribuerait à placer encore plus les étudiant·e·s au cœur des activités d'enseignement et d'apprentissage.
- 14 Très clairement la politique est de mettre des services et outils à disposition des facultés et des programmes. S'il est compréhensible que, compte tenu de la subsidiarité voulue et une forme d'autonomie des facultés, tous les outils et procédures ne soient pas imposés dans des formes rigides, on peut regretter qu'il n'y ait pas un plus grand partage des bonnes pratiques locales.
- 15 Dans certains cas, en particulier en formation continue, il y a des pratiques de « fermeture » de la boucle qualité mais cela n'est pas systématique. Le développement des PAPAs est une démarche dans cette direction qui devrait être poursuivie. En effet, si elle obtient l'avis favorable sollicité, l'université sera confrontée à la nécessité d'assurer seule la responsabilité de l'évaluation et du suivi des programmes. Pour cela l'UCLouvain devra consolider ses dispositifs de suivi et affiner à la fois une politique et des modalités d'évaluation et de suivi des programmes.
- 16 L'UCLouvain n'a pas développé les aspects d'évaluation de la formation doctorale dans son auto-évaluation, considérant que celle-ci ne relève pas des facultés mais ressort du F.R.S-FNRS. Le comité des experts ne partage pas cet avis, d'une part, parce qu'il s'agit aussi d'un dispositif de formation qui serait à considérer pour s'assurer de leur cohérence avec les priorités institutionnelles et pour évaluer autant les dimensions pédagogiques que scientifiques. D'autre part, dans la perspective d'une autonomie de l'évaluation et d'un système qualité global, toutes les activités liées aux missions de l'Institution sont à prendre en compte.

Conclusion

- 17 L'UCLouvain dispose de structures, procédures et d'outils adéquats pour assurer l'évaluation des programmes et prendre en compte l'avis des principales parties prenantes. Grâce au QAP, l'institution peut disposer d'un regard transversal sur les programmes. Les étudiant·e·s pourraient être davantage impliqué·e·s dans l'élaboration des outils et modalités du système qualité. Malgré l'existence d'organes de coordination, le partage de bonnes pratiques et la vision globale des évaluations de l'enseignement sont sub-optimaux.

RECOMMANDATIONS

- 1 Consolider les démarches permettant de construire une vision globale.
- 2 Impliquer davantage les étudiant·e·s dans l'élaboration des modalités et outils du système qualité.
- 3 Renforcer le partage de bonnes pratiques.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En l'état actuel des contraintes d'évaluation externe au sein de la FWB, les procédures d'évaluation des programmes à l'UCLouvain sont réalisées selon deux modalités. D'une part, des évaluations externes par « cluster » organisées par l'AEQES, par domaine d'étude et à l'échelle de la FWB. D'autre part, des évaluations organisées de façon interne et selon les modalités décrites dans la section précédente. Dans le cadre de cette période de transition et de la phase pilote en cours, l'évaluation de ce critère n'est pas réellement possible. En effet, l'UCLouvain s'est conformée aux prescriptions en vigueur et n'était pas incitée à organiser des évaluations externes systématiques. Des évaluations externes existent pour des formations spécifiques comme le management (EQUIS) ou les formations d'ingénieurs (CTI).
- 2 Bien que les procédures d'évaluation externes organisées à l'initiative de l'Institution ne soient pas généralisées, on peut souligner le fait que l'UCLouvain procédant déjà à des évaluations de programme de sa propre initiative, les bases existent pour que des évaluations externes puissent être réalisées d'ici la prochaine évaluation institutionnelle dans le cas où l'université obtiendrait l'avis favorable lui permettant d'assurer seule l'évaluation de ses programmes.

Conclusion

- 3 Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère. Toutefois l'UCLouvain montre, à travers ses pratiques actuelles un potentiel pour répondre à ces exigences.

RECOMMANDATIONS

Néant.

Conclusion

- 1 L'UCLouvain est clairement engagée dans une démarche de développement de la qualité de la formation. Elle a établi les fondements d'une culture et d'un système qualité qui sont partie intégrante de la stratégie institutionnelle. Toutefois la vision globale de la qualité à l'UCLouvain est encore à expliciter et la communication sur les questions de qualité à renforcer.
- 2 L'UCLouvain s'est engagée dans la transformation pédagogique vers l'apprentissage centré sur l'étudiant-e et possède tous les moyens pour y arriver. Ceci étant, si les étudiant-e-s sont bien au cœur des préoccupations, le comité estime qu'elles et ils mériteraient d'être davantage impliqué-e-s dans le développement et l'évolution du système qualité.
- 3 L'institution dispose de règles claires et publiées concernant les différentes phases du cycle d'études, et les applique d'une manière systématique. Un bémol en ce qui concerne le processus d'admission sur dossier qui apparaît peu performant.
- 4 L'UCLouvain a mis en œuvre des évaluations de programmes depuis 40 ans. Ces processus permettent de prendre en compte l'avis des principales parties prenantes. Plus récemment l'UCLouvain a développé des procédures et des outils afin d'améliorer le pilotage des programmes.
- 5 Alors que le DAEI donne une impression de priorité au qualitatif, la visite sur site a permis de constater que le système d'information développé contient également des données quantitatives (tableau de bord, etc.) de même que des outils de monitoring. Une utilisation plus systématique de ces données renforcerait la crédibilité des analyses et encouragerait sans doute une prise de conscience plus large des problématiques au sein de chaque faculté et à travers l'université.
- 6 L'institution ayant réalisé un processus sérieux et honnête d'autoévaluation, il n'est pas surprenant que de nombreux constats et suggestions de développement identifiés par le comité convergent avec les conclusions et pistes d'actions envisagées par l'institution. Ceci est très probablement une indication sur le potentiel de l'institution à assumer davantage d'autonomie dans ses processus

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

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. Le 20 juin 2019, l'UCLouvain en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

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

Ces quatre critères sont :

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

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

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

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

Le comité des experts précise que la Partie III de ce rapport repose sur les constats et analyses faits à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de l'UCLouvain (en mode présentiel) en novembre 2019 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 Politique d'assurance qualité

L'UCLouvain dispose des éléments d'une politique qualité, qui se concrétise notamment par l'inclusion d'objectifs en lien avec la qualité dans le plan stratégique de l'institution ainsi que par la mise en place d'organes et instruments dédiés à ces questions. Cette politique percole aux différents niveaux de l'institution (facultés, administrations, directions de programmes, etc.) par le truchement des déclinaisons du plan stratégique, des organes participatifs et des procédures mises en place. Les modalités et procédures qualité sont élaborées de façon participative en particulier par le CEFO et le COFC (instances présidés par la Prorectrice / Prorecteur à l'enseignement et à la formation, et incluant des représentants des différents corps et composantes). Plusieurs groupes de travail participatifs abordent des thèmes en relation avec l'assurance qualité, par exemple, le groupe Qualité Académique des Programmes (QAP). Les options stratégiques, incluant des axes qualité, ont été validées par le conseil académique.

Cette politique qualité se caractérise par une volonté d'évaluation systématique des activités d'enseignement allant du niveau de l'enseignement individuel à celui des formations.

Les procédures mises en place ont abouti à des révisions de programme, à une évolution des méthodes. La majorité des personnes rencontrées pendant la visite étaient au fait des enjeux des processus qualité et étaient impliquées dans leur mise en œuvre.

Toutefois, la vision globale est peu explicitée en tant que telle et, partant, peu communiquée. Il n'existe pas de document global précisant les objectifs des démarches qualité et les valeurs prioritaires associées.

[Voir rapport principal, Présentation établissement, ESG 1.1, ESG 1.9 pour les précisions]

2 Politique d'assurance qualité et pilotage stratégique

La stratégie de l'institution accorde une place importante aux objectifs en matière de qualité, comme en témoignent les objectifs inclus dans le plan stratégique actuel.

Actuellement, la Prorectrice à l'enseignement préside le CEFO et le COFC et certains groupes de travail en lien avec la qualité. Elle joue un rôle de coordination entre le pilotage de l'institution et les instances impliquées dans les démarches qualité.

L'UCLouvain a déjà à sa disposition un ensemble riche d'instances, de dispositifs, de procédures, parfois particulièrement innovants pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie et monitorer son implémentation.

[Voir rapport principal, Présentation établissement ESG 1.1, ESG 1.7 pour les précisions]

3 Système qualité

De nombreux éléments d'un système qualité (structures, procédures, outils) existent à l'UCLouvain. La lisibilité globale du système, notamment la clarification des liens entre les différents éléments du système, mériterait d'être améliorée. L'Université a défini des responsabilités en matière de qualité, en particulier par la création de commissions et des présidences y afférents ainsi que par la mise sur pieds de services dédiés.

Une explicitation et une documentation de l'ensemble des responsabilités en la matière permettraient de conforter la cohérence du système dans un contexte où le principe de subsidiarité est une priorité institutionnelle.

4 Système d'information

L'établissement affiche une réelle volonté de s'appuyer sur des données probantes à des fins d'amélioration continue, d'une part, et d'aide à la prise de décision, d'autre part. À cette fin, des bases de données sont disponibles et des études sont régulièrement menées. Des règles ont été définies quant à la périodicité des récoltes de données, enquêtes, etc. Le système qualité fournit de nombreuses informations pour le pilotage en particulier pour ce qui touche à l'adéquation des programmes, au parcours des étudiants. S'appuyant sur des bases de données institutionnelles, le service d'études assure la gestion d'outils d'aide à la décision au bénéfice des responsables académiques que ce soit au niveau de l'ensemble de l'université ou à celui des facultés. Les responsables des services généraux en bénéficient également.

L'UCLouvain développe de nouveaux outils, (PAPAs, tableaux de bord etc.) pour enrichir son système qualité.

Dans cette phase de développement il semble important que l'Université entame une réflexion sur la façon dont elle fera ultérieurement évoluer son système.

[Voir rapport principal ESG 1.7 pour les précisions]

La consolidation de certaines informations au niveau institutionnel pourrait être développée (par exemple, regard transversal sur les stratégies d'enseignement ou l'évolution des étudiant·e·s). Par ailleurs, l'enquête réalisée auprès des actrices et acteurs de terrain a fait apparaître une faible connaissance de l'existence du tableau de bord de pilotage.

L'utilisation des processus qualité pour développer, suivre la mise en œuvre et évaluer la stratégie peut être encore renforcée.

5 Culture Qualité

L'UCLouvain a posé les bases d'une culture qualité participative qui percole au niveau de l'institution. Elle s'exprime notamment par l'implication de différents types d'acteurs au niveau de l'élaboration et du pilotage des processus. De nombreuses actions entreprises par l'Institution illustrent l'importance accordée à la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage (par exemple différents groupes de travail thématiques, rencontres annuelles des responsables de programme). Bien

qu'elles ne soient pas explicitées en tant que telles, il est possible de repérer dans le discours et certains textes certaines des valeurs ou priorités sous-jacentes de la culture qualité à l'UCLouvain, notamment participation, coordination, subsidiarité, prise en compte de la diversité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Généraliser les retours sur les résultats d'évaluations auprès du corps étudiant.
- 3 Consolider les processus qualité en développant les mesures d'impact.

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 Information sur les activités

L'établissement consent un investissement très important dans l'information au public et avec le souci d'une amélioration constante du contenu de cette information et des canaux et des supports par lesquels elle est diffusée. L'information est riche, complète et diffusée par le truchement de multiples canaux. L'information en anglais pourrait être développée

2 Accès aux informations et règlements

Les étudiant·e·s actuel·le·s, futur·e·s et autres publics cibles peuvent avoir un accès facile aux informations détaillées sur les formations et les aspects réglementaires

3 Publications des rapports

Actuellement seuls sont publiés les rapports issus des démarches menées par l'AEQES. Ceux relatifs aux procédures internes à l'institution ne sont actuellement pas accessibles sur le site de l'Université.

[Voir rapport principal ESG 1.8, ESG 1.9 pour les précisions]

RECOMMANDATIONS

- 1 Accroître la transparence en rendant facilement accessibles sur le site internet de l'UCLouvain les résultats d'évaluation (rapports etc.)
- 2 Développer la communication en anglais et l'adapter aux publics non familiers avec l'environnement académique local.

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 Évaluations périodiques

L'UCLouvain dispose de structures, procédures et outils adéquats pour assurer l'évaluation des programmes et prendre en compte l'avis des principales parties prenantes. Grâce au QAP, l'institution peut disposer d'un regard transversal sur les programmes.

Des évaluations de programme existent dans le cadre des démarches par cluster de l'AEQES. Par ailleurs, l'UCLouvain procède régulièrement aux évaluations de ses programmes (dans les 3 ans qui suivent la mise en œuvre des nouveaux programmes puis tous les 5 ans. L'UCLouvain n'inclut pas les programmes doctoraux (hors processus FNRS) dans les évaluations institutionnelles.

2 Vérification de l'atteinte des objectifs

Les modalités d'évaluation des programmes et des enseignements accordent une place à l'atteinte des objectifs.

L'organisation d'une veille sur l'évolution des besoins de la société et du monde professionnel en impliquant différentes parties prenantes, notamment via les *advisory boards* ou au travers de partenariats notamment avec les services publics de l'emploi, contribue à créer les conditions d'une adaptation pertinente des programmes aux besoins.

3 Les évaluations débouchent sur des améliorations

Les évaluations de programmes débouchent sur des plans d'actions, désormais suivis par une nouvelle procédure (PAPAs)

4 Communication des résultats et des actions prévues

La communication des actions prévues se fait dans le cadre de l'unité concernée par la formation et le CEFO. La communication des résultats de l'EEE aux étudiant·e·s n'est pas systématique.

[Voir Rapport principal ESG 1.9 pour les précisions]

RECOMMANDATIONS

- 1 Accentuer les efforts de communication des décisions prises ou actions menées au terme des évaluations.
- 2 Vérifier après une année au moins la mise en œuvre des PAPA's et évaluer le dispositif.
- 3 Analyser l'impact des innovations pédagogiques.

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 Planification régulière

Il existe déjà des procédures d'évaluation externe de certaines formations (ex. *Louvain School of Management*, Formations d'ingénieurs (CTI), formations incluses dans la programmation AEQES)

2 Démarches fiables, prédéfinies

Les démarches internes existantes sont solides. La préparation du DAEI a mis en évidence une approche méthodique, documentée et complète.

3 **Implication d'experts externes**, y compris étudiant-e-s et visite. N'est pas vraiment observable dans cette phase pilote

4 Publication des rapports

Les rapports existants, hors procédures AEQES, ne sont pas publiés

5 Lors de la visite, l'organisation en cas d'avis positif n'a pas été détaillée par l'institution.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un plan détaillé pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.)
- 2 Mettre en œuvre ce plan et évaluer les premières procédures

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

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'UCLouvain en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

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

Dans cette présente phase pilote, la décision finale est prise collégalement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)¹².

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).

¹² 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'UCLouvain en regard des 4 critères

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

Avis de synthèse

[pour la période du 11 février 2021 au 4 avril 2022]

Avis global conditionnel.

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

Condition 1

Publier un document qui présente la politique d'assurance qualité de l'Université, et qui inclut des informations concernant

- la manière dont la prise de décision au niveau institutionnel sera basée sur les évaluations ;
- un positionnement explicite du rôle des étudiants dans la démarche ;
- une politique de dissémination des informations à toutes les parties prenantes (web, évènements, etc.) ;

Condition 2

Livrer un document qui explicite le concept, la planification et les différents éléments qui devront être mis en place au niveau de l'université pour assurer l'évaluation des programmes.

Ces deux documents devront avoir été approuvés par les instances compétentes de l'université.

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

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

Avis de synthèse final

[à partir du 4 avril 2022]

Description de la procédure pour traiter l'avis conditionnel de février 2021

À la réception du dossier de suivi de l'UCLouvain (le 17 février 2022), l'AEQES a mandaté deux experts du comité initial, Messieurs Jacques LANARÈS et Bernold HASENKNOPF pour procéder à une pré-analyse du dossier en vérifiant notamment sa complétude. Les experts ont eu un accès à l'intranet de l'UCLouvain.

L'AEQES a également transmis aux membres du CAM les documents suivants :

- un courrier du Recteur daté du 14 février 2022 ;
- une note intitulée *Système Qualité de l'Enseignement et de la Formation à l'UCLouvain* ;

- une note intitulée *Méthodologie de l'UCLouvain pour l'évaluation et le pilotage des programmes par la Faculté*.

Une séance de travail a réuni le 24 mars 2022 les membres du CAM et les deux experts précités pour aboutir à la décision conjointe finale de cette procédure. Mme Bernadette CHARLIER n'a pas participé à l'analyse du dossier de suivi de l'UCLouvain car elle est actuellement professeure invitée de l'UCLouvain.

Analyse de la réalisation des conditions

S'agissant de la première condition, l'UCLouvain a réalisé, au terme d'une démarche participative, un document intitulé *Système Qualité de l'Enseignement et de la Formation à l'UCLouvain* qui présente la politique d'assurance qualité incluant notamment son approche de la qualité et les liens avec le plan stratégique de l'Université et sa gouvernance. Le document comprend une description des organes en charge des orientations stratégiques, de la coordination sectorielle, du pilotage facultaire et du support institutionnel à la qualité ainsi qu'une explication des différents processus qualité (y compris les informations relevant de la prise de décisions). L'implication du corps étudiant se traduit par leur participation aux différents conseils et leur rôle dans le dispositif EEE (la nécessité de leur donner un feedback est explicitée). Les experts et le CAM ont toutefois relevé un accès à ces informations peu aisé sur le site web de l'UCLouvain.

En intégrant ces différents éléments, les experts et le CAM concluent que le document répond à la première condition posée.

Pour la deuxième condition, le document intitulé *Méthodologie de l'UCLouvain pour l'évaluation et le pilotage des programmes par la Faculté* énonce des principes (respect des ESG, centrage sur l'analyse de données collectées et l'action, recherche d'efficacité), des acteurs (rôle de l'institution et des facultés), un objectif (soutenir le pilotage de la qualité des programmes par la Faculté) et un périmètre (formation initiale et continue : bacheliers, masters, masters de spécialisation, titres pédagogiques, certificats et programmes courts).

La méthodologie décrite prévoit un cycle de six ans (4 ans pour l'évaluation et le pilotage des programmes par les facultés et deux ans pour l'évaluation institutionnelle AEQES) et des modalités diverses d'évaluation des programmes orientées par des critères institutionnels et ajustés aux types de programmes.

La méthodologie inclut une phase d'autoévaluation, une phase d'évaluation externe avec publication d'un résumé de l'autoévaluation, des avis des experts et d'un plan d'action. Enfin une phase de suivi assure un échange inter-facultaire en vue d'un retour à l'échelle institutionnelle.

Le courrier du Recteur souligne *le rôle pionnier et expérimental de son institution* dans le contexte de cette phase pilote et de l'adoption prochaine par l'AEQES d'un nouveau cadre de référence (méthodologie, référentiels, etc.). Ce courrier indique également la volonté de l'UCLouvain de *viser une organisation globale cohérente et efficiente* et d'envisager, au cours des années futures, la possibilité de *réajuster cette méthodologie, à l'épreuve du terrain et dans une démarche agile d'amélioration continue*.

Dans l'immédiat, *une feuille de route guidera l'opérationnalisation de la nouvelle méthodologie de mai 2022 à juin 2023 pour une mise en œuvre à partir de septembre 2023*.

Les experts ont souligné positivement l'ancrage de la méthodologie dans les ESG, ce qui confère solidité au dispositif. Ils ont aussi noté que la méthodologie, conformément à la politique institutionnelle, s'inscrit dans une logique de subsidiarité et responsabilise les facultés. Ils sont d'avis que la 2^e condition est également remplie pour l'octroi d'un avis positif.

Décision finale : avis global positif

Les experts et les membres du CAM ont conclu que les documents fournis répondaient aux attentes des deux conditions posées et se sont accordés pour octroyer à l'UCLouvain un avis global positif.

Ce résultat permettra à l'UCLouvain de bénéficier d'une dispense des évaluations externes des programmes par l'AEQES à partir de l'année académique 2023-2024 et ce, pour une période de six ans (jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse).

ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 12 au 14 novembre 2019 – UCLouvain

Mardi 12 novembre 2019

9h00-10h30	Réunion de travail	Comité des experts (huis clos)
10h30-12h15	Rencontre avec la cellule qualité et le comité de pilotage de la phase pilote (QAP)	Prorectrice à l'enseignement et à la formation, direction des services ADEF, LLL, QOPA et IUFC, conseiller en évaluation, conseillère pédagogique, coordinatrice institutionnelle qualité et membres QAP [10 personnes]
12h15-13h30	Débriefing / déjeuner / consultation de documents	Comité des experts (huis clos)
13h30-14h30	Enjeu 1 : ancrer les démarches qualité dans les pratiques facultaires et les documenter	Président du corps académique, conseillère pédagogique, étudiante, chaire de pédagogie universitaire, directeur LLL, directrice faculté LSM et vice-doyen ESPO [7 personnes – 4 facultés]
12h15-13h30	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
14h45-15h45	Enjeu 2 : une internalisation de l'enseignement qui sert la qualité de la formation	Prorectrice à l'international, directrice ADRI, conseillère ADRI, directeur ILV, maître de langues ILV, professeur ESPO, étudiant IN, assistant (ancien étudiant OUT) [8 personnes – 3 facultés]
15h45-16h00	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
16h00-17h00	Enjeu 3 : développer l'innovation curriculaire et l'interdisciplinarité	Responsable aca des mineures, étudiante, doyens, promoteurs aca du projet PPE [6 personnes – 4 facultés]
17h00-17h15	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
17h15-18h15	Enjeu 4 : promouvoir la participation étudiante dans les études	8 étudiants, dont vice-président AGLouvain et président BDE ESPO [3 facultés]
18h15-18h45	Débriefing	Comité des experts (huis clos)

Mercredi 13 novembre 2019

8h30-9h00	Réunion de travail	Comité des experts (huis clos)
9h00-10h00	Présentation du pilotage stratégique institutionnel par les autorités académiques	Recteur, prorectrice à l'enseignement et à la formation, 3 vice-recteurs, directeurs (ADEF, SET) [7 personnes]
10h00-10h15	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
10h15-11h15	Enjeu 5 : mettre le numérique au cœur de l'apprentissage	Conseiller du recteur pour l'université numérique, cheffe de projet MoocXperience, directeur LLL, directeur bibliothèque ScTec, techno-pédagogues (LLL, Moodle, cellule TICE), académiques, [9 personnes – 3 facultés]
11h15-11h30	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
11h30-12h30	Enjeu 6 : soutenir le développement professionnel des enseignant·es et valoriser leur engagement pédagogique	Conseillère pédagogique LLL, académiques, responsables de programme, vice-doyenne, président de jury [8 personnes – 6 facultés]
12h30-13h30	Déjeuner / consultation de documents	Comité des experts (huis clos)
13h30-14h30	Enjeu 7 : une politique de formation qui soutient l'apprentissage tout au long de la vie	Directrice IUFC, coordinatrice projet VAE, doyenne, académique, étudiants [8 personnes – 3 facultés]
14h30-14h45	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
14h45-15h45	Enjeu 8 : mettre en place les conditions favorisant la réussite de chacun·e	Président CoCAR, responsable service administratif, directeur Administration Vie étudiante, étudiants, conseillère aux études, membre collège DAFs, étudiante tutrice, conseillère pédagogique [8 personnes – 3 facultés]
15h45-16h00	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
16h00-17h00	Enjeu 9 : un enseignement qui prend appui sur la recherche pour relever les défis sociétaux	Académiques, doyen, co-présidente CORSCI, coordinatrice ScienceInfuse [8 personnes – 3 facultés]
17h00-17h15	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
17h15-18h00	Coordination qualité disponible pour le comité des experts	[3 personnes]

Jeudi 14 novembre 2019

8h30-9h00	Réunion de travail	Comité des experts (huis clos)
9h00-9h45	Rencontre étudiant-e-s	étudiants [5 personnes – 4 facultés]
9h45-10h00	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
10h00-11h00	Enjeu 10 : une université en dialogue avec son environnement et soucieuse de l'insertion socio-professionnelle des diplômé-e-s	Doyenne, directeur CIO, président du comité de pilotage « insertion socio-professionnelle, membre GT « enquête l'insertion socioprofessionnelle diplômés », académiques [7 personnes – 5 facultés]
11h00-11h15	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
11h15-12h00	Coordination qualité disponible pour le comité des experts	<i>Plage non utilisée à cet effet</i>
12h00-13h00	Débriefing / déjeuner	Comité des experts (huis clos)
13h00-14h00	Rencontre avec le CEFO et des représentant-e-s du COFC lors de la réunion du CEFO du 14 novembre 2019	Membres du CEFO et représentant-e-s du COFC
14h00-17h00	Préparation de la restitution orale	Comité des experts (huis clos)
17h00-18h00	Restitution orale	Tous les participants à la visite
18h00-19h30	Drink de clôture	Tous les participants à la visite