



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

RAPPORT
D'ÉVALUATION
INSTITUTIONNELLE
phase pilote



Université de Namur
(UNamur)

Jean-Marie FILLOQUE,
président

Sébastien BERNARD
Olivier DEBANDE
Bernold HASENKNOPF
Hichem SAHRAOUI

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de l'UNamur, en synthèse.....	3
Partie I.....	11
Présentation de l'établissement	11
Partie II.....	23
Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	23
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	24
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	28
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	30
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	33
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	36
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	39
ESG 1.7. : Gestion de l'information	42
ESG 1.8. : Information du public	45
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	47
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	50
Conclusion.....	52
Partie III.....	54
Les 4 critères de la procédure d'avis global	54
Introduction	55
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité.....	56
Critère 2. Information du public.....	58
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes	60
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe	62
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts..	64
Partie IV.....	67
Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique	67
Introduction	68
Positionnement et avis de synthèse.....	67

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

Évaluation institutionnelle pilote de l'UNamur, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2022 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 3, 4 et 5 février 2020 à l'UNamur, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive et un observateur de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI) 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 111 personnes (80 membres des personnels et autorités académiques, 22 étudiants et 9 représentants du monde socioprofessionnel).

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

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

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

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

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

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

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

¹ Voir le programme de la visite en annexe 1

Composition du comité²

- Jean-Marie FILLOQUE, président
- Sébastien BERNARD
- Olivier DEBANDE
- Bernold HASENKNOPF
- Hichem SAHRAOUI

Messages-clés du comité des experts

ATOUPS et BONNES PRATIQUES

- Un engagement institutionnel pour la démarche qualité de longue date, fort, explicite et partagé par la création d'un vice-rectorat dédié dès 2012 et une insertion dans la déclaration de politique rectorale en 2018.
- Le professionnalisme, l'engagement et le dynamisme des personnels au service de l'étudiant et de sa réussite, y compris pour les étudiants en reprise d'études.
- Une gouvernance de la qualité qui navigue entre centralisation et autonomie des facultés (par exemple, le projet ouvert et dynamisant pour l'évolution pédagogique (PUNCH))
- Une gestion des ressources humaines basée sur le mérite, qui valorise la compétence et l'engagement
- Une gestion de la qualité basée sur des processus de proximité (par ex commissions de contacts), facilitée par la taille humaine de l'université et son fort ancrage local
- Les synergies entre enseignement en horaire de jour et en horaire décalé

POINTS DE VIGILANCE

- L'obsolescence du système informatique
- Des indicateurs quantitatifs parcellaires, sans suivi pluriannuel et ne permettant pas la génération simple de tableaux de bord pour le pilotage.
- Des processus et responsabilités non encore suffisamment définis, entre facultés et université, quant à la gestion de la qualité
- Des processus de conception et révision des programmes non structurés et insuffisamment formalisés
- La participation trop faible des anciens diplômés et des professionnels extérieurs à la « vie » des programmes (création, révision, réalisation) et à la préparation à la vie professionnelle
- La trop faible capacité à concrétiser certaines lignes directrices de la déclaration de politique rectorale 2018-2021 (développer l'internationalisation de ses programmes et à promouvoir la mobilité internationale et assurer la transition numérique)

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

- La qualité générale de l'offre de formation et l'engagement à respecter les 4 objectifs du Conseil de l'Europe (ET 2020) lors de la création d'un nouveau programme

OPPORTUNITÉS

- L'esprit du décret Paysage qui met l'autonomie et la responsabilité des étudiants en priorité
- Le positionnement du campus au cœur de la ville
- L'évaluation externe par l'AEQES et d'autres agences reconnues
- Les médias comme vecteur de notoriété

MENACES

- Les limites du modèle d'université incomplète impliquant un ratio Master/Bachelier faible qui limite trop les perspectives des étudiants et des enseignants et qui peut renforcer l'attraction des plus grandes universités proches ou lointaines pour les étudiants
- L'enveloppe fermée pour le financement de l'enseignement supérieur en FWB
- Certaines contraintes du décret Paysage et son évolution déstabilisante
- Les contraintes réglementaires pour l'ouverture de nouveaux masters
- L'évolution du statut des académiques en cours de négociation
- Les réseaux sociaux non maîtrisés

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Conduire une refonte complète du système d'information à court terme en développant une approche centrée sur les usages et les « métiers » de l'université (s'appuyer sur des comités d'utilisateurs)
- Mettre en place un système de management de la qualité intégré et se doter d'un tableau de bord opérationnel et partagé permettant un pilotage objectif par des données quantitatives fiables, dont les évolutions peuvent être identifiées et déboucher sur une amélioration continue de la qualité
- Renforcer spécifiquement la coordination qualité entre les facultés et le rectorat car son changement de gouvernance (vers une gestion transversale plutôt que facultaire) pourrait faire courir le risque de résurgence d'un repliement ou de l'invocation d'un intérêt supérieur facultaire historique
- Poursuivre et conforter la stratégie ouverte, transparente et basée sur le mérite pour la gestion des personnels académiques, du recrutement à la gestion de carrière
- Renforcer la politique de communication interne et externe pour développer l'image de marque et les valeurs que porte l'université dans son enseignement, sa recherche et les services rendus à la communauté

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 mutation »⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.



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

Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 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 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

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

Les comités des experts

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

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

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

<p>M. Jean-Marie FILLOQUE, président</p>	<p>Jean-Marie Filloque est ingénieur en construction électronique et docteur en informatique. Actuellement en retraite, il a été maître de conférences en informatique à l'Université de Bretagne Occidentale à Brest de 1993 à 2016 après avoir été formateur d'adultes en électronique de 1979 à 1992. Il a été Vice-Président formation tout au long de la vie de cette université de septembre 2008 à avril 2016 et en charge des formations et de la vie universitaire à partir de 2012. Il a été président du réseau national français de formation continue universitaire (FCU) entre 2005 et 2012. Il a été membre du conseil d'administration de l'association européenne EUCEN pour 3 mandats depuis 2005. Il est actuellement membre du comité de suivi de la loi « orientation et réussite de étudiants » placé auprès du Ministère français de l'Enseignement supérieur.</p> <p>Il est expert auprès du haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur Français (AERES, puis HCERES) depuis 2009 pour la section de l'évaluation des établissements. Il a été expert pour la formation pour 6 établissements et président du comité d'évaluation de 3 établissements.</p>
<p>M. Sébastien BERNARD</p>	<p>Docteur en droit public (2000), Sébastien Bernard est agrégé des facultés de droit et professeur des universités depuis 2002 à Grenoble où il a notamment été directeur d'un laboratoire (le Centre de Recherches Juridiques) de 2003 à 2008 puis Doyen de la Faculté de Droit entre 2008 et 2012. Il a ensuite présidé l'Université de sciences sociales et humaines Pierre-Mendès-France de Grenoble (19 000 étudiants) de 2012 à 2015, période durant laquelle il a représenté la Conférence des Présidents d'Universités au sein du Conseil National du Droit. Il a ensuite été conseiller scientifique pour le Haut Conseil français de l'Évaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (HCERES) et chargé de coprésider en 2017-2018 l'évaluation du cursus Droit pour le compte de l'Agence belge francophone d'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES). En matière d'évaluation, il participe aussi régulièrement à l'évaluation de différentes structures universitaires françaises (centres de recherches et établissements).</p> <p>Ses recherches portent principalement sur le droit public économique, champ dans lequel s'inscrivent également ses directions de thèses ; il est l'auteur de publications relatives au droit du secteur public (national ou local), au droit public de la concurrence et de la régulation ainsi qu'au droit de l'enseignement supérieur. Il dirige actuellement un master bi-disciplinaire droit / gestion, en droit public des affaires et management public.</p>

<p>M. Olivier DEBANDE</p>	<p>Docteur en Sciences économiques, Olivier Debande est actuellement Conseiller de Direction à la Banque Européenne d'Investissement. Il a également assuré des postes de chercheur et d'assistant dans différentes universités belges.</p> <p>Ses différentes fonctions l'ont confronté à la question de l'évaluation de la qualité des programmes d'enseignement ainsi qu'aux différents débouchés pour les diplômés.</p> <p>Pour l'AEQES, il a participé à l'évaluation initiale en 2013-2014 ainsi que l'évaluation de suivi en 2018-2019 des cursus en Sciences économiques et de gestion.</p>
<p>M. Bernold HASENKNOFF</p>	<p>Bernold Hasenknopf a fait des études de chimie à Cologne, Londres et Strasbourg, avec une thèse sous la direction de Jean-Marie Lehn. 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. 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>M. Hichem SAHRAOUI</p>	<p>Hichem Sahraoui est élève ingénieur en Bac+4 (M1) Informatique et Réseaux à l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, <i>alumni</i> de l'<i>University of South Carolina</i> et ancien étudiant du département d'ingénierie informatique de l'<i>University of Glasgow</i>.</p> <p>Il est, en parallèle de ces études, administrateur étudiant de l'Université Fédérale de Toulouse et du Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires de Toulouse Occitanie, élu étudiant au Conseil des Etudes de l'INSA Toulouse et conseiller citoyen.</p> <p>Il a travaillé comme administrateur technique et financier en charge du déploiement d'un nouveau système d'information (SI) et Coordinateur de Projets pour un groupe européen mais aussi comme <i>Data Scientist</i> pour une PME.</p> <p>Passionné par la natation et la course à pieds, il est également expert élève ingénieur auprès de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) depuis 3 ans.</p>

Les visites d'évaluation institutionnelle

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

Pour sa part, l'UNamur a proposé des entretiens répartis par rôles et fonctions des parties prenantes rencontrées⁹ ainsi que des rencontres thématiques afin de répondre aux intérêts des experts identifiés lors de la rencontre préalable avec le président du comité.

Les rapports

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

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

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

Suivi : plan d'action et point d'étape

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

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

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

⁹ Voir annexe 1.

La procédure d'avis

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

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

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

RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

rédigé par le comité des experts

Partie I

Présentation de l'établissement

L'Université de Namur (UNamur) affirme ses valeurs et ses missions dans une charte adoptée en 1993 et mise à jour à deux reprises depuis. Elle a trois missions : l'enseignement, la recherche et le service à la communauté, conformes à l'article 2 du décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études¹⁰. La charte de l'université l'affirme comme « *un lieu de liberté [...], la liberté de l'institution qui exige et suppose le respect de la liberté académique, collective et individuelle, d'enseignement et de recherche* »¹¹. La déclaration de politique rectorale pour 2018-2021 réaffirme les valeurs de l'université qui mettent l'humain au cœur de ses priorités et sa vision consistant à « *renforcer son attractivité, son accueil et son agilité pour les étudiants, les chercheurs, les enseignants, les collaborateurs et la société* ».

L'université a été fondée à Namur par la Compagnie de Jésus en 1831 sous l'appellation « Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix » (FUNDP). L'appellation « Université de Namur » (UNamur) est récente (2013).

Depuis 1948, l'université est constituée en association sans but lucratif (ASBL). Elle a fait partie de 2004 à 2014 de l'Académie Louvain, tel que créée par le décret antérieur organisant l'enseignement supérieur, du 31 mars 2004, constituée des 4 universités catholiques francophones existant à cette époque, à savoir l'Université catholique de Louvain, les Facultés universitaires catholiques de Mons (depuis intégrées à l'Université catholique de Louvain), l'Université de Namur sous son ancienne appellation « Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix et l'Université Saint-Louis de Bruxelles sous son ancienne appellation « Facultés universitaires Saint Louis-(Bruxelles) ». Ces quatre universités avaient entamé en 2007 un processus de fusion. Celui-ci devait déboucher sur une seule université qui aurait porté le nom d'Université catholique de Louvain mais le processus a échoué en 2010 n'ayant pas obtenu la majorité exigée au vote de l'assemblée générale des FUNDP¹². L'arrêt brutal de ce processus a déclenché une réflexion interne qui a en particulier débouché en 2012 sur le changement de nom de l'établissement, jugé difficile à prononcer sous sa forme condensée (FUNDP), peu visible au niveau international et pouvant donner à voir un « *ensemble de facultés autonomes* » alors même que ce sont « *la fédération de savoirs et la réflexion sur l'interdisciplinarité* » qui les animent¹³. Le travail sur le processus de fusion a donné lieu à une réflexion stratégique sur le positionnement de l'université mais son abandon a eu aussi pour conséquence l'arrêt temporaire des développements informatiques et de la modernisation du système informatique à l'origine de l'un des principaux défis que ce rapport met en avant, celui de l'obsolescence du système d'information.

L'UNamur fait aujourd'hui partie du pôle académique de Namur en application du décret Paysage. Établis pour assurer la proximité géographique des établissements d'enseignement supérieur avec les bassins de population dans le cadre du décret Paysage, ces pôles académiques constituent des lieux de concertation et de dialogue entre ces institutions. Ils ont pour principale mission de « *promouvoir et soutenir toutes les formes de collaborations entre leurs membres et d'inciter ceux-ci à travailler ensemble en vue d'offrir des services de qualité aux étudiants* » (article 53 du décret). Le pôle de Namur est constitué de quatorze établissements d'enseignement supérieur, soit sept institutions de promotion sociale, quatre hautes écoles, une école supérieure des arts et deux universités (l'Université de Namur et l'Université de Liège, qui assure également des activités d'enseignement en province de Namur).

La mission de formation de l'UNamur est assurée par six facultés (droit, informatique, médecine, philosophie & lettres, sciences et sciences économiques, sociales & de gestion) auxquelles s'ajoutent deux départements interfacultaires (le département éducation & technologie (DET, pédagogie) et l'école des langues vivantes (ELV)).

¹⁰ Décret du 07-11-2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit décret Paysage.

¹¹ Charte de l'Université de Namur <https://www.unamur.be/universite/textes/charte> (1993, modifiée en 2013 et 2014)

¹² Les statuts exigeaient une majorité de 80%. Seuls 68% ont voté pour.

¹³ Cf. <https://www.cathobel.be/2012/10/04/changement-de-nom-aux-fundp/> (consulté le 06/03/2020) et aussi <https://www.rtbf.be/info/regions/detaillies-facs-namuroises-s-offrent-un-nouveau-nom-et-logo?id=7953189>

La mission de recherche est aujourd'hui essentiellement structurée à travers onze instituts transdisciplinaires et s'appuie sur un équipement scientifique regroupé en neuf plateformes technologiques.

La mission de service à la communauté ne semble pas obéir à une définition très précise en raison de son caractère protéiforme tantôt externe, tantôt interne quand elle vise le fonctionnement interne de l'université. Les deux dimensions sont d'ailleurs reprises quand il s'agit de décrire les activités des personnels académiques ou scientifiques dans les documents officiels¹⁴.

La gouvernance et la gestion de la qualité à l'Université de Namur

En 2017, l'assemblée générale a adopté de nouveaux statuts pour l'association sans but lucratif « Université de Namur » définissant ses missions générales, sa gouvernance et ses liens avec la compagnie de Jésus¹⁵. Ces statuts ont réformé en profondeur la gouvernance de l'établissement en confiant à la communauté universitaire la capacité d'élire le recteur et son équipe, en réformant la fonction d'administrateur général et en insistant sur l'ouverture du conseil d'administration aux extérieurs et aux représentants élus de la communauté universitaire, y compris les étudiants.

L'assemblée générale en est le pouvoir souverain (art. 5 des statuts). L'association comporte 33 membres dont de droit le recteur, l'administrateur général, les 6 doyens des facultés et 3 représentants de la compagnie de Jésus. Les autres membres, élus par leurs pairs, sont 3 représentants du corps académique, 4 représentants du corps scientifique, 4 représentants des personnels administratif, technique et de gestion (PATG) et 7 représentants étudiants. L'assemblée générale compte de plus 4 personnalités extérieures dont 3 sont élues par l'assemblée générale sur proposition de son président et une est cooptées. Le rapport de parité de genre doit être, dans la mesure du possible, de 1 pour 2, comme pour toutes les commissions et conseils de cette université. L'assemblée générale ordinaire se réunit au moins deux fois par an sur les sujets de gestion mais a aussi la faculté d'émettre des avis sur les orientations et missions de l'Université.

L'assemblée générale (AG) nomme, parmi les membres des catégories personnels/étudiants/extérieurs, un conseil d'administration de 11 membres dont deux sont de droit : le recteur et l'administrateur général. Les 9 autres sont : un représentant du corps académique, un représentant du corps scientifique, un représentant des personnels ATG, 3 représentants des étudiants (nommés par les étudiants sur base du décret participation) et 3 membres extérieurs. Ce conseil d'administration met en œuvre les décisions de l'AG. C'est lui qui établit les comptes et les budgets¹⁶.

Le recteur est désormais élu par l'ensemble du personnel et des étudiants. L'assemblée générale prend acte du résultat de cette élection et procède à la nomination du recteur pour un mandat de 4 ans renouvelable une seule fois. Le recteur dirige l'université. Il a autorité sur l'ensemble de la communauté universitaire (règlement organique Art. 8 § 2.) et il veille notamment à la préparation et à l'exécution des décisions du conseil d'administration.

Pour ce faire, il s'appuie sur le conseil rectoral composé de 6 membres : le recteur lui-même qui le préside, 4 vice-recteurs qu'il choisit et propose à l'assemblée générale et enfin l'administrateur général. Ce conseil prépare les dossiers du conseil d'administration. Il est à la fois pouvoir exécutif et initiateur de nouvelles orientations.

¹⁴ Statut du Personnel Académique de l'Université de Namur, annexe VI et VII portant sur les promotions de grade

¹⁵ Ces liens sont décrits dans « la déclaration d'engagement réciproque entre la compagnie de Jésus et l'Université de Namur ». C'est un des documents fondateurs de l'établissement et il est signé par le Président de l'association, le recteur et le supérieur provincial de la compagnie de Jésus.

¹⁶ Les voix se répartissent ainsi entre les différents corps électoraux : 61 % pour les membres du personnel académique, 13 % pour les membres du personnel scientifique, 13 % pour les membres du personnel administratif, technique et de gestion et 13 % pour les étudiants.

L'administrateur général joue un rôle central dans le management de la qualité dans la mesure où il doit assurer le lien entre, d'une part, la stratégie et les orientations politiques arrêtées par l'assemblée générale, le conseil d'administration et le conseil rectoral et, d'autre part, la mise en œuvre de cette stratégie et de ces orientations politiques par les directeurs de service (Art. 11. - § 1 des statuts). Il a pour cela, la responsabilité de l'ensemble des services généraux de l'université : services support et service d'appuis aux missions et en particulier la cellule de gestion transversale des actifs et de la qualité (GeTAQ) qui doit assurer la gestion, le déploiement et la pérennité de la démarche qualité.

Partie prenante essentielle du système d'enseignement supérieur, la représentation et l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'université sont des facteurs contribuant à la réussite d'une politique qualité. La représentation des étudiants dans les différentes instances de l'université est assurée par « 40 conseillers politiques » élus selon les règles du décret relatif à *la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur du 21 septembre 2012*, pour un mandat de un an. Les étudiants de l'Université de Namur sont regroupés et représentés par l'AGE (assemblée générale des Étudiants) constituée en association de fait, que les conseillers politiques représentent. Le décret précité impose une participation minimum aux élections (20% au premier tour, 15% au second) pour garantir la représentativité.

Un règlement organique, promulgué par l'assemblée générale (dernière version de mai 2016), précise la mise en œuvre des statuts à travers des conseils centraux de concertation, les facultés, les instituts de recherche et les plateformes technologiques.

Pour assurer une mise en œuvre fortement empreinte de démocratie universitaire des orientations stratégiques de l'établissement, celui-ci est donc doté de nombreuses instances de concertation dédiées aux différentes missions dont les principales sont :

- Le conseil académique - Présidé par le recteur, il comprend tous les doyens, le premier vice-recteur et trois élus étudiants, et assure le lien entre les facultés et le conseil d'administration via le conseil rectoral pour les questions de budget, de ressources humaines et d'offre de formation.
- Le conseil de la recherche - Présidé par le vice-recteur à la recherche, il est composé, selon un prescrit légal, de représentants de chacun des instituts et de chaque faculté, lieux d'exercice de la recherche. Il émet des avis et des propositions sur la politique de recherche de l'institution, et doit veiller à l'administration générale des moyens de recherche.
- Le conseil de l'enseignement - Présidé par le vice-recteur en charge de l'enseignement, il est composé essentiellement de personnes impliquées dans la formation : représentants des facultés, des enseignants (académiques et assistants), des étudiants, mais aussi des coordonnateurs pédagogiques et un représentant du Service universitaire de pédagogie (DET). C'est un organe de réflexion, d'échanges et de débats sur les questions pédagogiques.

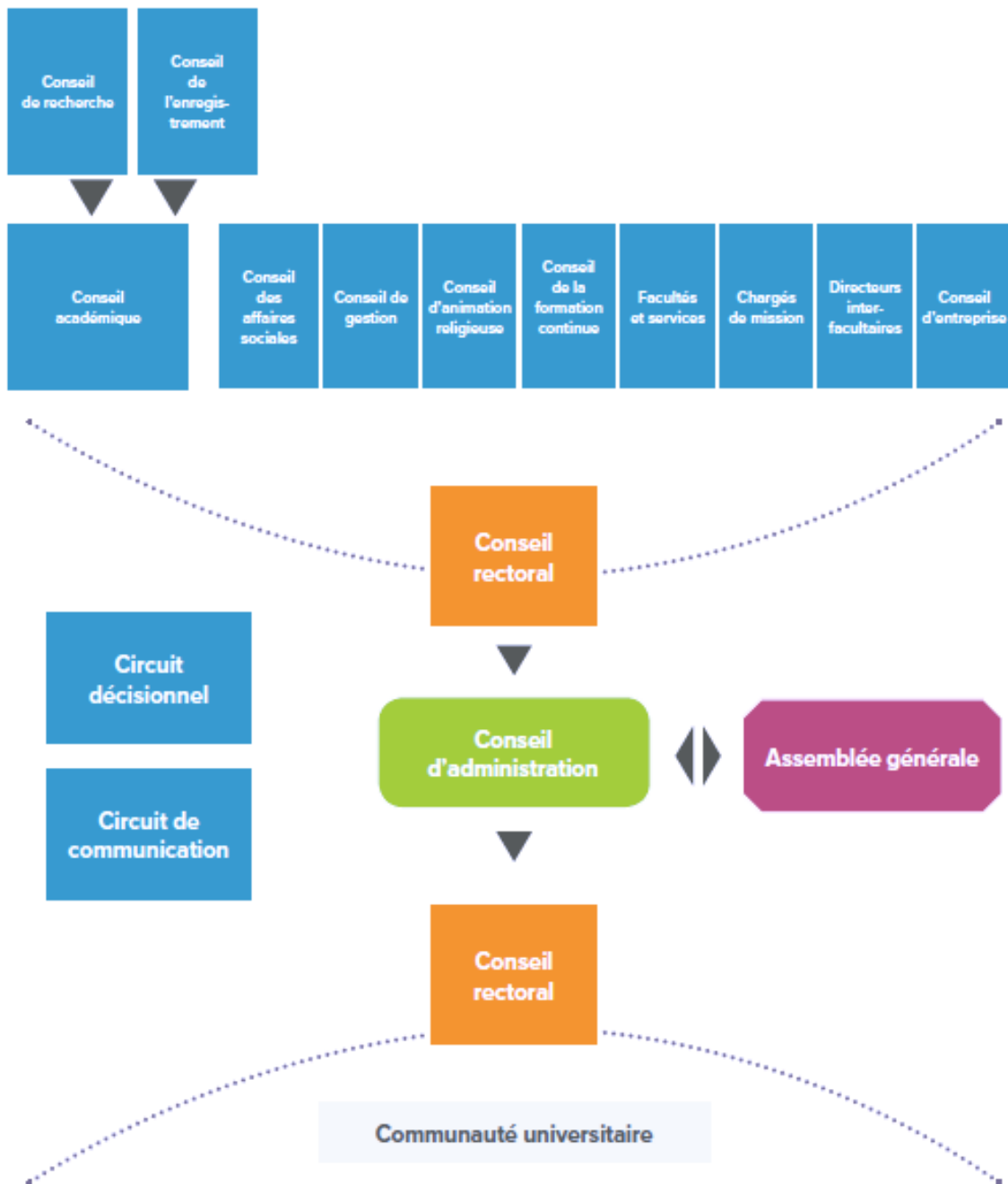


Figure 1 : circuit décisionnel simplifié de l'UNamur (source : DAEI page 15)

- Le conseil de gestion - Piloté par l'administrateur général, il est l'organe de coordination des services généraux de l'université. Explicitement en charge des actions transversales à mettre en œuvre pour soutenir les politiques de l'université, il doit formuler des propositions relatives à l'amélioration de la qualité des fonctionnements et processus universitaires et à l'allocation des moyens.
- Le conseil d'entreprise - Imposé par la réglementation du travail, il a en charge toutes les questions en matière de ressources humaines (RH) de l'université.

- Le **conseil des affaires sociales et étudiantes** - Présidé par le Recteur, il est composé à 50% de représentants étudiants. Il a pour mission d'élaborer les lignes directrices à propos de toutes les questions qui concernent le quotidien des étudiants. Ce conseil participe en particulier à la mise en place de la référence ESG 1.6 sur l'accompagnement étudiant.
- Le **conseil de la formation continuée**, créé par une décision du CA de l'université en 2002 a trouvé sa forme actuelle en 2007¹⁷. Il n'apparaît ni dans les statuts ni dans le règlement organique. Composé de 9 personnes, dont un représentant de chaque faculté, il est présidé par le vice-recteur à l'enseignement et a en charge la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de formation continu(é)e en particulier à travers des appels à projets.

Les facultés sont au plus proche de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement et ont la capacité à faire appliquer les procédures décidées et validées par consensus au niveau de l'établissement. Chaque faculté est elle-même dirigée par un doyen élu par le conseil facultaire. Chaque conseil facultaire obéit à des règles de composition communes, définies dans le règlement organique de l'université¹⁸ et inclut des représentants de toutes les parties prenantes, dont au moins 20% de représentants des étudiants. Chacune des facultés est porteuse de sa propre dynamique, et dotée d'une autonomie certaine et historique mais elles appartiennent à la même institution, qui leur apporte une belle visibilité et favorise le développement de chacune.

La formation à l'Université de Namur

L'université de Namur accueillait pour l'année universitaire 2016-2017¹⁹ : 6499 étudiants dont 5.374 en bachelier (82,7%), 702 en master (10,8%), 343 en doctorat (5,3%) et 80 en master de spécialisation. Son offre de formation incomplète, en ce qu'elle n'est pas habilitée à organiser les études de master, notamment dans les domaines de la médecine, du droit, de la philosophie, de l'histoire et histoire de l'art et des langues et lettres impacte certainement à son attractivité, en particulier internationale. Depuis 2013, grâce à un engagement fort de l'université et la création de nouveaux diplômes, le nombre d'inscrits en master a augmenté de plus de 70%, permettant ainsi d'accroître le niveau de l'offre de formation dans la région de Namur, tandis que le nombre de bacheliers restait stable sur la période. Parmi l'ensemble des étudiants, environ 6% sont accueillis dans des programmes organisés en horaires décalés, affirmant ainsi l'engagement de l'université pour une plus grande ouverture sociale de l'enseignement supérieur.

Le graphique suivant (figure 2) illustre la répartition des inscrits par faculté et la part relative de bacheliers dans les 3 facultés qui sont habilitées à délivrer des masters.

Pour l'année académique 2019-2020, l'université offre 25 programmes de bachelier (22 en horaire de jour et 3 en horaires décalés) et 53 programmes de master (60 ou 120 ECTS) dont 17 en partenariat. 15 masters de spécialisation, 6 agrégations et 12 doctorats complètent cette offre diplômante qui couvre ainsi un large spectre formations dans les 3 principaux secteurs (Sciences humaines et sociales, Sciences et technologies et Santé) organisés en Fédération Wallonie-Bruxelles²⁰.

¹⁷ Textes fondateurs : décision 02-336 du CA n°487 du 15 avril 2002 et décision 07-1955 du CA n°565 du 14 décembre 2007

¹⁸ <https://www.unamur.be/universite/textes/reglement-organique> Article 19 et annexes

¹⁹ Ces chiffres diffèrent de ceux fournis par l'enquête CReF (2019) car celle-ci comptabilise les inscriptions (qui peuvent être multiples) et non les étudiants.

²⁰ 55% des secteurs en bachelier, 55% en doctorat, mais seulement 15% en master (45% si on inclut les masters spécialisés) (sources DAEI et <http://www.enseignement.be/index.php?page=27738&navi=4278>).

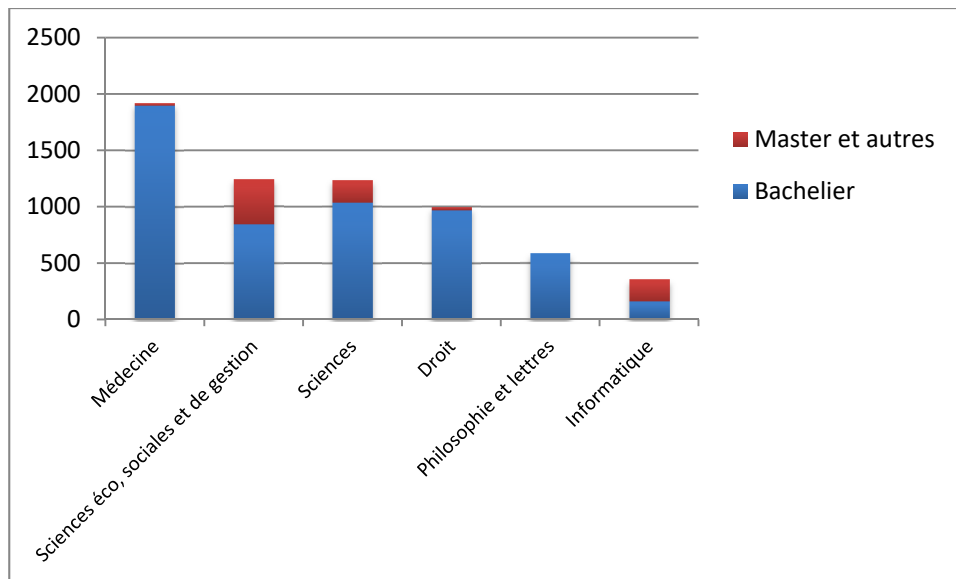


Figure 2 : Répartition des inscrits par faculté et la part relative de bacheliers (source : enquête CReF 2019)

Une attention particulière est portée à l'accueil des publics en reprise d'études²¹. Plusieurs programmes sont organisés pour eux selon deux modalités : horaire de jour ou horaire décalé pour leur en faciliter l'accès. Trois bacheliers et cinq masters en horaire décalé accueillent respectivement 143 et 228 inscrits en 2016-17 et 80% d'entre eux ont plus de 25 ans. Il est notable que les cours de jour accueillent eux aussi un nombre significatif de personnes en reprises d'études : 341 (hors doctorat) soit parce que les horaires de jour leur conviennent mieux soit parce que le programme suivi n'est pas ouvert en horaire décalé.

La recherche à l'Université de Namur

L'Université de Namur vise l'excellence en recherche, élément important de son attractivité, en particulier sur la scène internationale et parie sur sa capacité à développer des axes différenciateurs pour y parvenir. Avec plus de 830 membres du personnel actifs en recherche sur 1.386 employés, l'université dispose d'un potentiel important mais dispersé dans de multiples entités de recherche. L'organigramme fonctionnel de la recherche permet d'en identifier 86 en 2019. L'université a décidé fin 2016 de créer des structures « *adéquates identifiables et suffisamment détachées des missions de services et d'enseignement* » soit 11 instituts transdisciplinaires de recherche en plus des facultés. À ce jour 38 entités de recherche sont rattachées à l'un des instituts et 48 sont rattachées à l'une des facultés, qui restent porteuses des formations doctorales, et garantes du lien entre formation et recherche. Couplés à 9 plateformes technologiques, les 11 instituts ont pour objectif de favoriser la pluridisciplinarité pour produire des connaissances originales qui devront avoir un impact sur l'évolution des formations proposées selon un processus d'interaction qui reste à démontrer.

Les fonctions d'appui et de support de l'Université de Namur

Dans sa déclaration de politique rectoriale, l'équipe en place souhaite permettre à l'université de « *fonctionner de manière optimale en développant une culture collective d'amélioration continue, propice à une organisation flexible et agile* ». Pour ce faire, elle a identifié des fonctions de support et des fonctions d'appui adaptées à la réalisation de ses missions et des objectifs stratégiques associés tout en cherchant à simplifier l'organigramme et les processus. Actées par une décision du CA de 2018

²¹ Nous avons considéré 25 ans comme âge minimum pour caractériser une reprise d'études mais c'est tout à fait arbitraire.

(CA N° 685 du 23/02/2018), ces réorganisations ont conduit à un nouvel organigramme non encore stabilisé lors de la visite. Si la structure apparaît assez foisonnante, les entités semblent plutôt bien fonctionner et interagir entre elles. Ces fonctions sont portées au niveau central par des « services généraux » qui se trouvent ainsi intégrés dans les procédures opérationnelles afin d'assurer la qualité du service rendu aux parties prenantes. De fait, les services généraux sont entrés dans un processus d'autoévaluation et d'amélioration continue à partir de 2013, lorsque le conseil d'administration a placé le développement d'une culture qualité comme l'une de ses priorités stratégiques (création d'un service qualité avec un vice-recteur : CA N°635 du 26/10/2012). Cette première étape, orientée sur les procédures, a certainement souffert d'un manque de communication et de pilotage, mais a permis de développer une première appropriation de la logique « qualité » parmi le personnel administratif.

Un ensemble de services d'appuis aux missions de l'université a été mis en place :

- Administration de l'enseignement : ADEN : Cette structure est assez récente et prend progressivement sa place dans l'université. Elle est constituée du service des inscriptions en charge de l'accompagnement des étudiants dans leurs démarches administratives en lien avec les facultés qui organisent les études auxquelles s'inscrivent ces étudiants et du service enseignement qui lui est en appui aux facultés pour la gestion des programmes et des parcours étudiants ainsi que vis-à-vis de tous les acteurs au sein (notamment les autorités institutionnelles) et en dehors de l'université pour toute question en lien avec l'organisation des études, tant en formation initiale que continuée. Ce service général se trouve à l'interface des différentes parties prenantes de la mission enseignement et constitue de ce fait un acteur de son processus d'assurance qualité.
- Administration de la recherche : ADRE : Duale du dispositif dédié à l'enseignement, elle a été structurée antérieurement et dispose de son propre système d'assurance qualité bien établi. L'ADRE offre un support aux chercheurs et à la recherche, aussi bien en termes de montage et suivi de projets de recherche, qu'en termes de valorisation et promotion des résultats de la recherche.
- Bibliothèque *Moretus Plantin* : BUMP : Bien plus qu'une bibliothèque, la BUMP, située au cœur du campus, apparaît comme une ressource majeure en appui aux missions de l'université. Son évolution en « Learning center » et l'amplitude de ses horaires d'ouverture en font un élément important de l'accompagnement des étudiants.
- Service Vie de la Communauté Universitaire (VÉCU, évolution du service *Secteur social des étudiants* par décision du CA N° 702 du 13/10/2019) : Ce service est dédié à l'accompagnement de la vie étudiante et peut être considérée comme un appui aux étudiants.
- Service des relations internationales : SRI : Ce service centralise la gestion des programmes de mobilité entrante et sortante pour les étudiants, les chercheurs et le personnel académique et a en charge la mise en œuvre de la politique d'internationalisation de l'université. En collaboration avec l'ADEN, le SRI facilite l'établissement de doubles diplômes, par exemple dans le cadre du programme Erasmus Mundus.
- Le Service de Pédagogie universitaire : SPU : C'est le seul service d'appui placé au sein d'une unité interfacultaire, le DET, qui allie les trois missions d'enseignement, de recherche et de soutien, ce qui apparaît pertinent compte tenu de son caractère propre et de ses modes d'intervention. Constitutif du Pôle « Pédagogie Universitaire » du département, ce service affirme son ambition sur le site web de l'université : « améliorer la qualité de la formation dans l'enseignement supérieur ». Il a une action à destination des étudiants en prenant en charge des formations et un accompagnement individualisé, essentiellement dans le domaine des compétences méthodologiques. Il a aussi une action à destination des enseignants par l'accompagnement et le soutien à l'innovation pédagogique de projets, de départements ou de facultés. PUNCH, le projet phare de l'université dans le domaine de l'innovation pédagogique n'est curieusement pas rattaché au SPU mais directement à son département d'accueil, ce qui ne semble pas questionner l'efficacité globale des dispositifs mis en œuvre. Doté de moyens

importants, eu égard à la taille de l'université, et de compétences reconnues, le SPU constitue une ressource d'importance dans le processus d'amélioration continue.

Par ailleurs, toutes les fonctions de support nécessaires à une telle organisation se retrouvent à l'UNamur, mises en œuvre par d'autres services généraux intervenant, chacun à leur niveau, dans les processus mis en œuvre. Les principaux sont :

- Service Financier : SFIN : est en charge des opérations financières et de la gestion budgétaire.
- Administration de la Communication : AdCom ; est en charge de la conception et de la diffusion des messages à l'attention de différents publics, internes et externes. Ce service a été restructuré en 2019 (CA N° 697 du 26/03/2019) suite à un audit constatant une dispersion des acteurs. Le Conseil d'administration de mars 2018 a approuvé la transformation de l'ancien service communication en « Administration de la communication (AdCom)» regroupant l'ensemble des acteurs de la communication au sein de l'université. Cette nouvelle organisation est composée aujourd'hui de 3 services en fonction des publics cibles : la communication vers les futurs étudiants (Info Etudes), la communication vers le public interne (étudiants, enseignants, chercheurs, personnel administratif, technique et de gestion) et enfin la communication vers les parties prenantes externes (grand public, partenaires, autorités, établissements scolaires, etc.).
- Service des Infrastructures et de la Gestion du campus (SIGeC, évolution des *Services Techniques*, actée par le CA N° 702 du 13/10/2019) est en charge de la maintenance et du suivi de toutes les infrastructures techniques et immobilières au sein de l'université.
- Service Informatique Universitaire : SIU : Il est responsable de la majorité des services IT communs : les serveurs centraux, le réseau des données sur l'ensemble du campus, la sécurité informatique, les achats de matériel individuels, la gestion des licences, etc. Il collabore avec un réseau de correspondants informatiques sur le campus qui accompagnent les membres de l'UNamur dans l'usage des technologies de l'information. Le SIU développe ou intègre les applications propres aux métiers de l'université : inscriptions, parcours étudiant, RH, communication sur le web... Ce service est le support d'un système informatique jugé aujourd'hui obsolète, de par les technologies utilisées, mais surtout à cause de son incapacité à fournir les informations nécessaires au bon fonctionnement des services et au pilotage stratégique de l'institution. L'ensemble de la stratégie IT est en cours de révision et devrait déboucher sur la création d'un comité stratégique IT permanent, piloté par un responsable de l'information (*Chief Information Officer (CIO)*) et sur un plan d'action intégrant la modernisation complète des infrastructures et la refonte des rôles et missions du SIU. Sans constituer une condition *sine qua non* à la construction d'un système d'assurance qualité, le SIU n'en reste pas moins un outil facilitant de toute première importance.
- Service des Ressources Humaines : SRH : Ce service est en charge de l'administration du personnel dans le respect des contraintes juridiques et de la gestion des relations sociales. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences ne semble pas instrumentée dans cette organisation ni la formation pédagogique des intervenants pédagogiques, qui est assurée au cas par cas et à la demande. Elles gagneraient sans doute à être intégrées, ou pour le moins coordonnées, avec le SRH, pour assurer une meilleure prise en compte et traçabilité.

À la fois service d'appui et service support, le nouveau Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité : GeTAQ²² est en pleine évolution. Il peut être vu comme un service support pour sa prise en charge de la gestion patrimoine (mobilier et immobilier). C'est aussi un service d'appui aux différentes organisations de l'université car il a aussi en charge la gestion des données et la gouvernance des

²² Anciennement *Cellule de Gestion du Patrimoine* : CEGEPA devenue *Service de Gestion des Actifs Patrimoniaux et du Changement* par décision du CA N°702 du 13/10/2019 puis GeTAQ par décision du CA N°706 du 24/01/2020.

informations, la gestion du changement. Il intègre la cellule qualité qui accompagne l'ensemble des démarches d'amélioration continue et d'autoévaluation. Cette dernière activité en fait un service clé du management par la qualité.

Plusieurs services en charge d'assurer des fonctions de support et des fonctions d'appui apparaissent particulièrement importants dans la chaîne de mise en œuvre de la politique d'assurance qualité dans le champ de la formation. Le GeTAQ, le SIU et l'ADEN apparaissent au comité comme centraux dans le dispositif.

Conclusion

L'Université de Namur a accompli une révolution systémique qui l'a conduit à devenir, malgré sa taille moyenne en termes de nombre d'étudiants, une université de plein droit, certes incomplète en termes d'offre de formation, mais assurant ses trois missions de manière très volontariste et avec le soutien fort des parties prenantes. L'engagement de l'établissement dans une démarche institutionnelle d'amélioration continue dès 2012, avec la création par l'assemblée générale, d'une fonction de vice-rectrice en charge de la qualité lui a permis de construire les prémices d'une démarche globale, conduisant à une auto-analyse puis à une remise en cause de sa démarche, jugée trop bureaucratique, voire technocratique en interne. La structuration en cours des services centraux et leur articulation avec les composantes, facultés et instituts appuyée par de nombreux conseils et commissions de concertation devrait permettre d'obtenir les résultats attendus en termes de simplification et d'efficacité, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes. Le processus d'évaluation institutionnelle dans lequel s'inscrit l'établissement doit permettre de sécuriser et conforter ce processus.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

L'exercice d'autoévaluation institutionnelle a été conduit pendant l'année académique 2018-2019 et le rapport validé par les instances en octobre 2019, au milieu de la mandature de l'équipe rectorale qui le porte. La méthode adoptée est décrite dans le document et démontre une démarche participative et ouverte confirmée par les entretiens. Celle-ci s'est déroulée en trois phases, pilotées par la vice-rectrice en charge de l'Enseignement, de la Communication et de la Qualité avec le support de la coordonnatrice qualité institutionnelle nouvellement recrutée. La première phase a consisté en rencontres bilatérales avec les doyens et directeurs de services et avait pour objectif d'informer sur la démarche, de clarifier la notion de « management de la qualité » et d'élaborer les principaux axes de travail pour réaliser l'autoévaluation. Ces rencontres ont été suivies de rencontres avec les délégués de cours des différentes facultés. Remettant cet exercice dans le prolongement des évaluations programmatiques ou des autoévaluations de service, cette démarche est apparue au comité comme tout à fait opportune, de nature à faire émerger des problématiques transversales et à construire une culture partagée du management de la qualité dans un établissement qui se dégage lentement d'une culture facultaire²³. L'écriture du DAEI a constitué la deuxième grande phase de la démarche. Plusieurs approches ont été mises en place pour la rédaction des différents chapitres de ce rapport : soit des premiers jets ont été rédigés en central puis amendés par les parties prenantes, soit des groupes de travail thématiques ont été constitués et ont produit des écrits. Chaque chapitre a été relu, commenté et corrigé par les personnes ou organisations concernées. Il n'apparaît pas clairement qu'à un moment ait été sollicité le regard de parties prenantes extérieures à l'université (*alumni*, employeurs, responsables politiques du territoire, etc.) dans cette phase. Si cela a eu lieu, aucun retour formel ne semble en avoir été fait. Par ailleurs, la majorité des étudiants rencontrés lors de la visite n'avait pas eu connaissance du DAEI lors de sa construction. Ce constat doit être tempéré car il est clairement apparu aussi que le travail

²³ Faiblesses relevées dans le DAE.

d'autoévaluation avait mobilisé une quarantaine d'étudiants mais la durée des mandats étant calée sur l'année académique, les étudiants rencontrés cette année n'y avaient pas été associés ni n'avaient eu connaissance précisément des positions portées par leurs prédécesseurs. Cela pose ainsi la question de la transmission d'une année à l'autre au sein de la représentation étudiante. Le document final a été revu par la vice-rectrice en charge de l'Enseignement, de la Communication et de la Qualité et le directeur de l'administration de la Communication afin d'assurer l'homogénéité du document. L'ensemble des personnes impliquées dans le travail précédent ont été invitées à participer à la construction d'une analyse SWOT réalisée par ESG en dégagant un consensus sur l'appréciation des Force/Faiblesses/ Opportunités/Menaces pour l'UNamur. Un plan d'action a finalement été construit à partir de cette analyse et confronté par le conseil rectoral à la déclaration de politique 2018-2021. Le choix d'une construction par ESG, même s'il apporte quelques redondances au document final, apparaît positif dans la mesure où il facilite l'appropriation des recommandations par objectif. Les entretiens ont permis de vérifier le portage des éléments d'analyse par l'ensemble des responsables rencontrés. L'exercice SWOT réalisé, tout à fait complet en ce qu'il couvre tous les aspects du référentiel d'évaluation, présente quelques faiblesses dans la mesure où plusieurs des opportunités signalées ne sont pas liées à des facteurs externes (10 sur 18) mais sont générées par l'institution elle-même. Il en va de même pour beaucoup des menaces qui sont de fait de la responsabilité des acteurs eux-mêmes (6 sur 16).

La dernière phase regroupe les étapes de validation institutionnelle par le conseil académique et le conseil rectoral qui ont pu commenter, amender et finalement approuver le DAEI. Il a ensuite fait l'objet de présentations au conseil d'administration et à l'assemblée générale puis à l'ensemble de la communauté lors d'une séance publique au début de 2020.

Le dossier est structuré en 3 parties principales :

- Une présentation de l'université rappelant son cadre de valeurs, sa gouvernance dans une présentation donnant à voir une recherche de consensus par une multiplicité de conseils et commissions et une implication des étudiants, son organisation facultaire et disciplinaire mais traversée par une aspiration à la pluridisciplinarité tirée par la recherche, ses services de supports et d'appui, son offre de formation et enfin quelques indicateurs quantitatifs (effectifs étudiants et personnels). Des renvois aux annexes permettent d'approfondir certaines informations dont la « Déclaration de politique rectorale 2018-2021 » qui aurait pu être présentée dans le corps du DAEI, ainsi que beaucoup de références réglementaires et statutaires. Certains indicateurs montrant l'évolution des effectifs selon différents critères sur plusieurs années, s'arrêtent à l'année académique 2016-2017 (période de référence demandée par l'AEQES pour la rédaction du dossier).

Cette partie du rapport donne une image de l'organisation qui est légèrement décalée par rapport à celle rencontrée lors de la visite du fait des évolutions mises en place progressivement. C'est le cas par exemple des changements survenus dans les services centraux conduisant à l'apparition de nouvelles dénominations, non nécessairement documentées et qu'il faut rechercher dans l'intranet, au demeurant fort détaillé²⁴. Le faible nombre d'indicateurs fournis et leur éventuelle ancienneté, renvoient à l'un des points faibles majeurs noté dans l'analyse produite par le DAEI et confirmé par le comité.

- La seconde partie présente l'ensemble du processus d'autoévaluation institutionnelle ayant débouché sur la rédaction du DAEI, depuis les groupes de travail préalables jusqu'à l'analyse

²⁴ L'intranet sur terranostra.unamur.be dispose d'un excellent moteur de recherche. La difficulté est de connaître les mots clés pour accéder aux informations recherchées. On y trouve en particulier tous les PV des conseils dont certains remontent à 2000.

SWOT conduisant au plan d'action proposé en final. Le rapport rappelle l'engagement et l'expérience de l'UNamur dans la démarche qualité, d'abord à travers les évaluations programmatiques menées par l'AEQES depuis 2010, puis par la mise en place en 2013 des démarches d'autoévaluation des services. Une attention particulière a été portée sur la participation des étudiants permettant à une quarantaine d'entre eux d'y participer. La version finale, intégrant une proposition de plan d'action, a été validée par les différents conseils dont en particulier le CA, le conseil académique et l'assemblée générale puis diffusée et commentée à la communauté dans des réunions ouvertes. Le conseil académique (séance du 18/09/2019) souligne la qualité de la démarche participative mise en place tout en notant certains biais possibles introduits par les entretiens et des avis trop personnalisés. Il a lui-même produit une analyse SWOT autonome qui présente de nombreuses convergences avec celle du DAEI.

- La troisième partie présente la politique qualité de l'UNamur initiée dès 2012 et son alignement avec la stratégie de l'institution portée par l'équipe rectorale élue en 2017. Le rapport présente ensuite une analyse dans l'ordre exact des références pour l'assurance qualité externe (ESG) proposées par le document « Balises méthodologiques » de l'AEQES. Cette partie est complétée par une analyse SWOT par référence, suivie d'un plan d'action qui pour chaque faiblesse identifiée propose des actions correctives qualifiées (acteurs concernés, échéances et indicateurs), pour chaque opportunité une exploitation possible et pour chaque menace une réponse possible de l'institution.

Le comité souligne la qualité et la clarté du DAEI tout en regrettant la faible disponibilité d'indicateurs quantitatifs montrant l'évolution au fil du temps. La visite du comité sur site a permis d'en obtenir dès lors qu'ils étaient disponibles.

La visite sur site s'est déroulée du 3 au 5 février 2020. Elle a permis aux 5 experts, à travers 20 entretiens, de rencontrer 124 personnes dont 24 étudiants et 10 *alumni*. Ces entretiens ont montré, au-delà des sujets spécifiques abordés, un attachement général à une institution jugée bienveillante et protectrice. La visite du campus, organisée le premier jour, a permis d'apprécier la qualité des environnements de travail mis à disposition des personnels comme des étudiants, l'ampleur et la qualité des services aux étudiants dont la bibliothèque (BUMP) constitue sans doute l'élément le plus emblématique. Le comité tient à saluer la qualité de l'organisation de la visite et à remercier l'ensemble de l'institution pour son accueil et sa disponibilité.

Partie II

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

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La politique d'assurance qualité bénéficie d'un ancrage relativement ancien au sein de l'Université de Namur dans la mesure où le conseil d'administration a fait de son développement une priorité stratégique dès 2012. Elle s'appuie sur un socle de valeurs qui sont clairement exprimées et font manifestement consensus : ces dernières mettent la personne au centre des préoccupations d'une communauté très consciente et fière de travailler dans une « université à taille humaine ». Cette expression a du reste été très fréquemment utilisée par les personnels et étudiants rencontrés par le comité, toujours pour s'en féliciter, particulièrement eu égard à ses conséquences positives en termes de disponibilité et de proximité.
- 2 Depuis 2012, un membre de l'équipe rectorale élue par l'assemblée générale de l'Université est systématiquement chargé de la politique de la qualité. L'impulsion de cette politique a connu deux périodes distinctes. De 2012 à 2017, une première phase a consisté à identifier un certain nombre d'axes de progrès parmi lesquels la qualité du chiffre et l'harmonisation des processus. Un agent chargé de la qualité a été recruté au niveau central en 2014, sous la responsabilité de la Vice-rectrice à la politique qualité, et les services généraux - dont les directeurs participent au conseil de gestion - ont été invités à développer des démarches d'autoévaluation.
- 3 À l'occasion d'un changement d'équipe rectorale, une seconde phase s'est ouverte depuis trois ans, marquée par un effort intéressant tendant à relier les priorités de la politique de la qualité et celle de la déclaration de politique rectorale autour d'une vision « AAA » (Accueil, Agilité, Attractivité). Des problèmes récurrents ont été identifiés (manque de transversalité, manque de culture du feedback). Un recrutement (attachée en management de la qualité) et la création d'une fonction (data-manager) sont venus renforcer le service qualité et la définition d'objectifs de qualité, notamment liés au parcours de l'étudiant, a été menée à bien.
- 4 La démarche d'amélioration continue a d'abord été appliquée aux services administratifs de l'université. Elle a été conduite à travers des autoévaluations conduisant à des plans d'action opérationnels peu connectés au pilotage stratégique de l'institution ni des composantes et a pour partie été perçue comme apportant un ensemble de contraintes nouvelles. Réorientée et généralisée à partir de 2017, la démarche qualité ne semble pas encore rencontrer un assentiment général, en particulier auprès de certains personnels académiques qui perçoivent une tension entre liberté académique et standard de qualité.

- 5 La gouvernance de l'université s'appuie sur un grand nombre d'instances de concertation qui toutes apparaissent mobilisées, chacune selon ses prérogatives, pour accompagner la stratégie qualité et sa mise en œuvre. En particulier, le conseil académique assure le lien entre les facultés et le conseil d'administration via le conseil rectoral pour les questions de budget, de ressources humaines et d'offre de formation. Cette interface entre l'échelon facultaire, héritier d'une organisation autonome historique et la direction de l'établissement, porteuse de sa stratégie, est le maillon sensible de l'organisation qualité pour la formation dont il doit porter l'engagement de manière claire. La gouvernance a certes été simplifiée depuis 2018 à travers un éclaircissement du rôle de chaque organe ou instance mais cette nouvelle organisation n'a pas forcément encore été comprise, ni appropriée par l'ensemble des acteurs.
- 6 La visite a mis en évidence le fait que la multiplicité des initiatives lancées en matière de qualité grâce au dynamisme de ses porteurs souffrait d'un déficit de diffusion et d'appropriation au sein de l'établissement. Ce déficit s'accroît à mesure que l'on s'éloigne du centre de l'établissement, la démarche apparaissant à certains comme une contrainte trop forte. Or, la stratégie qualité, lancée au niveau central implique une forte confiance entre les parties prenantes, qu'elles représentent des groupes d'acteurs comme les académiques, les étudiants, le personnel ATG, etc. ou qu'elles représentent des structures internes ou échelons de gouvernance. Le changement de gouvernance de l'université de Namur encore récent pourrait faire courir en particulier le risque de résurgence d'un repliement ou de l'invocation d'un intérêt supérieur facultaire historique. Dans un établissement dont la taille est propice à un fonctionnement qui a longtemps laissé une large place aux relations informelles, le passage à une organisation plus formalisée nécessite logiquement du temps. Cela conduit par exemple au niveau facultaire à ne pas encore nommer de la même manière des instances qui ont pourtant la même fonction.
- 7 Les étudiants rencontrés lors de la visite, élus des conseils ou simples étudiants, ne font pas état explicitement d'une connaissance de la démarche d'assurance qualité de leur établissement. Toutefois, ils font référence d'une part au processus d'évaluation des enseignements et à l'écoute portée aux délégués de cours. Les entretiens ont aussi montré que les étudiants étaient conscients d'une « désarticulation » des organes, source de difficultés managériales. La lucidité de ce constat montre combien l'université gagnerait à associer un cercle plus large d'étudiants et de personnels à la démarche qualité.
- 8 Les coordinateurs pédagogiques, au sein d'une faculté, jouent un rôle important dans le dispositif d'assurance qualité selon les témoignages recueillis. Cette fonction conforte la mise en œuvre de plusieurs axes de la politique rectorale dont en particulier « la recherche et l'enseignement différenciateur » et « l'enseignement ouvert et inclusif ». Pourtant ces postes sont souvent occupés par du personnel précaire avec des contrats à durée limitée fragilisant ainsi la démarche qualité par la difficulté d'agir à long terme.
- 9 L'exercice d'autoévaluation a débouché sur la rédaction d'un plan d'action qualifié en termes d'acteurs concernés, d'échéances et d'indicateurs de suivis. Si ce plan d'action fait partie du DAEI diffusé, il ne fait pas encore autorité au sein de l'université et la cellule qualité ne pilote pas encore sa mise en œuvre, étant davantage en charge de traiter de multiples demandes et d'accompagner le mieux possible les usagers.
- 10 Le pilotage de la politique de la qualité est empêché par la rareté du *reporting* faute d'outils informatiques fiables et adéquats. S'agissant de ces derniers, le retard des investissements est très perceptible et unanimement déploré au sein de l'université. Plusieurs investissements qui auraient dû être faits il y a plusieurs années ont manifestement été différés, notamment en

raison du projet de regroupement de plusieurs établissements (spécialement l'UCL dont l'adoption des systèmes d'information a semblé une perspective crédible avant l'échec de ce scénario d'évolution). La direction actuelle de l'Université de Namur a très pertinemment fait de la résolution de cette difficulté l'une de ses priorités, créant la cellule de gestion transversale des actifs et de la qualité (GeTAQ) et lançant le projet de Business Intelligence (cf. ESG 1.7.).

- 11 Un manque de maturité de la politique qualité se traduit également par des hésitations, par exemple, sur la mise en place et la composition d'un « comité qualité » qui serait sans doute utile mais aurait pour résultat de renforcer la tendance à la multiplication des instances dont le nombre élevé est déjà source de lourdeurs dans le processus de gouvernance de l'établissement.
- 12 L'université démontre un fort engagement pour se doter d'une stratégie pour l'assurance qualité depuis 2012. Cette volonté portée au niveau central et motivée par la conscience du besoin de satisfaire certains standards pour garantir une reconnaissance en tant qu'université à part entière dans le concert national et international, s'est traduite jusqu'à récemment par des actions dispersées qui ont peiné à faire « tâche d'huile » pour réellement installer une culture de la qualité dans l'établissement alors même que sa taille humaine pourrait en favoriser la diffusion. La différence de motivation ou de sensibilité entre les facultés pour les questions de qualité est perceptible entre autres par l'absence de coordonnateur qualité chez certaines d'entre elles et ne favorise pas l'émergence de cette culture commune. Les questions identifiées au début du mandat de l'actuelle équipe rectorale telles que la **faiblesse de la transversalité et de la vision collective**, le **peu de culture du feedback**, apparaissent toujours d'actualité et trouveraient des éléments d'amélioration en développant une approche plus participative impliquant les étudiants, les *alumni* et plus généralement l'environnement socioprofessionnel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en place rapidement en capitalisant sur l'existant un système de management de la qualité plus intégré et se doter d'un tableau de bord opérationnel de nature à permettre un pilotage objectivé par des données quantitatives fiables et dont les évolutions peuvent être identifiées.
- 2 Finaliser le plan d'action, issu du travail d'autoévaluation déjà engagé en concertation avec les facultés de manière à ce que la politique de la qualité ne se développe pas « hors sol », puis en assurer une large diffusion. Il serait souhaitable qu'il fasse ensuite autorité au sein de l'université et que la cellule qualité pilote sa mise en œuvre. Cette cellule devrait être dimensionnée de telle sorte que les multiples demandes qu'elle reçoit et accompagne du mieux possible ne perturbent pas la cohérence de son activité.
- 3 Poursuivre le double effort de communication de la politique qualité et de simplification des processus décisionnels afin d'améliorer la gouvernance de l'université.
- 4 Consolider spécifiquement la coordination qualité entre les facultés et le rectorat en renforçant le rôle du conseil académique dans le processus de management de la qualité, en bonne intelligence et coordination avec le conseil rectoral.

- 5 Le comité suggère à l'Université de Namur d'associer de manière formelle les *alumni* et les représentants du monde économique à la définition de ses actions en matière de qualité.
- 6 Installer des coordinateurs qualité dans toutes les facultés et créer un véritable système de management réparti de la qualité.
- 7 Favoriser la diffusion des bonnes pratiques par des événements « qualité » et valoriser les initiatives collectives et participatives en pérennisant un dispositif de type PUNCH.

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

L'évaluation des processus d'élaboration et d'approbation des programmes se focalise ici sur les programmes créés ex nihilo à l'UNamur et ceux remis à plat. La révision annuelle des programmes existants est traitée avec l'ESG 1.9.

- 1 L'UNamur a un processus identique dans toutes les facultés. Les nouveaux programmes sont élaborés par les enseignants qui interviendront au sein de ceux-ci. Ils présentent leur maquette d'abord en Conseil facultaire en présence de représentants étudiants pour validation, éventuellement après des ajustements. Le nouveau programme est ensuite analysé et validé par l'Administration de l'enseignement, avant d'être présenté au Conseil d'administration. Il respecte les quatre objectifs de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe²⁵, et il est décliné en crédits européens. Cependant, c'est seulement à cette dernière étape qu'intervient une vérification de la compatibilité du nouveau programme avec les ressources financières disponibles. Même si les enseignants connaissent dès le début le cadre financier contraint, cette analyse formelle tardive des moyens nécessaires porte le risque de devoir apporter des changements importants à un stade avancé de l'élaboration du programme. De même, les enseignants pourraient être tentés par une approche très conservatrice et ne pas apporter des innovations en formation par peur de dépasser le cadre financier. Il paraît donc important d'accompagner les équipes dès le début, et de leur donner les outils concrets pour évaluer au fur et à mesure l'impact financier de leur projet, y inclus des alternatives envisageables. Lors de la visite sur place, l'Administration de l'enseignement et la vice rectrice ont déclaré l'engagement dans cette direction de toutes les parties prenantes.
- 2 L'UNamur prône l'approche-programme pour développer de nouvelles formations. Certains enseignants se sont saisis de cette méthodologie, et ils sont accompagnés efficacement par le Service de pédagogie universitaire. L'analyse des compétences requises à la sortie se fait par les enseignants sur la base de leurs expériences professionnelles pour certains, ou de leur connaissance des environnements de travail de leurs anciens étudiants. Elle fait intervenir des

²⁵ Les 4 objectifs définis par le conseil de l'Europe (ET2020 <https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-frameworkfr>) : « faire en sorte que l'apprentissage tout au long de la vie et la mobilité deviennent une réalité ; améliorer la qualité et l'efficacité de l'éducation et de la formation ; favoriser l'équité, la cohésion sociale et la citoyenneté active ; encourager la créativité et l'innovation, y compris l'esprit d'entreprise, à tous les niveaux de l'éducation et de la formation. »

avis de professionnels hors université et d'*alumni*, mais ces contributions sont informelles et les données risquent donc d'être lacunaires.

- 3 Le DAEI révèle aussi que les programmes avec leurs unités d'enseignement sont développés au sein des facultés sans anticiper les besoins de mutualisation de celles-ci avec d'autres facultés. Les responsables de programmes souhaitent offrir des parcours-types cohérents et progressifs dans leur discipline, ce qui se heurte aux parcours personnalisés prévus dans le décret Paysage²⁶, qui est par conséquent considéré comme une forte contrainte. Les règles de constitution des PAE permettant aux étudiants d'individualiser leur parcours sont vues comme un obstacle à l'enseignement mais aussi à la mobilité sortante.
- 4 L'utilisation d'un logiciel unique (NOE) pour décrire les programmes et les unités d'enseignement facilite la collaboration entre facultés, même si la lourdeur de l'outil a été évoquée par plusieurs acteurs.
- 5 Tous les enseignants impliqués, quelle que soit leur faculté, ont témoigné leur enthousiasme pour développer de nouveaux programmes. Ils se sentent bien accompagnés par les spécialistes de la pédagogie en enseignement supérieur. Par contre, leur engagement se fait nécessairement au détriment d'autres missions des enseignants-chercheurs, et l'UNamur n'a pas développé une voie de reconnaissance formelle du travail accompli.
- 6 Malgré un engagement fort de l'UNamur pour développer l'apprentissage centré sur l'étudiant (cf. ESG 1.3.), de nombreux programmes sont encore construits selon une approche « cours » et sans identifier les compétences visées. Une documentation complète et accessible à tous sur les nouvelles formations élaborées selon l'approche-programme et avec une démarche compétences permettrait à la fois d'honorer le travail réalisé, et de montrer l'exemple.
- 7 L'UNamur ne développe pas une politique généralisée pour les stages, alors que les avantages et intérêts de la formation en milieu professionnel ont été reconnus par les alumni et les représentants du monde socioéconomique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Prendre en compte les ressources financières et humaines nécessaires le plus tôt possible dans le processus d'élaboration des programmes.
- 2 Approfondir la réflexion sur les formes d'enseignement compatibles avec l'hétérogénéité des parcours introduite par le décret Paysage.
- 3 Formaliser un cadre de participation des représentants professionnels et des *alumni* à la définition de nouveaux programmes.
- 4 Documenter les réalisations liées au développement d'approches programmes et d'approches par compétences pour être incitatif pour d'autres programmes.

²⁶ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

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

L'UNamur se place dans la tradition humaniste jésuite dont « *la promotion de la vertu du discernement, une ouverture confiante au monde et une attention à la personne, y compris dans sa dimension spirituelle*²⁷ ». Le partage de ces valeurs par l'ensemble du personnel facilite la conception d'une formation centrée sur les étudiants, sans toutefois la rendre automatique. L'institution a donc mis en place des procédures spécifiques et un accompagnement efficace des étudiants. Elle permet de constituer des parcours individualisés tels que prévu par le décret Paysage, et elle veille à la prise en charge des étudiants à besoins spécifiques.

- 1 Le conseil de l'enseignement est présidé par le/la vice-recteur/rectrice en charge de l'enseignement. Il est composé essentiellement de personnes impliquées dans la formation : représentants des facultés, des enseignants, des étudiants, mais aussi des coordonnateurs pédagogiques et un représentant du Service universitaire de pédagogie. Défini comme « un lieu de réflexion, d'échanges et de débats sur les questions pédagogiques à l'Université », ce conseil offre un espace unique de concertation pour s'assurer de la conformité des mises en œuvre des programmes avec l'engagement de prise en compte des besoins des étudiants.
- 2 La transformation pédagogique vers l'apprentissage centré sur l'étudiant est soutenue par l'UNamur depuis de nombreuses années, et est bien visible aujourd'hui. En 2012, l'université a lancé le projet PUNCH – Pédagogie Universitaire Namuroise en CHangement - destiné à « soutenir et évaluer des projets pilotes d'innovation pédagogique dans le but de redéfinir l'enseignement de demain à l'Université de Namur ». Prévu pour 5 ans et doté de 800 k€ de budget, ce projet a soutenu 10 projets retenus après un appel d'offre à la communauté (enseignants ou équipes). Le bilan tiré en 2017²⁸ a confirmé l'intuition des initiateurs qu'un « véritable bouleversement en termes de méthodes pédagogiques est en train de s'opérer pour renforcer notre enseignement de demain » et conduit à sa reconduction en gardant l'approche volontaire basée sur l'initiative de terrain. Cinq axes pertinents pour la transformation pédagogique ont été identifiés. Ces axes sont concordants avec les lignes directrices de l'ESG 1.3²⁹. Les initiatives et réalisations sont partagées avec la communauté à travers des

²⁷ <https://www.unamur.be/universite/textes/declaration-engagement-unamur-sj/view>

²⁸ <https://www.unamur.be/etudes/punch/Journee%20PUNCH>

²⁹ <https://www.unamur.be/etudes/punch/images/axes>

1. Promouvoir l'approche-programme
2. Promouvoir les méthodes actives
3. Promouvoir la transversalité, l'interdisciplinarité et l'ouverture sur le monde

événements formels (Salon SETT...), séminaires informels (« Midis PUNCH ») et des brochures. Les ressources mobilisées pour la deuxième phase de PUNCH semblent assez faibles (1,8 équivalents temps plein, 70 k€ pour une quinzaine de projets), mais le comité d'évaluation n'a pas entendu de plainte de sous-dimensionnement. Seul le manque d'investissement dans les technologies d'information et de communication pour l'enseignement (TICE) et dans l'accompagnement de leur déploiement a été mentionné dans le DAEI. Les enseignants rencontrés se sentent impliqués et sollicités pour revoir leurs enseignements. En même temps, certaines demandes pour réaliser l'apprentissage centré sur l'étudiant, bien que répondant à une obligation légale, leur paraissent inutilement formelles, par exemple la rédaction de fiches UE sur NOE avec des objectifs d'apprentissage explicites (requis aussi dans le cadre des programmes européens de mobilité (ERASMUS)), ou le respect de l'alignement pédagogique. L'ADEN a pris en compte la nécessité d'aider les enseignants à remplir cette obligation en les accompagnant dans la rédaction et la mise à jour de ces fiches. Ces éléments font partie du contrat didactique qui est utilement fixé par le cadre institutionnel. Les objectifs et procédures de l'institution paraissent donc appropriés, mais ne sont pas entièrement suivis. L'UNamur a reconnu les lacunes et envisage de mettre en place de nouveaux outils, par exemple pour vérifier la complétude des fiches descriptives de cours. Il est apparu pendant la visite qu'au-delà du développement d'outils, un travail d'explication auprès de l'ensemble du personnel académique serait profitable pour améliorer le rendu.

- 3 L'UNamur utilise deux dispositifs pour obtenir un feedback des étudiants sur les enseignements : premièrement les évaluations des enseignements par les étudiants sous forme de questionnaires de fin de quadrimestre, et deuxièmement les commissions de contact, constituées d'enseignants, du coordonnateur pédagogique et d'étudiants délégués élus d'auditoire. Ces commissions présentes dans toutes les facultés, appréciées des étudiants comme des enseignants, se réunissent régulièrement et permettent une interaction rapide formalisée dans les comptes rendus systématiques. Par contre, elles ne permettent d'obtenir ni un feedback transversal ni un suivi pluriannuel, en particulier pour la gouvernance de l'institution.—Les étudiants voient dans ces deux dispositifs des doublons et ont tendance à privilégier les commissions de contact. Les évaluations par questionnaires souffrent par conséquent d'un faible taux de participation. L'articulation entre les deux dispositifs n'est pas formalisée, de même que les procédures de retours vers les enseignants ou vers l'institution. Le renforcement du dispositif des commissions de contact qui donne satisfaction par ailleurs, paraît alors être une meilleure solution que les tentatives d'augmenter le taux de participation aux questionnaires (par une diminution de la fréquence de sondage) pour assurer la qualité de l'enseignement.
- 4 Les modalités d'évaluation des acquis d'apprentissage et les voies de recours sont fixées dans le « Règlement des études et des évaluations » qui est arrêté annuellement pour l'université puis décliné à la marge par chaque faculté. Le contenu est largement identique pour toutes les facultés³⁰ et il suit les lignes directrices de l'ESG 1.3. Par contre, ce document ne met pas en avant les capacités des étudiants à s'autoévaluer, à apprendre de manière autonome et à développer des compétences hors du cadre des enseignements structurés mais au contraire, fixe un cadre très classique d'examen oral ou écrit pour valider les acquis d'apprentissage. Les

4. Evaluer les acquis des étudiants de manière cohérente par rapport aux objectifs et aux méthodes pédagogiques mises en place.

5. Informer et favoriser les échanges permanents sur les initiatives pédagogiques par le partage d'expériences, d'idées et de pratiques.

³⁰ Les règlements sont accessibles : <https://www.unamur.be/etudes/etudiant/formations/ree-19-20/index>. N'apparaissent que de petites différences, par exemple les règles de notation entre sciences et lettres sont légèrement différentes.

pratiques décrites n'apparaissent pas complètement en phase avec la philosophie d'un apprentissage centré sur l'étudiant. Préparé par l'ADEN à l'attention du Conseil académique et en concertation avec les parties prenantes (facultés, étudiants et services) et arrêté par le Conseil académique avant le début de l'année académique, le document s'appuie sur les dispositions légales et réglementaires en vigueur à cette date et doit être approuvé par le conseil d'administration. Sa procédure de révision n'est pas explicitement donnée dans le document, mais est soumise chaque année, par l'ADEN, pour examen et approbation par le Conseil académique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Si le conseil académique porte l'engagement institutionnel de la démarche qualité, le conseil de l'enseignement devrait porter la construction et la validation des procédures applicables en matière de parcours étudiants et de formation.
- 2 Assurer une bonne compréhension des exigences de l'apprentissage centré sur l'étudiant par tous les enseignants et accompagner les équipes pédagogiques dans la ré-ingénierie des programmes.
- 3 Clarifier et articuler les dispositifs d'évaluation des enseignements par les étudiants, et les rendre plus pertinents pour les personnes concernées et pour l'institution.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La taille humaine de l'université facilite la proximité entre les étudiants et le corps professoral, que ce soit pour les étudiants du jour comme pour ceux inscrits en horaire décalé. Le comité a noté le professionnalisme, l'engagement et le dynamisme des personnels au service de l'étudiant et de sa réussite.
- 2 Le comité constate l'existence de procédures en lien avec les grandes étapes du cycle d'études dont il regrette le manque de formalisation et la complexité. Les étudiants mentionnent la difficulté à accéder à ces procédures alors même qu'elles sont écrites dans le « règlement des études et des évaluations » (cf. ESG 1.3.) et bénéficient d'une page spécifique sur le site web de l'université³¹. La direction de l'ADEN travaille chaque année à une plus grande visibilité et a assuré au comité travailler à une meilleure accessibilité en envisageant par exemple la dématérialisation des procédures de recours, ce qui ne dispensera pas d'un travail sur la simplification des procédures elles-mêmes.
- 3 L'UNamur accueille des étudiants au profil diversifié, notamment les doctorants, des professionnels via la formation continue ou les cours en horaires décalés, etc. Cette richesse, par ailleurs peu documentée, est une force importante pour l'institution et se doit d'être maintenue voire renforcée par une communication ciblant ces publics potentiels (cf. ESG 1.8.). Cette hétérogénéité semble aussi se retrouver au niveau des étudiants entrant à l'université en termes de compétences scientifiques mais il n'existe pas d'indicateurs ou de données précises sur ce point.
- 4 La reconnaissance formelle de l'engagement étudiant dans des activités extra académiques telles que les mandats de représentation ou l'investissement dans une junior entreprise a été étudiée dès 2017. Le conseil d'administration a voté des dispositions conduisant à la délivrance, après une procédure établie, d'une attestation officielle mais pas de crédits d'enseignement supplémentaires. Une réflexion est en cours pour l'intégration de l'investissement dans les juniors entreprises (cf. ESG 1.6.) dans le PAE de l'étudiant. Rien ne semble envisagé pour d'autres types d'engagements comme le développement culturel ou les actions de coopération

³¹ <https://www.unamur.be/inscription/specificites-inscription/recours-derogation>

organisées dans le cadre du FUCID³² (Forum Universitaire pour la Coopération Internationale au Développement) né au sein de l'UNamur.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 L'Université de Namur ne délivre pas de supplément au diplôme dans les délais légaux, en raison notamment de problématiques de ressources informatiques et humaines. Le comité a souligné l'intérêt de ce document qui permet aux étudiants de communiquer à l'extérieur sur les compétences acquises à l'issue du processus d'apprentissage. Aucun document officiel ne permet de les faire valoir auprès des futurs employeurs des diplômés, le processus de reconnaissance et de valorisation des compétences transversales actuellement existant semble méconnu ou ne répondre que partiellement aux attentes des étudiants. Le comité préconise d'automatiser la production de ce document, qui pourrait permettre de prendre en compte les activités extracurriculaires des étudiants, et d'informer les diplômés de son intérêt. Par ailleurs, l'UNamur a, dans son exercice d'autoévaluation, souligné qu'elle ne respectait pas les délais légaux de délivrance des diplômes.
- 6 L'université ne dispose pas d'un système automatisé permettant de suivre des indicateurs de progression et de réussite des étudiants.
- 7 L'université a accueilli en 2016-2017, 12,5% d'étudiants étrangers, pour moitié originaires de l'Union Européenne (27). Cela représente 814 étudiants et ce sont les masters 60 crédits qui attirent le plus avec 18% des inscrits (en dehors du doctorat). Avec plus de 220 accords internationaux dont près de 90% sont actifs, l'université déploie une stratégie internationale se concentrant sur l'attractivité de la région et l'accueil des étudiants en misant sur l'offre masters. Le comité a constaté au sein de l'Institution une politique internationale cohérente, avec une stratégie d'accroissement de la visibilité de l'université adéquate.

RECOMMANDATIONS

- 1 Respecter les délais légaux pour la remise des diplômes obtenus aux étudiants.
- 2 Automatiser la délivrance du supplément au diplôme afin notamment de reconnaître les compétences acquises par l'étudiant au cours de sa formation, lors des stages ou encore lors de ses activités extracurriculaires, et se mettre en conformité en ce qui concerne les délais légaux des diplômes et du supplément au diplôme requis avec le processus de Bologne.

Droit de réponse de l'établissement

- 3 Continuer à accueillir des populations diversifiées au sein de l'Institution et envisager la création d'un statut pour les étudiants ayant des profils différents (sportifs, artistes, etc.) à l'image de ce qui est déjà réalisé pour les étudiants entrepreneurs.
- 4 Poursuivre la formalisation et la simplification des procédures en lien avec les admissions, le choix des modules, les recours, etc.

³² <https://www.fucid.be/historique/>

- 5 Améliorer la communication et poursuivre la dématérialisation de ces procédures via une amélioration des outils informatiques en envisageant éventuellement une mutualisation des moyens avec des universités partenaires.
- 6 Poursuivre la réflexion pour une mise en place rapide, en concertation avec toutes les parties prenantes, de processus et d'outils pour collecter des informations, suivre la progression des étudiants et agir en conséquence.
- 7 Poursuivre les efforts engagés pour augmenter la mobilité entrante et sortante tant des étudiants que des personnels.

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'Université de Namur dispose aujourd'hui d'une charte des recrutements et d'un corpus de textes portant sur le « statut des personnels académiques » regroupés dans un seul document comportant 13 annexes. La charte des recrutements met en avant les principes déontologiques et méthodologiques que s'impose l'université. Le statut des personnels académiques (qui comprend les chargés de cours, les professeurs, les professeurs ordinaires et les professeurs extraordinaires) a été mis à jour en septembre 2014. Ce document est annexé au contrat d'engagement de chaque personnel mais n'est pas public. Si le statut pécuniaire fait bien partie des documents annexés (Annexe X), la grille actualisée des rémunérations est, elle, disponible en accès libre sur le site web de l'université, dans la rubrique recrutement.
- 2 L'Université de Namur s'est engagée depuis 2012 dans un processus d'amélioration de ses procédures de recrutement de personnels scientifiques et académiques qui a pris appui sur les recommandations associées à l'obtention du label Européen : « *HR Excellence in Research* » obtenu en 2013 dans le cadre du programme Euraxess³³. Celui-ci impose, entre autres, la mise en œuvre d'une politique de recrutement ouverte, transparente et basée sur le mérite³⁴ des personnels scientifiques. Ce label est conservé dans le cadre d'une évaluation récurrente assurée par la Commission européenne et qui a donné de nouveau un avis favorable en 2016. L'université a fait le choix d'appliquer le cahier des charges imposé par la Commission européenne à l'ensemble de ses recrutements. Ainsi, une procédure de recrutement conforme est formalisée dans un document appelé « Dispositions relatives à l'engagement des nouveaux académiques » et sa dernière mise à jour remonte à juin 2019. Cette procédure, conforme à la charte de recrutement, est soumise à évaluation régulière et répond parfaitement aux critères de clarté, transparence et équité attendus. Elle inclut, entre autre, la gestion des conflits d'intérêt et la prévention des discriminations. Toutefois, si l'information de l'ensemble des candidats, retenus ou non, est bien prévue, aucune voie de recours n'est indiquée.
- 3 Une attention particulière est apportée à l'entrée dans la fonction académique. L'annexe I des statuts des personnels académiques, élaborée dès 2001, décrit le processus d'accompagnement et d'évaluation des nouveaux académiques incluant l'établissement d'un contrat pédagogique et un allègement des charges les 2 premières années pour faciliter l'intégration. Ce contrat précisant les attentes réciproques de l'institution et du personnel concerné avec les conditions d'évaluation finale ainsi que les moyens d'accompagnement constitue un élément central du processus garantissant la qualité du recrutement.

³³ <https://euraxess.ec.europa.eu/useful-information/about-euraxess>

³⁴ <https://euraxess.ec.europa.eu/content/open-transparent-and-merit-based-recruitment-researchers-otm-r>

- 4 Décrites dans le document « statut des personnels académiques », les procédures de nomination et de promotions aux grades supérieurs sont connues et partagées. Les processus intègrent des critères d'évaluation explicités faisant une part égale aux 3 missions confiées au personnel académique : enseignement, recherche et service à la société. Au titre de l'enseignement, il est notable que la « qualité de l'évaluation des enseignements et le souci d'en tenir compte » participent aux promotions de grade. Afin d'accompagner les personnels, deux dispositifs principaux sont proposés : un dispositif de formation pédagogique intégré à travers le département inter facultaire Éducation et Technologie (DET) et un accompagnement à la mobilité internationale. Le DET intègre entre autres le service de pédagogie universitaire (SPU) dont l'objectif est l'amélioration de la qualité de l'enseignement à l'UNamur et qui vient en soutien des enseignants à leur demande. Les enseignants disposent avec le projet PUNCH d'un appui externe conforté par des personnels dédiés dans les facultés, les conseillers pédagogiques. Si la démarche est portée politiquement, elle se heurte au double écueil de la limite des ressources humaines disponibles et du recours à l'initiative individuelle des académiques. Toutefois les entretiens ont pu montrer un consensus pour reconnaître l'importance et la qualité de l'initiative. L'engagement mis en avant dans la réforme de fond des programmes en passant par une approche compétences nécessitera probablement un renforcement des dispositifs d'accompagnement tels que PUNCH. L'université mise sur un deuxième dispositif complémentaire pour améliorer les pratiques de formation à travers un appui aux programmes de mobilité internationale (essentiellement via les dispositifs Erasmus+ ou la coopération au développement). Si PUNCH tend à favoriser les initiatives d'équipes pédagogiques et la dissémination des bonnes pratiques, rien ne semble mis en place pour mutualiser les retours d'expériences des mobilités des enseignants à l'étranger.
- 5 Les dispositifs et l'offre de formation pédagogique présentent une certaine dispersion qui freine leur accès par les personnels d'autant plus que la seule offre de formation formalisée est celle offerte par le service des ressources humaines et qu'elle ne cible pas les dimensions professionnelles du métier d'enseignant.
- 6 Les membres du personnel académique développent leurs activités de recherche dans l'orientation du département et de la faculté dont ils relèvent au sein d'instituts de recherche installés à proximité des lieux d'enseignement. Cette proximité favorise l'enseignement basé sur la recherche scientifique. Le statut des personnels académiques (annexe 30) prévoit des dispositions spécifiques à l'Université de Namur pour favoriser leur investissement dans des missions scientifiques de longue durée (annexe V : Grandes orientations institutionnelles d'une politique en matière de missions scientifiques de longue durée). Ces missions peuvent aussi bien viser l'approfondissement d'un sujet de recherche que le développement pédagogique ou un changement thématique. L'Université de Namur se donne ainsi un cadre pour assurer et maintenir un haut niveau de compétences scientifiques qui renforce l'adossement de la formation aux résultats de la recherche.
- 7 Les liens des personnels académiques avec les parties prenantes externes de l'université, dont les entreprises recrutant des diplômés ou susceptibles de recourir aux formations universitaires pour maintenir leurs compétences internes apparaissent peu visibles et non formalisés. Pouvant relever de la troisième mission des enseignants, par extension de la notion de service à la société, cette relation à formaliser doit encore trouver sa place dans la stratégie de l'université et participer à la reconnaissance des personnels qui aujourd'hui s'y investissent. Les activités liées à la formation continue entrent dans cette catégorie même si la formation continuée, orientée vers les adultes est bien inscrite dans les charges d'enseignement évaluées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre et conforter la stratégie ouverte, transparente et basée sur le mérite pour la gestion des personnels académiques, du recrutement à la gestion de carrière.
- 2 Rendre plus lisible et accessible à l'ensemble du personnel enseignant l'offre de développement académique déjà largement déployée, tout en favorisant la dimension collective des équipes pédagogiques, l'échange de pratiques et en adoptant des mesures incitatives.
- 3 Assurer la prise en compte dans l'avancement de la carrière pour certains académiques de leur activité réelle comme de leur engagement dans la 3ème mission de service à la société, ou de leur investissement dans la formation continue. Pourtant listées dans les procédures officielles, la non-reconnaissance risque de générer à terme un désinvestissement préjudiciable à l'établissement comme au personnel lui-même.
- 4 Développer les cercles d'échange de bonnes pratiques et mettre en valeur l'utilité des standards que vise la politique qualité.

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 situation financière de l'Université de Namur ne semble pas en l'état mettre en danger ses activités d'apprentissage et d'enseignement, malgré la perspective d'une baisse de l'allocation de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Celle-ci est liée à la diminution du nombre d'étudiants inscrits consécutive à l'introduction d'un contingentement à l'entrée des études de Médecine et en médecine vétérinaire dans un contexte d'enveloppe fermée. Le montant des allocations ne pouvant être garanti, une réflexion est engagée pour développer des sources de revenus propres, par exemple à travers des activités de formation continue à destination d'entreprises ou le mécénat d'entreprises ou individuel.
- 2 Le comité a constaté la qualité des infrastructures lors de sa visite, notamment en termes d'auditoires. Le programme de rénovation apparaît maîtrisé. L'Université de Namur dispose également de nombreux espaces de travail en accès libre, et d'une bibliothèque universitaire située au cœur du campus qui apparaît comme une ressource majeure en appui aux missions de l'université : postes de travail, salles de travail autonome, ressources documentaires, etc. Ses horaires élargis en période de blocus et son évolution programmée en « Learning center » en font un élément important de l'accompagnement des étudiants.
- 3 L'Université de Namur propose de nombreux dispositifs d'aides à la réussite pour les étudiants appuyés sur les recherches menées au sein du DET. Les dispositifs sont particulièrement destinés à sécuriser la transition avec l'enseignement secondaire, notamment via le projet « passeports pour le Bac » et le parcours de 1^{er} bac. Avant le démarrage de l'année universitaire, les futurs étudiants peuvent bénéficier du dispositif de tutorat de transition ou des cours préparatoires. Une fois inscrits, un ensemble de dispositifs pilotés ou accompagnés par le SPU (service de pédagogie universitaire, placé au sein du DET) sont offerts et sont mobilisables à la demande des étudiants, depuis des entretiens individuels avec des conseillers pédagogiques jusqu'aux modules et séminaires de méthodologie. Toutefois, ces outils apparaissent trop peu visibles, et par là même peu accessibles au plus grand nombre.
- 4 Certaines formations sont organisées en horaire décalé pour permettre au plus grand nombre, et en particulier aux personnes en activité, de se former. Elles ne font pas jusqu'à présent l'objet d'une attention particulière de la part de l'institution en matière de mise à disposition de ressources d'accompagnement pédagogique alors même que l'évolution des contraintes sociales et familiales bouleverse les conditions d'accès à la formation.

- 5 Les ressources numériques dédiées à la pédagogie sont gérées par une plateforme appelée Webcampus sur une base de logiciel libre Moodle³⁵. La plateforme, dont les documents d'utilisation datent de 2007 peut offrir la mise à disposition de divers supports de cours (syllabus, présentations Power Point, vidéos ...) pour chaque unité d'enseignement et des outils de communication vers l'étudiant (agenda, annonces avec option d'envoi par e-mail, forum, groupes, valves électroniques ...). Même si l'université dispose d'une cellule TICE capable de produire les ressources nécessaires, elle ne semble pas promouvoir actuellement la formation à distance ni la diffusion de cours en ligne et laisse à l'initiative des enseignants la mise à disposition de leurs ressources pédagogiques en ligne. L'existence de plusieurs autres canaux de communication y compris les réseaux sociaux externes semble rendre difficile l'accès et la diffusion d'informations sûres.
- 6 La gestion de l'apprentissage des langues étrangères est confiée à un département interfacultaire appelé École des Langues Vivantes (ELV). Au-delà des cours organisés au sein des facultés, celui-ci offre un certain nombre de ressources communes et maintient un portail d'accès à des formations en ligne externes en néerlandais, anglais, allemand et espagnol.
- 7 L'institution accompagne ses étudiants et ses diplômés pour leur insertion professionnelle grâce à sa « cellule emploi ». Depuis 2017, les 6 universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles se sont dotées d'un « *Career Center* » en partenariat avec *JobTeaser*, une plateforme professionnelle de mise en relation de candidats avec des recruteurs³⁶. Au-delà de l'accès à cette plateforme, la cellule emploi propose une offre d'accompagnement individuel ou collectif à destination des étudiants, doctorants, chercheurs et des *alumni*. Cet accompagnement va de l'aide à la rédaction de CV à la préparation des entretiens d'embauche. Ne disposant pas d'enquêtes récentes concernant le suivi des diplômés et leur insertion professionnelle³⁷, la cellule emploi voit sa capacité à conseiller les étudiants limitée. Par ailleurs, sa visibilité dans l'organigramme de l'établissement ne semble pas optimum. L'emploi du nom « cellule emploi » amène confusion dans le rôle joué par cette cellule, sa mission première étant l'accompagnement au sens large des étudiants, doctorants et chercheurs à leur insertion professionnelle et non la gestion des candidatures spontanées adressées à l'université. Il ne donne pas à voir l'importance de ses missions ni son positionnement au service des étudiants et diplômés.
- 8 Le centre médico-psychologique (CMP) assure des missions spécifiques d'accompagnement des étudiants dont ceux à besoins spécifiques. Ses quatre psychologues sont au service de l'ensemble des étudiants. Ils proposent, entre autre, une aide dans le choix des études, une consultation psychologique, et une aide à la gestion du stress. Le centre assure aussi la gestion des étudiants à besoins spécifiques en application du décret sur l'enseignement inclusif³⁸. L'université a fait le choix de séparer la problématique de l'insertion professionnelle, confiée à la cellule emploi, de celle de l'orientation ou de la réorientation des étudiants, confiée aux services Info-Etudes et CMP. Ce choix interroge et n'apparaît pas de nature à faciliter l'accès des étudiants.
- 9 La vie associative est particulièrement active sur le campus, illustrée par exemple par les 16 kots-à-projets regroupant chacun de 6 à 9 étudiants. L'Institution dispose d'une association étudiante structurée et dynamique, l'AGE, qui joue un rôle central dans la vie associative et

³⁵ <https://moodle.org/>

³⁶ <https://corporate.jobteaser.com/fr/about>

³⁷ La dernière enquête publiée date de 2014 (publiée en février 2015)

³⁸ Décret du 30/01/2014 relatif à l'enseignement supérieur inclusif pour les étudiants en situation de handicap.

politique en allant parfois au-delà même des attendus. Elle a notamment participé au développement d'une application mobile dédiée à la vie du campus en passe de devenir la référence pour l'université (cf. ESG 1.8.). Si l'association est très active, elle le doit à ses membres élus ou cooptés pour un mandat portant sur une année universitaire. Le comité souhaite attirer l'attention sur l'ampleur des tâches assumées qui semble couramment éloigner les élus de leurs mandants, faisant courir le risque de faire perdre une partie de la légitimité de leurs positions. Enfin, le comité salue particulièrement l'existence de deux juniors entreprises au sein de l'université et les encourage à poursuivre leur mise en synergie.

RECOMMANDATIONS

- 1 Maintenir une vigilance budgétaire, et rechercher de nouvelles sources de financement complémentaires pour maintenir la qualité de l'offre de formation et l'accueil des étudiants.
- 2 Favoriser l'acquisition d'un niveau certifié dans au minimum une langue étrangère à tous les étudiants diplômés en développant l'accès aux ressources d'autoformation, les cercles de conversation, la mobilité sortante et entrante, etc.
- 3 Améliorer le suivi et le soutien des étudiants inscrits en horaires décalés, entre autre en institutionnalisant la mise à disposition de ressources en ligne ou de podcasts, qui pourraient être utilement mutualisés avec les étudiants en cours de jour.
- 4 Améliorer la visibilité interne et externe de la cellule en charge de l'information, l'orientation et l'insertion professionnelle
- 5 Réaliser un suivi régulier de l'insertion des diplômés afin d'améliorer l'information et la formation des étudiants.
- 6 Renforcer les liens entre les élus étudiants et les étudiants notamment sur le plan de la communication des débats, enjeux et décisions des instances, des remontées des avis, idées et besoins de tous les profils d'étudiants accueillis à l'Université de Namur.
- 7 Améliorer la visibilité et développer la communication interne et externe sur les dispositifs d'aide à la réussite et sur la vie étudiante.

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'UNamur collecte un ensemble de données et de résultats d'enquêtes lui permettant de disposer d'indicateurs sur le profil, l'évolution des étudiants et leur réussite ainsi que sur le potentiel de ressources humaines. Ces indicateurs nécessaires au pilotage stratégique de l'établissement (usage interne) sont aussi requis pour alimenter les bases de données statistiques gérées par le Cref et l'ARES³⁹ (usage externe et public). La démarche qualité initiée en 2012 (cf ESG1.1.) visait entre autre l'amélioration de « la qualité du chiffre » et l'université s'est alors mise en capacité de produire des indicateurs globaux qui lui ont permis, entre autre, de participer au projet U-Multirank⁴⁰. Ces informations proviennent pour partie d'indicateurs définis et collectés au sein des facultés et des départements pour assurer leur propre pilotage. À l'occasion de la phase pilote d'évaluation institutionnelle, un petit sous-ensemble d'indicateurs, commun à toutes les universités de la FWB a été actualisé jusqu'à l'année 2016-2017. L'établissement semble avoir aujourd'hui une vision claire des indicateurs nécessaires à son pilotage. Elle les répartit en 3 catégories : ceux nécessaires au pilotage de l'établissement, ceux nécessaires au pilotage des facultés et départements et enfin ceux nécessaires aux services centraux. Elle en liste les plus importants pour chaque catégorie sans être aujourd'hui en capacité de les actualiser tous de manière simple et automatique faute d'un support technique adéquat et faute de spécifications formelles. Par ailleurs, l'institution n'a pas mis en place de système d'évaluation formalisé de ses nombreux mécanismes d'aide à la réussite et de soutien à l'innovation pédagogique. L'établissement s'appuie davantage sur une perception informelle de la pertinence de ces systèmes. Des indicateurs formels restent à définir.
- 2 Depuis 2017, la production des données ou indicateurs nécessaires pour le pilotage de l'établissement comme le nombre, l'âge, l'origine géographique ou la réussite des étudiants dans chaque programme, et leurs évolutions est réalisée par un logisticien en charge des statistiques institutionnelles (data manager). En réponse à des demandes de services ou de responsables (au niveau central ou dans les facultés), la production de données est réalisée de manière ad hoc et en interrogeant les différents systèmes de gestion utilisés jusqu'à présent à l'UNamur. Cette situation conduit parfois à des tensions, notamment à cause des délais de production mais aussi par la difficulté à s'accorder sur le périmètre de certains indicateurs. Le comité a pu constater que l'établissement avait non seulement identifié ces problématiques,

³⁹ Décret N° D. 07-11-2013 dit décret paysage, article 21 alinéa 18 et 19 et sites ARES (<https://www.ares-ac.be/fr/statistiques>) et Cref . <http://www.cref.be/annuaire/2016/#part1>. Les dernières publications en ligne (au 20/03/2020) couvrent l'année universitaire 2015-2016.

⁴⁰ <https://nouvelles.unamur.be/upnews.2015-03-30.8121579891/view>

mais en avait aussi analysé les causes et proposé un plan d'action en cours de déploiement pour y remédier.

- 3 La culture facultaire historique de l'université induit la persistance de processus métier parfois spécifiques conduisant à des difficultés lors de l'intégration des données aux niveaux supérieurs de la gouvernance mais répond aussi à des besoins particuliers des utilisateurs finaux. La prise en compte de ces besoins impose de les analyser et de les faire converger avec les standards à chaque fois que possible.
- 4 Les systèmes d'information de l'université sont très hétérogènes, beaucoup demandant un effort d'adaptation (45% des applications selon un rapport interne de l'établissement). Ils sont grevés de nombreux développements ad hoc réalisés par l'établissement, ce qui rend les mises à jour de plus en plus coûteuses sans pour autant qu'aient été réellement pris en compte les besoins des utilisateurs qui doivent s'adapter aux outils sans que ceux-ci ne les aident dans leurs activités. La persistance de cette situation ne vient pas d'une volonté de l'établissement mais résulte de choix brutalement bloqués par l'arrêt du processus de fusion avec l'Université catholique de Louvain en 2010 comme expliqué au chapitre de l'ESG 1.1. Les années qui ont suivi ont été marquées par une absence de choix structurants et par l'adoption de solutions fragmentées répondant au coup par coup aux besoins. L'institution a donc développé en interne différentes interfaces informatiques qui ne sont pas toujours harmonisées, même si la plateforme Webcampus (cf. ESG 1.6.) ressort des entretiens comme un outil efficace. Le personnel est confronté à des outils informatiques complexes à utiliser, dépassés ou obsolètes selon les utilisations souhaitées comme le système NOE⁴¹ et ses différentes déclinaisons (pour l'enseignement, la gestion de l'offre, etc.) (cf. ESG 1.8. et ESG 1.9.). Enfin, l'institution n'est pas équipée pour faire face à une défaillance majeure de son système informatique ou à des problèmes de sécurité informatique.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 Pour pallier cet état de fait, l'UNamur a missionné en 2019 un « groupe de gouvernance du système d'information » chargé d'analyser la situation existante afin d'établir un cadastre des applications et des projets en termes de systèmes d'information et d'élaborer une stratégie transversale d'évolution pour les technologies de l'information (IT). Le rapport rendu fin 2019 confirme l'obsolescence importante des applications informatiques et des éléments d'infrastructure, ainsi qu'un développement peu coordonné de différentes applications. Pourtant, les besoins IT sont croissants et nécessaires pour assurer le pilotage efficace de l'institution, par exemple au travers d'indicateurs qualité et pour mettre à disposition des différentes parties prenantes des outils adaptés à leurs besoins. Le rapport préconise une nouvelle gouvernance du système d'information et un plan d'action. C'est ainsi qu'a été actée la création d'un « comité stratégique IT » permanent pour piloter à la fois la mise en œuvre du plan d'action et son suivi dans le temps. Ce comité sera présidé par un directeur de l'information (Chief Information Officer, CIO), nouveau poste de haut niveau créé à cette occasion qui doit permettre de renforcer la centralisation de la gestion des IT. Le CIO est associé au Conseil rectoral pour les questions de gouvernance IT et la vice-rectrice en charge de la politique de l'enseignement, de la qualité, du numérique et de la communication assure le relais vers le conseil d'administration. Par ailleurs, l'UNamur a budgété les moyens nécessaires au lancement de la stratégie IT. L'une des premières actions sera le déploiement d'un système d'informatique

⁴¹ NOE : outil informatique développé par le SIU (service informatique universitaire) pour répondre aux besoins des différents services. Des logiciels spécifiques ont ensuite découlé de cet outil pour les différents services en faisant la demande (NOE Offre, NOE Enseignement, NOE parcours ...).

décisionnelle (« *Business Intelligence* » (BI)) adossé à un entrepôt de données (data warehouse). Il s'appuiera sur des applications existantes sur le marché plutôt que sur des développements informatiques internes. Ce projet doit être mis en place en collaboration avec les utilisateurs, à travers des groupes d'utilisateurs. Il permettra à terme de générer les tableaux de bord d'indicateurs et rapports d'activité nécessaires à la fois au pilotage, à la politique qualité et à l'information des usagers et parties prenantes. L'université dispose d'une stratégie claire, appuyée sur une analyse objective de ses forces et faiblesses en matière de système d'information. Sous réserve qu'elle mobilise les moyens financiers nécessaires et implique les usagers, le comité ne peut qu'encourager la démarche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la mise en place de la nouvelle stratégie et gouvernance IT et s'assurer des ressources pluriannuelles nécessaires pour la mise en œuvre et la pérennité de celles-ci, en particulier au niveau sécurité. Le système de gestion des enseignements (NOE actuellement) apparaît comme la brique prioritaire à reconstruire.
- 2 Finaliser le recensement et la qualification des indicateurs nécessaires à chaque niveau de pilotage : institution, services et facultés et mettre en place les procédures nécessaires à leur révision périodique.
- 3 Être particulièrement attentif à l'implication des personnels et étudiants dans les groupes d'utilisateurs et à la prise en compte de leurs besoins et de leurs recommandations, passage obligé pour l'acceptabilité même des outils proposés.
- 4 Rendre disponible en interne l'information sur les taux de réussite (dès que le système d'information pourra les générer automatiquement) et l'insertion professionnelle des diplômés en mobilisant les réseaux d'*alumni*.
- 5 Finaliser un annuaire des indicateurs (sur la page dédiée du site UNamur) et généraliser la présentation de tableaux de bords pluriannuels.

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'UNamur a conduit un diagnostic sur sa communication en 2017 qui a mis en évidence « *des compétences de communication certaines mais une dispersion importante de ces ressources menant à un manque de coordination et de cohérence* ». Le Conseil d'administration de mars 2018 a approuvé la transformation de l'ancien service communication en « Administration de la communication (AdCom) » regroupant l'ensemble des acteurs de la communication au sein de l'université.—Cette centralisation des ressources internes en matière de communication s'inscrit dans la volonté de renforcer le rôle de la communication interne et externe dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'institution tel que définis dans la déclaration de politique rectorale (2018-2021). Cette restructuration récente témoigne de la prise de conscience par les responsables de l'université de l'importance de la communication pour renforcer l'image de marque de l'université dans un paysage devenu plus concurrentiel mais à ce stade, il est difficile d'évaluer les services fournis par ses trois composantes de la communication.
- 2 Le service 'Info études' offre une gamme assez large de services à disposition des futurs étudiants pour les aider dans leur choix d'orientation et pour les préparer à l'entrée à l'université. La plus grande hétérogénéité et diversité dans la population d'étudiants sortant de l'enseignement secondaire justifie l'importance de la mise à disposition de nombreux moyens d'aide et d'orientation des potentiels futurs étudiants. Cependant, les usagers ne sont pas interrogés formellement sur l'efficacité des actions proposées.
- 3 La communication interne est assurée via de multiples canaux plus ou moins ciblés en fonction des publics : étudiants ou personnels. Un site intranet (terranostra) permet à tous les personnels d'accéder à l'agenda officiel, aux notes d'information, aux procédures aux formulaires et plus globalement à tous les documents et ressources mis en ligne. Les étudiants disposent d'un intranet spécifique (bureau virtuel étudiant, BVE) développé pour leur transmettre toutes les informations nécessaires à leur parcours hors contenus pédagogiques qui eux sont accessibles sur la plateforme WebCampus (cf ESG 1.6). En parallèle, l'AGE a développé avec la junior entreprise CSLAB, une application sur mobile qui annonce les activités organisées par l'AGE. Ces deux canaux, en plus des réseaux sociaux présentent des redondances et portent le risque d'un manque de cohérence voire d'une surcharge informationnelle dans certains cas. Des discussions sont en cours entre l'AGE et l'AdCom pour optimiser ces outils et assurer l'interopérabilité. L'université publie par ailleurs différentes « newsletter » hebdomadaires, bi-mensuelles ou « flash » pour les urgences. Les différents intranets ont vieilli, offrant une interface peu conviviale, qui explique sans doute le succès de l'application mobile lancée par l'AGE. La stratégie IT (cf ESG 1.7.) actuellement déployée prend en compte cette obsolescence et prévoit les refontes nécessaires. L'un des points sensibles, déjà noté, est NOE, système dédié à l'enseignement, qui se trouve à l'interface entre les enseignants, les personnels

et les étudiants. Il concentre beaucoup de critiques tant par la complexité de son usage que par les risques de non conformité des informations lors des mises à jours. En effet, l'offre de formation, accessible sur le site web public de l'université n'est pas interconnectées à NOE et nécessite une mise à jour volontaire. Ce risque, parfaitement identifié par l'établissement, doit être traité en priorité comme souligné à l'ESG 1.7.

- 4 En matière de communication externe, le site web de l'UNamur est assez complet et détaillé incluant également une page dédiée à la question de sa politique de qualité. Par ailleurs, l'UNamur bien qu'offrant des liens sur sa page d'accueil (Facebook, LinkedIn, Twitter et Instagram) a renforcé sa présence institutionnelle sur les réseaux sociaux. Son compte Twitter a été ouvert en 2013 et recense 2700 inscrits en mars 2020, son compte Facebook ouvert en 2012 compte 13 000 inscrits et que le compte LinkedIn comptabilise lui 25400 abonnés. L'UNamur n'a pas encore évalué l'impact de la communication sur la communauté externe et sur son image de marque pour le grand public. Le site dispose d'une version anglaise donnant accès à l'essentiel des informations.
- 5 La communication au public des informations relatives à l'offre de formation se fait donc essentiellement via le site web de l'université. On y trouve un annuaire des formations⁴² couvrant les 60 programmes offerts (2019-2020) par les 6 facultés, la DET et les formations spécifiques. Pour chaque programme sont présentés de manière très structurée et simple d'accès les conditions d'admission, les modules, les modalités d'enseignement et d'évaluation utilisées. En conformité avec la réglementation l'université ne donne aucune information sur les taux de réussite des étudiants ni sur le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés même si le comité considère que ces données seraient de nature compléter l'information du public et à éclairer encore les choix des futurs étudiants et de leurs familles conformément aux lignes directrices de l'ESG 1.8⁴³. La version en langue anglaise (seule langue étrangère disponible) est incomplète pour la plupart des programmes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le plan d'intégration des outils et moyens de communication.
- 2 Assurer la cohérence des informations entre les différents canaux (qualité de l'information).
- 3 Prévoir des canaux de rétroaction pour permettre aux utilisateurs qui le souhaitent d'évaluer les informations fournies.
- 4 Proposer une version simplifiée du site dans d'autres langues (dont le néerlandais et l'espagnol) ce qui pourrait contribuer à améliorer encore la visibilité internationale de l'université.

⁴² <https://directory.unamur.be/teaching/programmes>

⁴³ Extrait du référentiel ESG1.8 « *C'est pourquoi les institutions fournissent des informations relatives à leurs activités [] aux taux de réussite et aux possibilités d'apprentissage offertes aux étudiants, ainsi que celles concernant l'emploi des diplômés* ».

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 Les programmes offerts par l'université font l'objet d'une évaluation périodique tant interne qu'externe. Les évaluations programmatiques par l'AEQES répondent à une obligation légale⁴⁴. Les évaluations pratiquées peuvent selon les cas déboucher sur des adaptations d'UE ou de programme entiers. Les modifications doivent respecter les contraintes réglementaires et être approuvées par les différents niveaux conseil de faculté et conseil d'administration avant d'être communiquées aux étudiants et personnels sur les outils dédiés.
- 2 Dans le cadre de l'évaluation externe par l'AEQES, l'autoévaluation des programmes qui la précède est principalement préparée par les équipes pédagogiques concernées au sein des facultés et départements. Le service central de la qualité est toutefois régulièrement sollicité et apporte une expertise appréciée d'aide à l'élaboration des dossiers. Les recommandations émises par les experts dans leur rapport, bien que n'étant pas obligatoires, sont cependant un point de départ pour une réflexion critique sur la construction du programme et les adaptations, ajouts ou modifications pouvant le rendre plus cohérent et pertinent. Ces recommandations sont intégrées au processus de révision annuel qui suit.
- 3 La procédure d'évaluation interne des programmes obéit à plusieurs logiques. Son impact sur la révision des programmes relève exclusivement de la volonté des équipes pédagogiques ou des responsables de départements ou facultés. Les résultats de la recherche et les remontées des professionnels au contact des besoins et attentes socio-économiques peuvent aussi déclencher des souhaits d'évolution d'enseignements, voire d'objectifs de formation ou de programmes complets. Ces différents éléments peuvent conduire l'équipe ou l'enseignant à souhaiter une évolution. Si elle se répercute sur la présentation, les modalités d'apprentissage et/ou les modalités d'évaluation, la modification doit suivre la procédure citée ci-après. Laissant l'initiative à l'équipe pédagogique concernée par le programme, la procédure de révision interne se déroule en partie au sein d'une faculté et est donc sujette à des applications différentes. Les bonnes pratiques facultaires identifiées dans le DAEI ne semblent pas diffuser pour servir d'exemple. Même si l'adoption d'une procédure unique n'est pas l'objectif, il

⁴⁴ Décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française, modifié par le décret-programme du 20 décembre 2017.

pourrait être possible de déterminer des balises communes à prendre en compte. Dans toutes les procédures de révision interne, l'implication des étudiants est variable et celle des alumni est quasi-inexistante.

- 4 Le comité a constaté des difficultés dans l'apprentissage des langues étrangères, très différentes selon les facultés et les niveaux. Le niveau de langue atteint par les diplômés ne paraît pas en l'état correspondre aux attentes du diplôme, mais aussi du monde de l'entreprise ou de la recherche. Ce déficit a été reconnu par UNamur. Depuis 4 ans, un travail spécifique est conduit par l'ELV sur l'apprentissage des langues pour non spécialistes, dont les axes principaux sont : l'adhésion aux principes didactiques du *Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues* (CECRL), une différenciation pédagogique des contenus depuis l'établissement du niveau d'entrée jusqu'au niveau à la diplomation ; l'utilisation privilégiée de la classe inversée par l'utilisation des TICE ; et une pédagogie de proximité par la collaboration étroite avec les départements et Facultés. L'ELV a établi des contacts privilégiés avec certaines facultés afin d'établir des liens plus significatifs entre l'apprentissage d'une langue étrangère et les exigences de la discipline dans un milieu académique et sur le marché du travail.
- 5 L'Université de Namur dispose d'une procédure interne formalisée de révision des programmes, créée en 2013 et révisée elle aussi chaque année depuis. C'est une procédure applicable annuellement ; elle doit respecter un calendrier formel pour assurer que la communication des modifications soit effective avant la rentrée. Elle utilise le programme NOE-Enseignement. Relativement lourde, la procédure se décompose en deux grandes étapes : l'identification des besoins d'adaptation et la révision proprement dite. Elle fait intervenir l'administration de l'enseignement, le/la vice-recteur/trice en charge de la politique de l'enseignement et diverses instances en fonction de l'importance de la modification demandée. De façon pertinente, la procédure s'efforce de mesurer l'impact budgétaire et la justification stratégique de la modification projetée mais reste encore inégalement connue et parfois vécue comme contraignante au sein d'un établissement qui a longtemps fonctionné à l'aide de pratiques plus informelles dans ce domaine. La lourdeur de la procédure est en partie due à la complexité et l'inadéquation des outils informatiques dont la mise à niveau est programmée. En tout état de cause, la périodicité est imposée pour la seule évaluation des enseignements par les étudiants et pour les évaluations externes programmées par l'AEQES. Certaines facultés ont institué une périodicité annuelle mais les autres fonctionnent aujourd'hui à l'initiative des équipes pédagogiques.
- 6 Comme décrit dans le chapitre consacré à l'ASG 1.3., l'UNamur utilise deux dispositifs pour obtenir un feedback des étudiants sur les enseignements : les évaluations des enseignements par les étudiants sous forme de questionnaires de fin de quadrimestre, et les commissions de contact, constituées d'enseignants, du coordonnateur pédagogique et d'étudiants délégués élus d'auditoire. Si le premier dispositif porte explicitement sur chaque cours, ne permettant pas un retour global sur le programme suivi, le second ne ferme pas cette possibilité mais ne l'assure pas non plus.
- 7 La communication des actions planifiées pour les révisions de programmes est assurée à l'ensemble des parties prenantes quand elles sont périodiques comme pour les évaluations programmatiques menées par l'AEQES. La révision des programmes menée à l'initiative des équipes pédagogiques, départements ou facultés n'obéit à aucune procédure formelle d'information, tant qu'elles ne sont pas soumises au niveau des conseils.

RECOMMANDATIONS

- 1 Garantir que le processus d'évaluation des programmes s'inscrit dans un cycle d'amélioration continue des programmes et s'assurer de l'information des parties prenantes
- 2 Organiser la révision régulière des compétences attendues et des parcours d'apprentissage nécessaires, dans une perspective « programme », en associant aux étapes initiales des étudiants et anciens étudiants ainsi que, autant que possible, des représentants du secteur socio-économique concerné.
- 3 Inclure dans les programmes les outils nécessaires pour assurer un niveau certifié dans au moins une langue étrangère pour tous les diplômés en lien avec l'ELV.

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 L'université de Namur s'est engagée dans une démarche qualité interne dès 2012, le conseil d'administration montrant alors sa volonté de considérer le développement d'une culture qualité comme une priorité stratégique. Cette démarche a conduit à la création d'un vice-rectorat dédié et d'un poste de conseillère qualité. La démarche s'est concentrée sur une démarche d'amélioration continue des services généraux de l'université (cf. ESG 1.1.). La nouvelle équipe, élue en 2017, a fait adopter par le conseil rectoral une déclaration de politique pour 2017-2021 dont « les grands axes sont sous tendus par une politique qualité réaffirmée » et décrite en détail dans un document de « politique qualité à l'UNamur » en mai 2019. Comme indiqué dans l'analyse de l'ESG 1.1, l'établissement s'est doté de nouveaux moyens et d'une organisation en capacité de supporter cet engagement.
- 2 Depuis 2008, certains programmes de l'Université de Namur sont soumis à des évaluations externes portées par l'AEQES tous les 5 ans. Cette période est portée à 6 ans depuis 2019 avec mise en place d'évaluations de suivi par cette même agence à mi-parcours. Les formations vétérinaires sont soumises à leur propre évaluation externe par AEEEV (Association des Établissements Européens d'Enseignement vétérinaire). L'université met en œuvre un dispositif annuel de révision des programmes basé, entre autres, sur les évaluations des enseignements par les étudiants (cf. ESG 1.9).
- 3 La mise en place depuis 2010 du label Euraxess a engagé l'université dans un processus d'amélioration continue de l'environnement de la recherche, soumis à évaluation externe régulière par la Commission Européenne. Le comité est bien conscient que l'évaluation institutionnelle pilote n'englobe pas l'évaluation de la recherche ; mais il souhaite souligner cet aspect (même s'il est hors champ) pour la dynamique que cela instaure dans l'institution, par exemple pour l'amélioration continue de certains processus telles que le recrutement, comme évoqué à l'ESG 1.5.
- 4 En 2019, l'université s'est engagée dans le projet pilote d'évaluation institutionnelle externe par l'AEQES portant sur « le système de management de la qualité et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance de l'établissement » et se concentrant sur « l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement »⁴⁵. Cette évaluation fait l'objet du présent rapport. Par cet engagement, l'institution souhaite « faire évoluer sa méthodologie d'évaluation vers une approche mixte, alliant un volet programmatique et un volet institutionnel ». L'existence d'un coordinateur qualité dans certaines facultés a été repérée comme un élément facilitateur. La généralisation de cette fonction serait de nature à renforcer la diffusion de la culture de la qualité et alléger l'impression de bureaucratisation centralisatrice.

⁴⁵ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

RECOMMANDATIONS

Néant.

Conclusion

L'Université de Namur s'est engagée résolument dans la construction d'un système de management de la qualité utile à l'atteinte des engagements de son équipe dirigeante et à la satisfaction des valeurs qu'elle porte. Elle se soumet à l'évaluation externe avec une attente forte de retours constructifs.

Outre cet engagement institutionnel dans la démarche qualité, le comité a particulièrement apprécié la place donnée à l'étudiant et à sa réussite, quel que soit son profil académique ou social, dans les processus mis en œuvre. Cette préoccupation, facilitée sans doute par la taille « humaine » de l'université et son fort ancrage local est portée par un personnel qui apparaît majoritairement aussi compétent qu'engagé et prêt à faire évoluer ses pratiques pédagogiques pour mieux accompagner les apprentissages et améliorer la réussite des étudiants.

Tous ces engagements se heurtent à des difficultés ou des faiblesses identifiées dans ce rapport et dont chacun des acteurs semble avoir conscience. Chacune d'elles peuvent ou font déjà l'objet de plans d'action pour y pallier. Le diagnostic le plus partagé est certainement celui de l'obsolescence du système informatique pour lequel des solutions sont d'ores et déjà trouvées, approuvées et programmées. Cet état de fait déjà ancien fait peser de lourdes contraintes sur le déploiement du système qualité, empêchant un pilotage efficace appuyé sur des indicateurs fiabilisés et partagés, disponibles en temps réel sans générer de surcharge de travail inutile. Cette faiblesse structurelle s'accompagne d'une mise en place inachevée de processus partagés entre facultés et rectorat. Un système qualité intégré est bienveillant et n'implique pas de perte de droits des entités impliquées mais impose simplement une acceptation de l'autoévaluation transparente et du regard extérieur. Si des processus de conception et de révision des programmes existent bien, ils apparaissent trop peu formalisés et présentant des faiblesses quant à la consultation de parties prenantes externes tels que les *alumni* ou les partenaires socio-professionnels dont les employeurs.

L'UNamur doit affronter plusieurs menaces dont la plus importante est sans doute l'attraction que peuvent produire de plus grandes universités proches ou lointaines pour les étudiants de son bassin traditionnel de recrutement. Sa caractéristique d'université incomplète constitue indéniablement un handicap dans cette compétition ouverte, aujourd'hui compensé par son ancrage territorial, la sociologie de son territoire et l'attachement exprimé par ses étudiants. Les efforts engagés pour élargir l'offre de master y compris par des accords interuniversitaires constituent une réponse adéquate mais limitée et pourraient conduire malgré tout à des difficultés pour certaines filières. Par ailleurs, et même si les personnels montrent un engagement remarquable dans les missions qui leurs sont confiées, les évolutions réglementaires touchant à l'organisation des programmes ou à leurs statuts suscitent des inquiétudes de nature à compromettre cet engagement.

S'appuyant sur sa taille humaine, son ancrage dans le territoire et l'engagement de son personnel, les responsables de l'université auront à cœur de tirer parti de l'esprit du décret Paysage qui met l'autonomie et la responsabilité des étudiants en priorité et des recommandations issues des évaluations externes pour renforcer la démarche d'amélioration continue, communiquer plus largement sur ses réussites au-delà de sa zone géographique.

Le premier exercice d'autoévaluation à grande échelle conduit par l'UNamur délivre un document que le comité a considéré comme sincère et lucide. Au-delà de nombreux points forts, il a permis de mettre en évidence des faiblesses structurelles qui proviennent pour certaines d'une absence de décision concernant certains outillages mais aussi de l'héritage d'un fonctionnement en silos plus ou moins autonomes. Le DAEI et son plan d'action dénotent d'une volonté partagée de faire « université » et

d'exister en tant que telle dans le paysage national et international et le comité encourage l'université à poursuivre dans cette voie.

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

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

Ces quatre critères sont :

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

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

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

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

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Université de Namur dispose d'une politique d'assurance qualité inscrite comme une priorité stratégique par le conseil d'administration depuis 2012, un membre de l'équipe rectorale étant systématiquement chargé de cette politique (cf. ESG 1.1 §1). Sa stratégie qualité est rendue publique via le site web de l'université, au travers d'une entrée spécifique sans être spécifiquement mise en avant.
- 2 Les questions identifiées au début du mandat de l'actuelle équipe rectorale telles que la faiblesse de la transversalité et de la vision collective, le peu de culture du feedback, apparaissent toujours d'actualité et trouvent des éléments d'amélioration en développant une approche plus participative impliquant les étudiants, les *alumni* et plus généralement l'environnement socioprofessionnel (cf. ESG 1.1 §3 et 4).
- 3 La mise en œuvre de la politique qualité se déploie progressivement depuis la direction centrale vers les facultés et départements. De 2012 à 2017, une première phase a consisté à identifier un certain nombre d'axes de progrès parmi lesquels la qualité du chiffre et l'harmonisation des processus (cf. ESG 1.1 §2). Une seconde phase s'est ouverte depuis 2017, marquée par un effort tendant à relier les priorités de la politique de la qualité et celle de la déclaration de politique rectorale autour d'une vision « AAA » (Accueil, Agilité, Attractivité) (cf. ESG 1.1 §3).
- 4 En ce qui concerne « la qualité du chiffre », l'université s'est alors mise en capacité de produire des indicateurs mais sans se doter d'outils automatiques et permanents pour les agréger. Si l'établissement a aujourd'hui une vision plus claire des indicateurs nécessaires à son pilotage, il semble encore manquer de définitions formelles pour beaucoup d'entre eux (cf. ESG 1.7 §1) et d'un système de collecte systématique qui permettrait la mise à jour continue des tableaux de bord (cf. ESG 1.7 §2 et 3). Cette collecte s'appuie sur des systèmes d'information très hétérogènes et en cours de refonte importante (cf. ESG 1.7 §4) qui la rendent complexe et limite son exploitation. L'UNamur a initié le déploiement d'un système d'informatique décisionnelle (« *Business Intelligence* » (BI)) adossé à un entrepôt de données (data warehouse) qui permettra la centralisation et l'automatisation du *reporting* (cf. ESG 1.7 §5). La démarche initiée pour ce déploiement, qui devra impliquer les utilisateurs, est encouragée par le comité.

- 5 En ce qui concerne « la qualité du chiffre », l'université s'est alors mise en capacité de produire des indicateurs mais sans se doter d'outils automatiques et permanents pour les agréger. Si l'établissement semble avoir aujourd'hui une vision plus claire des indicateurs nécessaires à son pilotage, il semble encore manquer de définitions formelles pour beaucoup d'entre eux (cf. ESG 1.7 §1) et d'un système de collecte systématique qui permettrait la mise à jour continue des tableaux de bord (cf. ESG 1.7 §2 et 3). Cette collecte s'appuie sur des systèmes d'information très hétérogènes et en cours de refonte importante (cf. ESG 1.7 §4) qui la rendent complexe et limite son exploitation. La démarche initiée pour y remédier, qui devra impliquer les utilisateurs, est encouragée par le comité.
- 6 La stratégie qualité dans laquelle s'est engagée l'université tire parti de l'expérience apportée par les évaluations programmatiques obligatoires menées sur certains programmes par l'AEQES depuis 2009. Ces évaluations menées au niveau des programmes ont permis de diffuser une culture de la qualité « localisée » qui ne rencontre la stratégie de l'établissement que progressivement. D'abord centrée sur les services généraux (cf. ESG 1.1 §2), la démarche peine à faire « tache d'huile », freinée par la différence de motivation ou de sensibilité entre les facultés (cf. ESG 1.1 §12).
- 7 La visite a ainsi mis en évidence un déficit de diffusion et d'appropriation des multiples initiatives lancées en matière de qualité. Si ce déficit s'accroît à mesure que l'on s'éloigne du centre de l'établissement (cf. ESG 1.1 §6), les facultés disposants d'un coordinateur qualité apparaissent mieux intégrer et maîtriser la démarche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Conduire la refonte complète du système d'information à court terme en développant une approche centrée sur les usages et les « métiers » de l'université (s'appuyer sur des comités d'utilisateurs).
- 2 Mettre en place un système de management de la qualité intégré, et une organisation complète et robuste dédiée à la gestion de la qualité.
- 3 Généraliser et formaliser le rôle des coordinateurs qualité dans toutes les facultés.
- 4 Formaliser l'implication des parties prenantes externes de l'université dans les processus d'évaluation.
- 5 Se doter d'un tableau de bord opérationnel et partagé permettant un pilotage objectivé par des données quantitatives fiables dont les évolutions peuvent être identifiées et débouchant sur une amélioration continue de la qualité.

Critère 2. Information du public

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'université publie sur son site web public les informations relatives à l'offre de formation. On y trouve un annuaire des formations couvrant les 60 programmes offerts (2019-2020) par l'établissement. Pour chaque programme les conditions d'admission, les UE et les modalités d'enseignement et d'évaluation utilisées sont présentées de manière très structurée et simple d'accès.
- 2 Conséquence d'un système informatique vieillissant, l'offre de formation accessible sur le site web public de l'université n'est pas interconnectée au système de gestion des enseignements (NOE : cf. ESG 1.7 §4 et ESG 1.8 §3), ce qui impose une mise à jour manuelle. La stratégie IT actuellement déployée prend en compte cette difficulté et prévoit les refontes nécessaires.
- 3 Comme constaté dans le rapport (ESG 1.8 §5), l'ensemble des procédures en lien avec les grandes étapes du cycle d'études pour l'étudiant, qui sont décrites dans le « règlement des études et des évaluations », est accessible sur une page spécifique sur le site web de l'université⁴⁶ mais souffre d'un manque de formalisation, présente une certaine complexité et est difficile d'accès. La direction de l'Administration de l'enseignement (ADEN) a assuré au comité travailler à une meilleure accessibilité en envisageant par exemple la dématérialisation des procédures de recours, ce qui ne dispensera pas d'un travail sur la simplification des procédures elles-mêmes.
- 4 L'offre de formation est aussi présentée en langue anglaise (seule langue étrangère disponible) mais est incomplète pour la plupart des programmes.
- 5 En conformité avec la législation de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'université ne fournit aucune information sur les taux de réussite des étudiants ni sur le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés, même si le comité considère que ces informations contextualisées par l'établissement seraient de nature à éclairer encore les choix des futurs étudiants et de leurs familles conformément aux lignes directrices de l'ESG 1.8⁴⁷.

⁴⁶ <https://www.unamur.be/inscription/specificites-inscription/recours-derogation>

⁴⁷ Extrait du référentiel ESG1.8 « C'est pourquoi les institutions fournissent des informations relatives à leurs activités [] aux taux de réussite et aux possibilités d'apprentissage offertes aux étudiants, ainsi que celles concernant l'emploi des diplômés ».

- 6 L'Université de Namur a conduit un diagnostic interne sur sa communication en 2017 qui a mis en évidence « *des compétences de communication certaines mais une dispersion importante de ces ressources menant à un manque de coordination et de cohérence* » (cf. ESG 1.8 §1). Ce diagnostic a conduit à une restructuration regroupant l'ensemble des ressources de communication mais il est difficile, à ce stade, d'évaluer les services fournis par ses trois composantes de cette nouvelle administration de communication.
- 7 En matière de communication externe, le site web de l'Université de Namur est complet et détaillé ; l'établissement a aussi renforcé sa présence institutionnelle sur les réseaux sociaux (cf. ESG 1.8 §4). Toutefois il n'a pas encore évalué l'impact de sa communication pour ses publics cibles et le site web n'offre pas d'adaptation de son interface pour les personnes porteuses de handicap.
- 8 L'Université de Namur ne diffuse pas en accès libre sur son site les rapports d'évaluation externe (AEQES, AEEEEV). Les rapports d'évaluation programmatiques menés par l'AEQES sont tous disponibles sur le site de l'agence. Toutefois, certains plans d'action suite à l'évaluation programmatique sont accessibles sur certaines pages des sites internet de facultés.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer l'accès et la clarté des informations concernant toutes les phases du cycle d'études pour tous les programmes, de l'admission jusqu'à l'insertion professionnelle.
- 2 Assurer la cohérence des informations entre les différents canaux (qualité de l'information), notamment en automatisant les mises à jour.
- 3 Compléter la présentation de l'offre de formation en langue anglaise.
- 4 Améliorer l'ergonomie du site pour un accès simplifié aux personnes en situation de handicap.
- 5 Rendre accessibles les rapports d'évaluation externe sur le site web.

Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Université de Namur soumet ses programmes à des évaluations périodiques tant internes qu'externes. Les évaluations programmatiques externes par l'AEQES répondent à une obligation légale au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles⁴⁸, et l'accréditation de la formation vétérinaire répond à une obligation légale du cadre européen. Les évaluations internes doivent suivre une procédure formelle mais leur exécution est laissée à l'initiative des facultés.
- 2 L'université dispose d'une procédure interne formalisée de révision des programmes, créée en 2013 et révisée depuis sur une base annuelle. Certaines facultés ont institué une périodicité annuelle pour ces révisions alors que les autres fonctionnent à l'initiative des équipes pédagogiques (cf. ESG 1.9 §5). Laissant l'initiative à l'équipe pédagogique concernée par le programme, la procédure de révision interne se déroule en partie au sein de la faculté concernée et est sujette à des applications différentes en fonction de chaque faculté. L'implication des étudiants est variable et celle des *alumni* et représentants du monde socioéconomique est quasi-inexistante. Son impact sur la révision des programmes relève exclusivement de la volonté des équipes pédagogiques ou des responsables de départements ou facultés.
- 3 Dans le cadre de l'évaluation externe par l'AEQES, l'autoévaluation des programmes qui la précède est principalement préparée par les équipes pédagogiques concernées au sein des facultés et départements avec l'appui, et à la demande, du service central de la qualité. Les recommandations émises par les experts dans leur rapport, bien que n'étant pas contraignantes, sont cependant un point de départ pour une réflexion critique sur la construction du programme et les adaptations, ajouts ou modifications pouvant le rendre plus cohérent et pertinent. Ces recommandations sont intégrées au processus de révision annuelle qui suit.
- 4 Relativement lourde, la procédure de révision des programmes se décompose en deux grandes étapes : l'identification des besoins d'adaptation et la révision proprement dite. L'administration centrale intervient en fonction de l'importance de la modification demandée.

⁴⁸ Décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française, modifié par le décret-programme du 20 décembre 2017

De façon pertinente, la procédure s'efforce de mesurer l'impact budgétaire et la justification stratégique de la modification projetée mais reste encore inégalement connue et parfois vécue comme contraignante au sein d'une université qui a longtemps fonctionné à l'aide de pratiques plus informelles dans ce domaine (cf. ESG 1.9 §4).

- 5 L'Université de Namur utilise deux dispositifs d'évaluation des enseignements par les étudiants : sous forme de questionnaires de fin de quadrimestre, et par des commissions de contact, constituées d'enseignants, du coordonnateur pédagogique et d'étudiants délégués élus. Le premier dispositif porte explicitement sur chaque cours et ne permet pas un retour global sur le programme suivi. Le second dispositif ne ferme pas cette possibilité mais ne l'assure pas non plus (cf. ESG 1.3 §3).
- 6 La communication des actions planifiées pour les révisions de programmes est assurée vers l'ensemble des parties prenantes internes et externes quand elles sont périodiques comme pour les évaluations programmatiques menées par l'AEQES. La révision des programmes menée à l'initiative des équipes pédagogiques, départements ou facultés n'obéit par contre à aucune procédure formelle d'information, tant qu'elles ne sont pas soumises au niveau des conseils et ne dispose pas de dispositif de suivi.

RECOMMANDATIONS

- 1 Simplifier, unifier et rendre systématiques les procédures internes d'évaluation et de révision des programmes.
- 2 Mettre en place un dispositif d'évaluation des enseignements dont les résultats soient synthétisés au niveau des programmes pour être intégrés au processus de révision.
- 3 Prendre en compte systématiquement les recommandations produites par les évaluations en produisant des rapports de suivi (ou justifier l'absence de suivi).
- 4 Formaliser un cadre de participation des représentants professionnels et des alumni à l'amélioration des programmes.

Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Université de Namur s'est engagée dans une démarche qualité interne dès 2012, le Conseil d'administration montrant alors sa volonté de considérer le développement d'une culture qualité comme une priorité stratégique. Cette démarche a conduit à la création d'un vice-rectorat dédié et d'un poste de conseillère qualité. La démarche s'est concentrée sur un processus d'amélioration continue des services généraux de l'université (cf. ESG 1.1). L'équipe rectorale élue en 2017 fait adopter par le Conseil rectoral une déclaration de politique pour 2017-2021 dont « les grands axes sont sous-tendus par une politique qualité réaffirmée » et décrite en détail dans un document de « politique qualité à l'UNamur » en mai 2019. L'établissement s'est doté de ressources supplémentaires et d'une organisation en capacité de supporter cet engagement.
- 2 Depuis 2008, seuls certains programmes de l'Université de Namur sont soumis à des évaluations externes périodiques portées par l'AEQES tous les 5 ans. Cette période est portée à 6 ans depuis 2019 avec mise en place d'évaluations continues par cette même agence à mi-parcours. Les formations vétérinaires sont – elles - soumises à leur propre évaluation externe par AEEEEV (Association des Établissements Européens d'Enseignement Vétérinaire). L'université met en œuvre un dispositif annuel de révision des programmes basé, entre autre, sur les évaluations des enseignements par les étudiants.
- 3 L'Université n'a pas mis en place (ou planifié de mettre en place) une organisation en capacité de gérer aujourd'hui des évaluations externes pour l'ensemble de ses programmes. Elle n'a pas décrit de processus de recrutement d'experts externes, ni proposé de calendrier et de budget pour supporter de telles actions.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer en ressources humaines le service central de la qualité.
- 2 Définir des modalités pour faire évaluer des programmes d'enseignement et mettre les outils à disposition des évaluateurs.
- 3 Créer une procédure de recrutement d'experts externes et organiser des séances de formation.
- 4 Dégager un budget suffisant et préparer un calendrier de mise en œuvre.

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

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : /

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

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
NA	Partie 2 : ESG 1.4. Admission, progression, reconnaissance et certification	§5	L'Université de Namur délivre systématiquement le diplôme et le supplément au diplôme pour toutes les études qu'elle organise et à tous les étudiants mais a reconnu dans son rapport ne pas pouvoir actuellement respecter le délai légal ne disposant pas actuellement des ressources informatiques et humaines permettant d'automatiser leur édition. Pour rappel, le contenu du diplôme comme du supplément au diplôme est fixé dans un arrêté du gouvernement de la Communauté française que l'UNamur respecte. Toute modification de ce contenu pour y inclure les compétences liées aux activités extra académiques nécessite une modification préalable de cet arrêté.
NA	Partie 2 : ESG 1.4. Admission, progression, reconnaissance et certification	Reco n°2	Bien que l'automatisation informatique de l'édition du supplément au diplôme pourrait faciliter le respect des délais légaux, les compétences acquises par l'étudiant au cours de sa formation et lors des stages figurent déjà dans le supplément au diplôme délivré par l'UNamur et ce dans le respect de l'arrêté du Gouvernement qui fixe les modèles des diplômes et des suppléments aux diplômes délivrés par les établissements d'enseignement supérieur et les jurys d'enseignement supérieur de la Communauté française.
NA	Partie 2 : ESG 1.7. Gestion de l'information	§4	Conscient des problèmes informatiques que l'UNamur rencontre, les autorités ont nommé un CIO qui a reçu pour mission d'élaborer un plan stratégique sur trois ans afin de reconstruire une architecture homogène et efficiente du système d'information institutionnel. Ce plan stratégique est déjà en œuvre et a donné lieu à l'ouverture de quatre chantiers visant aux développements applicatifs de nouvelles solutions à destination du personnel des étudiants. Nous ne comprenons pas la position des experts concernant le risque de défaillance majeure du système d'information notamment en matière de sécurité. La sécurité des systèmes d'information est coordonnée par le responsable de la sécurité des systèmes d'information au travers d'un plan d'actions approuvé par le CIO et mis en œuvre par les différents acteurs.
Partie III	Critère 2	§8	<i>Extrait du rapport : "L'université de Namur ne diffuse pas en accès libre sur son site les rapports d'évaluation externe (AEQES, AEEV). Les rapports d'évaluations programmatiques menées par l'AEQES sont tous disponibles sur le site de l'agence. Toutefois, certains plans d'action suite à l'évaluation programmatiques sont accessibles sur certaines pages de facultés. "</i>

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

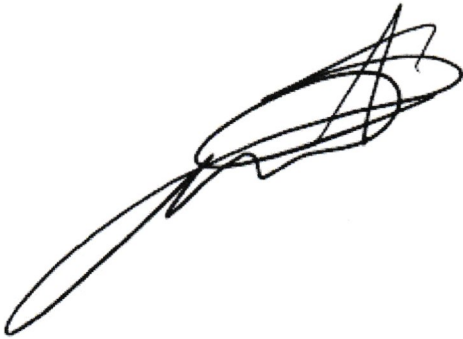
² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			<p>L'obligation ne portant que sur les plans d'actions à publier, ceux-ci sont disponibles sur les pages des sites internet des différents départements mais pas de façon centralisée, les rapports d'évaluations externes étant disponible sur le site de l'agence. Cependant, cette recommandation sera prise en considération pour la mise en place d'un site web adapté aux besoins internes et externes des différents publics.</p>
--	--	--	--


Nom, fonction et signature de l'autorité académique

Nom et signature du ou des coordinateur(s) de l'autoévaluation

Anne-Sophie Otto (Directrice du service du Rectorat/ PO)



Jennifer Geerts



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'UNamur 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)⁴⁹.

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).

⁴⁹ 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'UNamur en regard des 4 critères

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

Avis de synthèse : Avis global conditionnel

Les conditions sont formulées de la manière suivante :

- 1 Élaborer sur la base de l'existant un document global explicitant la politique qualité, avec notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser à la communauté universitaire et au public plus large en le publiant sur le site internet de l'université.
- 2 Renforcer la coordination de la qualité entre les facultés et le rectorat/services centraux afin de stimuler la cohérence du système qualité et de promouvoir une culture qualité, notamment en stimulant la dimension participative et la communication interne à ce sujet.
- 3 Se doter d'un tableau de bord opérationnel de nature à permettre un pilotage objectif par des données quantitatives fiables et dont les évolutions peuvent être identifiées.
- 4 Accroître la complétude et l'accessibilité de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement (y compris pour les futurs étudiants et pour la société au sens plus large).
- 5 Élaborer, pour l'évaluation de ses programmes, un concept et une planification pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe (organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.) afin d'aboutir à une gestion adéquate des évaluations externes par l'institution.

La réalisation de ces conditions sera vérifiée par une visite de suivi sur site, réalisée en un jour par deux membres du comité d'experts. Les membres du CAM, en concertation avec les experts, se prononceront sur la base du rapport rédigé par le comité mandaté pour cette visite.

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de 18 mois à dater de l'envoi du courrier.

ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 3 au 5 février 2020 – UNamur

1^{re} journée 3 février 2019 :

Sur fond grisé : aucun intervenant de l'établissement n'est impliqué par cette rencontre.

Heure	Activité prévue	Participants
09h00-09h15	Accueil des experts	Recteur de l'université Présidente du conseil d'administration Vice-Rectrice en charge de la politique de l'enseignement, de la qualité, du numérique et de la communication Attachée en management de la qualité Directrice du Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité
09h15-11h15	Réunion préparatoire et consultation des documents (dossier d'évaluation et autres documents jugés pertinents)	
11h15-12h15	Présentation de l'université, de la vision stratégique de l'établissement et de la démarche qualité par les autorités académiques et les responsables de la démarche qualité.	Recteur Président de l'assemblée générale Vice-Rectrice en charge de la politique de l'enseignement, de la qualité, du numérique et de la communication Directrice du Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité Attachée en management de la qualité
12h15-13h00	Déjeuner	
13h00-13h50	Rencontre des doyens	Doyen de la Faculté des Sciences économiques sociales et de gestion Vice-Doyen de la Faculté de Médecine Doyen de la Faculté de Droit Doyen de la Faculté des Sciences Doyen de la Faculté d'Informatique Doyen de la Faculté de Philosophie et Lettres
13h50-14h00	Débriefing de l'entretien	
14h00-14h50	Rencontre des directeurs des services généraux (groupe 1)	Administrateur Général Directeur du Services Informatique Universitaire - SIU Directrice des services financiers - SFIN Directeur du Service des Ressources Humaines - SRH Directrice du Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité - GeTAQ
14h00-14h50	Rencontre des directeurs des services généraux (groupe 2)	Directeur de l'Administration de la Communication - AdCom Directrice de l'Administration de l'Enseignement - ADEN Directrice de l'Administration de la Recherche - ADRE Directeur du Service Vie de la Communauté Universitaire - VéCU Directeur du Service des Infrastructures et de la Gestion du Campus - SIGeC
14h50-15h00	Débriefing de l'entretien	
15h00-16h45	Visite de l'université et des infrastructures	Ingénieur au service Etudes – SIGeC Attachée en management de la qualité - GeTAQ (Directeur du service Vie de la Communauté Universitaire - VéCU Bibliothécaire-Documentaliste - Bibliothèque Universitaire Moretus Plantin - BUMP Chargée de la gestion documentaire et de l'archivage - BUMP

16h45- 17h00	Débriefing de la visite des infrastructures	
17h00- 17h50	Rencontre avec des étudiants diplômés	cursus Math cursus Médecine Vétérinaire cursus Sciences de gestion cursus Sciences sociales cursus Informatique cursus Droit cursus Sciences biomédicales cursus Sciences biomédicales cursus Sciences Pharmaceutiques cursus Philo et Lettres
17h50- 18h30	Débriefing de l'entretien, de la journée et consultation de documents	
18h30- 19h30	Apéro Dinatoire accompagnés des Etudiants Diplômés Salle « Les combles » de l'Arsenal	Les experts seront accompagnés à la salle de réception.

2^e journée (journée en horaire décalé) le 4 février 2019 :

Heure	Activité prévue	Participants
11h00- 11h20	Réunion de travail et consultation des documents	
11h20- 12h10	Rencontre avec le personnel administratif, technique, ouvrier	Responsable du service des inscriptions – ADEN Juriste- ADEN Psychologue au Centre Médico Psychologique Responsable du Centre Médico Psychologique Secrétaire - Faculté de Médecine Assistante sociale, Responsable du Service social des étudiants Secrétaire en Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion Coordinatrice pédagogique HD – Faculté de Droit Secrétaire facultaire HD – Faculté d'Informatique référent 'parcours étudiant' au service d'appui pour l'organisation des études - ADEN <i>Conseillère académique, Faculté des Sciences et Faculté d'informatique</i>
12h10- 12h20	Débriefing de l'entretien	
12h20- 13h00	Déjeuner	
13h00- 13h50	Rencontre avec les étudiants impliqués dans les instances décisionnelles	membre du conseil des affaires sociales membre du conseil d'administration, du conseil académique, du conseil des affaires sociales, et mandataire communautaire membre du conseil d'administration, du conseil d'administration du Pôle Académique de Namur président de l'AGE, invité permanent du conseil d'administration, membre du conseil des affaires sociales membre de la commission de l'Enseignement
13h50- 14h00	Débriefing de l'entretien	

		Vice-Rectrice en charge de la politique de l'enseignement, de la qualité, du numérique et de la communication Directrice du Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité
14h00-14h50	Rencontre avec les personnes en charge de la coordination qualité	Logisticien en charge des statistiques institutionnelles - Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité Attachée en Management de la Qualité - Service de Gestion Transversale des Actifs et de la Qualité Responsable de l'Administration Facultaire et point de contact qualité pour la Faculté des Sciences Economiques, sociales et de Gestion
14h50-15h00	Débriefing de l'entretien	
15h00-15h50	Rencontre avec des membres du personnel enseignant de jour	Enseignante en Faculté de Droit Enseignante en Faculté de Droit Enseignante en Faculté de Philosophie et Lettres Enseignante en Faculté de Philosophie et Lettres Enseignante en Faculté des Sciences Enseignante en Faculté des Sciences Enseignant en Faculté d'Informatique Enseignant en Faculté d'Informatique Enseignant en Faculté de Médecine Enseignant en Faculté de Médecine Enseignant en Faculté de Médecine Enseignant en Faculté de Sciences économiques sociales et de gestion
15h50-16h00	Débriefing de l'entretien	
16h00-16h50	Rencontre thématique sur les relations internationales	Vice-Rectrice en charge de la politique de la recherche, des relations internationales et des bibliothèques Responsable du service des relations internationales Chargé de mission au développement international de l'UNamur Coordinatrice facultaire aux relations internationales - Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion Collaboratrice du service des relations internationales
16h50-17h00	Débriefing de l'entretien	
17h00-17h50	Rencontre des étudiants en horaire décalé	Faculté de Droit Faculté de Droit Faculté de Droit Faculté de Droit Faculté d'informatique Faculté d'informatique Faculté d'informatique Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion
17h50-18h00	Débriefing de l'entretien	
18h00-18h50	Rencontre avec des représentants du monde professionnel	Manager - Decathlon HR manager - Methanex Controller - CHU Mont Godinne Pharmacienne - CHU Mont Godinne Fondateur – société Paysans Artisans Responsable des affaires juridiques –Euronext Trafic

Fondateur de la spin-off e-biom
 Fondateur de la spin-off Qualiblood
 Cellule Emploi - UNamur
 Responsable Financements Région Wallonne, Pôles de
 compétitivité, FEDER, INTERREG, Eranets et Entreprises

18h50- 19h00	Débriefing de l'entretien	
19h00- 19h50	Rencontre des enseignants en horaire décalé	Enseignant en Faculté de Droit Enseignante en Faculté de Droit Enseignant en Faculté d'informatique Enseignante en Faculté d'informatique Doyen et enseignant en Faculté d'Informatique Enseignant en Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion Enseignant en Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion
19h50- 20h00	Débriefing de l'entretien et consultation des documents	
20h00 – 21h00	Walking Diner avec l'ensemble des intervenants internes et des représentants du monde professionnel	Les experts seront accompagnés à la salle de réception.

3^e journée le 5 février 2019 :

Heure	Activité prévue	Participants
09h00- 09h30	Réunion préparatoire et consultation des documents pouvant être changée en créneau optionnel au besoin	
09h30- 10h20	Rencontre thématique « vie étudiante »	Première Vice-Rectrice, en charge des affaires étudiantes et de la vie du campus) Directeur du service Vie Etudiante du Campus universitaire - VECU) Responsable du Service Animation - VECU) Porte-parole des kots à projet) Président de l'AGE)
10h20- 10h30	Débriefing de l'entretien	
10h30- 11h20	Rencontre thématique accompagnement pédagogique des étudiants et des enseignants	Maître de langue, Ecole des langues vivantes et membre du comité PUNCH Personne en charge de l'accompagnement méthodologique des étudiants et des facultés – Département Education et Technologies Assistante à l'agrégation de l'enseignement secondaire supérieur et au service de pédagogie universitaire - Département Education et Technologies Coordinateur du projet Passeport pour le bac Accompagnateur pédagogique pour le projet PUNCH , et conseiller à la formation REBOND Professeur en médecine vétérinaire, Faculté des sciences et membre du comité PUNCH

Conseillère à la formation pour la FSESG
Conseiller techno-pédagogique projet PUNCH - Chercheur projet MOOC
secrétaire du jury en Histoire

11h20-11h30	Débriefing de l'entretien	
11h30-12h20	Rencontre Formation Doctorale	Vice-Rectrice en charge de la politique de la recherche, des relations internationales et des bibliothèques Directrice de l'Administration de la Recherche Président de la Commission Doctorale d'orientation « Santé, Sciences et Techniques » Présidente de la Commission Doctorale d'orientation « Sciences humaines et sociales »
12h20-13h00	Déjeuner	
13h00-13h50	Rencontre avec les étudiants	Faculté d'informatique Faculté d'informatique Faculté de Philosophie et Lettres Faculté de Philosophie et Lettres Faculté de Droit Faculté de Droit Faculté de Médecine Faculté de Médecine Doctorante Doctorant
13h50-14h00	Débriefing de l'entretien	
14h00-14h50	Rencontre thématique « Formation continue »	Accompagnatrice pédagogique des programmes de formation continue – Département éducation et technologies référente 'formation continue', service d'appui pour l'organisation des études - ADEN Responsable du service Info-Etudes - AdCom Secrétaire pour le MS en Droit des TIC et les formations JuriTIC - InfoSafe - DocSafe – DataSafe Directeur et responsable académique de la formation CUESS Directeur du <i>Liberties & Information Society Department</i> et enseignant en formation continue Directeur administratif de la formation continue en faculté de droit Responsable du Centre de formation continuée CEFOSCIM
14h50-15h00	Débriefing de l'entretien	
15h00-15h50	Rencontre du conseil rectoral	Recteur Administrateur Général Vice-Rectrice en charge de la politique de l'enseignement, de la qualité, du numérique et de la communication Vice-Recteur en charge de la politique du personnel Vice-Rectrice en charge de la politique de la recherche, des relations internationales et des bibliothèques Première Vice-Rectrice, en charge des affaires étudiantes et de la vie du campus
15h50-18h00	Débriefing de l'entretien et préparation de la restitution orale	

18h00 – Restitution orale
18h30

Cellule Qualité
Recteur
Doyens des Facultés
Directeurs des services généraux
Etudiants
Enseignants
Intervenants