



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

Alexandre BRUN  
Elias HABIB  
Kathleen GYSSELS  
Bram Vanhooland

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Langues et Lettres

Université Libre de Bruxelles (ULB)

26 juin 2025

## Table des matières

Langues et Lettres : Université Libre de Bruxelles.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère Programme.....	9
Critère Qualité .....	16
Conclusion .....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

# Langues et Lettres : Université Libre de Bruxelles

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation continue des programmes appartenant au cluster « Langues et Lettres ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2018-2019.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a réalisé une visite *in situ*, les 06 et 07 mars 2025 à l'Université libre de Bruxelles. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert·es après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit les bacheliers et masters en langues et lettres, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2018-2019 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des expert·es tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant·es qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Alexandre Brun, expert en gestion de la qualité, président du comité
- Kathleen Gyssels, experte paire
- Elias Habib, expert étudiant
- Bram Vanhooland, expert de la profession

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des expert·es est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/expert-es\\_comites.cfm](http://aeqes.be/expert-es_comites.cfm).

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Offre de formation diversifiée et unique au sein de la FWB
- Une démarche proactive quant à l'évolution des programmes
- Des instances à l'échelle du Département formalisées et efficaces.
- Une aide à la réussite diversifiée et valorisée
- Une formation à la recherche qui se consolide

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Une programmation d'enseignements peu efficiente (conflits horaires, etc.)
- Une absence de grands projets de collaboration interfilières
- Un défaut de communication auprès des étudiant-es à l'échelle des filières
- Une pérennisation incertaine de dispositifs jugés novateurs
- Une culture de la performance encore embryonnaire

## OPPORTUNITÉS

- La Réforme de la Formation Initiale des Enseignants
- Environnement propice aux partenariats professionnels et académiques
- Le développement de l'intelligence artificielle

## MENACES

- Le développement de l'intelligence artificielle
- La Réforme de la Formation Initiale des Enseignants

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Engager un travail intra- et interfacultaire en vue d'une cohérence des emplois du temps, notamment dans la gestion des mineures et des options.
- 2 Élargir et renforcer les collaborations existantes au service de stratégies / projets / objectifs communs à l'échelle du département.
- 3 Renforcer la communication interne auprès des étudiant-es et particulièrement sur l'*onboarding* des nouveaux-elles étudiant-es en master primo-arrivant-es.
- 4 Assurer la pérennisation des dispositifs jugés novateurs/originaux via des ressources humaines suffisantes.
- 5 Profiter de la Réforme de la Formation Initiale des Enseignants pour porter, à l'échelle du département, de la faculté, voire de l'établissement, la mise en place d'une culture de la performance efficace et partagée.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Université libre de Bruxelles (ULB) est une université complète créée en 1834. Elle couvre toutes les disciplines au travers de neuf facultés (philosophie et sciences sociales, lettres, traduction et communication, droit et criminologie, *Solvay Brussels school of economics and management*, sciences psychologiques et de l'éducation, architecture, sciences, médecine, école polytechnique de Bruxelles) et de trois entités d'enseignement et de recherche indépendantes des facultés (école de santé publique, faculté des sciences de la motricité, faculté de pharmacie). Son organisation et sa recherche sont fondées sur le principe du libre examen. Elle est présente sur huit sites à Bruxelles et à Charleroi. L'ULB organise plus de 40 programmes de bachelier, 150 programmes de master et 65 masters de spécialisation.

La Faculté de Lettres, Traduction et Communication est située à Bruxelles et est composée, en plus du Département de Langues et Lettres, du Département des Sciences de l'Information et de la Communication et de l'École de Traduction et Interprétation ISTI – Cooremans.

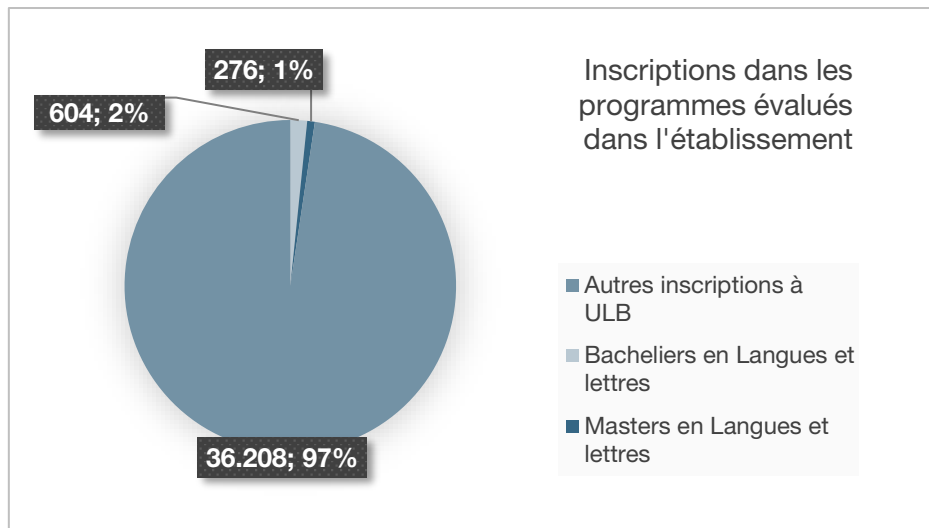
Les programmes évalués dans le présent rapport sont les suivants :

- Bachelier en Langues et lettres modernes (orientation générale)
- Bachelier en Langues et lettres anciennes (orientation classiques)
- Bachelier en Langues et lettres françaises et romanes (orientation générale)
- Bachelier en Langues et lettres modernes (orientation germaniques)
- Bachelier en Langues et lettres modernes (orientation orientales)
- Bachelier en Langues et lettres modernes (orientation slaves)
- Master en Langues et lettres anciennes (orientation classiques)
- Master en Langues et lettres françaises et romane (orientation français langue étrangère)
- Master en Langues et lettres françaises et romanes (orientation générale)
- Master en Langues et lettres modernes (orientation générale)
- Master en Langues et lettres modernes (orientation germaniques)
- Master en Langues et lettres modernes (orientation orientales)
- Master en Langues et lettres modernes (orientation slaves)
- Master en Linguistique

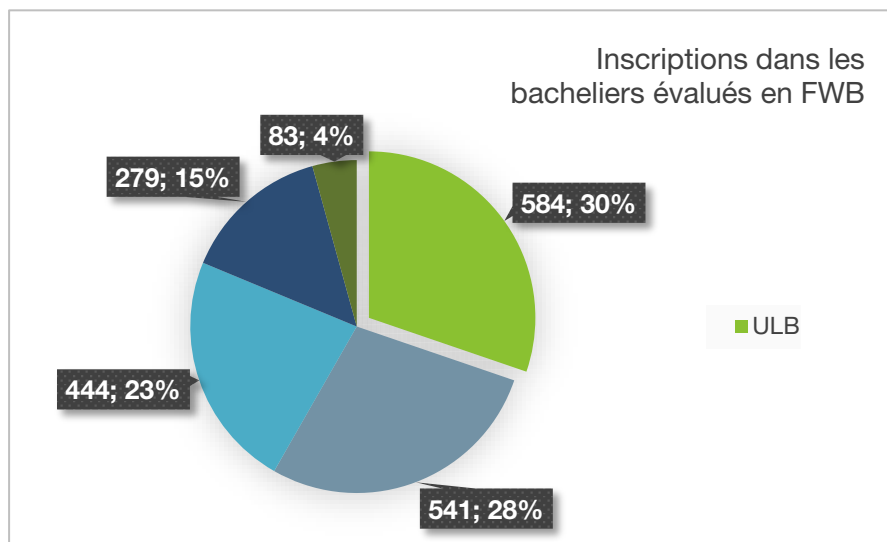
En 2021-2022, les programmes faisant l'objet du présent rapport réunissaient 880 étudiant-es<sup>2</sup>, soit moins de 3% de la population étudiante de l'ULB (37.088).

---

<sup>2</sup> Source : CRef, année de référence 2021-2022.

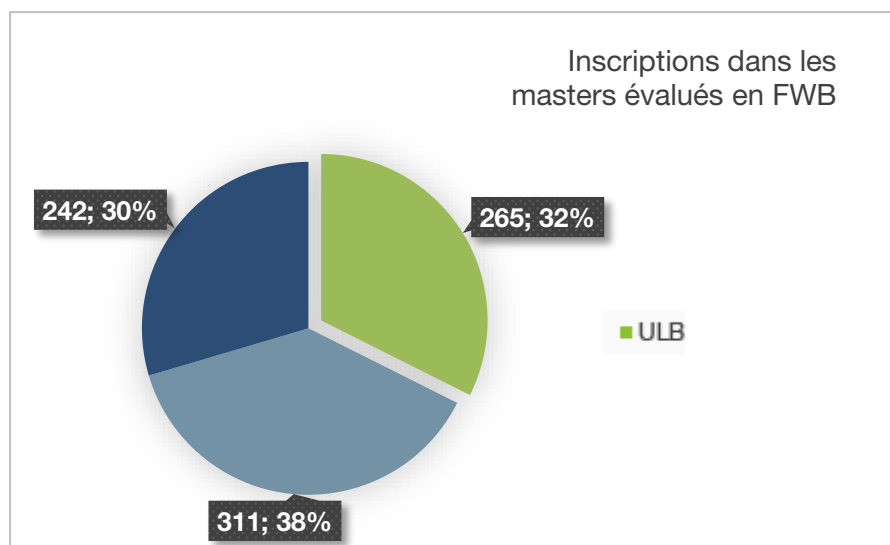


En 2021-2022, les 584 étudiant·es inscrit·es dans les bacheliers évalués<sup>3</sup> à l'ULB représentaient 30% des étudiant·es inscrit·es dans ces bacheliers en Fédération Wallonie-Bruxelles (total de 1.931 étudiant·es). De leur côté, les étudiant·es inscrit·es dans les masters évalués<sup>4</sup> à l'ULB représentaient 32% des étudiant·es inscrit·es dans ces mêmes masters en Fédération Wallonie-Bruxelles (total de 818 étudiant·es).



<sup>3</sup> À l'exception du bachelier en Langues et lettres modernes (orientation slaves) qui est uniquement organisé à l'ULB au sein de la FWB.

<sup>4</sup> À l'exception du master en Langues et lettres modernes (orientation slaves) qui est uniquement organisé à l'ULB au sein de la FWB.



## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Tout d'abord, le comité souligne le fort investissement de l'Université Libre de Bruxelles (ULB) dans le déploiement de sa démarche Qualité. Au sein de sa stratégie globale, formalisée via dix axes dans un Plan Stratégique « CAP 2030 », l'ULB s'est dotée d'un « Plan Morpho » qui accompagne les transformations majeures de l'établissement. L'ULB entend valoriser l'enseignement, à travers la promotion d'innovations pédagogiques et l'instauration du Prix Socrate, ou encore via la création d'un service d'accompagnement des apprentissages (SAA). Ces dispositifs ont par ailleurs été particulièrement utiles, notamment le Fonds d'Encouragement à l'Enseignement, qui a soutenu le développement d'exercices en ligne lors de la crise sanitaire.

L'ULB a par ailleurs participé à la phase pilote des évaluations institutionnelles de l'AEQES et, à l'issue de cette démarche, l'ULB a adopté en 2022 un plan d'action institutionnel visant à formaliser la démarche qualité dans l'ensemble des structures de l'établissement. L'Université s'attache donc à construire une démarche globale alliant évaluation institutionnelle et évaluations programmatiques, proposant une dynamique que le comité approuve.

À l'échelle du Département Langues et Lettres, la dernière période a été marquée par deux éléments majeurs : tout d'abord la crise sanitaire qui, durant deux ans, a obligé le corps académique et étudiant à repenser les modalités d'apprentissage et d'évaluation. Ensuite, le département a été marqué par le départ de plusieurs enseignant·es (en sabbatique ou en retraite, non remplacé·es). Ces départs, dont l'impact sur le taux d'encadrement est encore limité, a eu comme conséquence tantôt de réduire l'ambition ou de freiner sensiblement le développement de nouveaux dispositifs voulus par l'équipe pédagogique. Tantôt, au contraire, le département s'est vu obligé à mettre en place de nouvelles organisations sur certains enseignements, conciliant ainsi ressources limitées et pertinence pédagogique.

D'un point de vue des effectifs, si ces derniers sont restés globalement stables entre 2018 et 2019, nous pouvons noter une augmentation significative du nombre d'étudiant·es dans la filière Langues et lettres romanes et dans la filière Langues et lettres anciennes. L'augmentation en Langues et lettres anciennes peut s'expliquer par le passage du latin en langue obligatoire jusque dans la 3<sup>ème</sup> année du secondaire, ceci à partir de la rentrée 2027 (mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence de la FWB). Cela entraînera une hausse conséquente du besoin en nombre de professeur·es de latin. Le comité regrette par ailleurs l'absence des enseignant·es en langues anciennes lors de sa visite : ils et elles ont été remplacés par le Doyen en exercice, professeur de grec ancien.

Enfin, la période a été marquée par les discussions, la construction et le déploiement prochain de la Réforme de la Formation Initiale des Enseignant·es (RFIE), qui entend repenser les modalités de formation des enseignant·es en renforçant la part du volet pédagogique au sein des enseignements. La mise en place de cette réforme s'opère en coopération avec certaines hautes écoles partenaires.



## Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/*cluster*, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

## CONSTATS ET ANALYSES

### Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 Le comité souligne la forte mobilisation des différentes filières du Département de Langues et Lettres pour l'amélioration des programmes. L'ensemble des filières a connu des transformations en profondeur, avec des impacts notables, tels que la refonte ou réorganisation de cours, la mutualisation, la simplification et la clarification de l'offre aux étudiant·es.
- 2 Les actions mises en œuvre ne se sont pas limitées à celles conseillées par le précédent comité d'évaluation de l'AEQES. Elles s'inscrivent dans une démarche globale et réfléchie d'amélioration continue. La mise en œuvre de mesures du plan d'action actualisé en amont de la venue du comité, comme l'instauration du bachelier de chinois ou du master de japonais<sup>5</sup> fait montre d'une véritable proactivité dans l'identification des besoins de programmes. De surcroît, la coopération inter-départements, notamment avec le Département Traduction et Interprétation est apparue au comité comme un facteur bénéfique pour la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue qui soit à la fois cohérente et efficace.
- 3 Le département a effectué un travail de mise à disposition en ligne de ses référentiels de compétences internes. Cependant, les expert·es considèrent que l'absence d'une concordance claire entre les référentiels internes et ceux de l'Académie de Recherche et de l'Enseignement Supérieur (ARES) peut mener à des confusions auprès des étudiant·es. Il est donc conseillé de poursuivre la réflexion à ce sujet et d'opérer un travail d'harmonisation.
- 4 Le travail effectué sur l'actualisation des fiches UE est conséquent, et est salué par le comité. Cependant, celui-ci a constaté que le descriptif de certains cours demeure incomplet, ou qu'il n'a pas été mis à jour. Autrement dit, il est encore difficile pour le corps étudiant de savoir à quoi correspondent le contenu, les objectifs, la méthodologie, et enfin l'évaluation (orale et /ou écrit, travaux en groupe, etc.) de leurs programmes de cours. Il est apparu que plusieurs enseignant·es n'actualisent pas systématiquement ces fiches pédagogiques sur une année académique donnée. Cela peut amener les apprenant·es à choisir des modules dont le descriptif ne correspond à l'enseignement effectif.
- 5 La faculté a œuvré à rendre plus visibles les dispositifs d'aide à la réussite mis à la disposition des étudiant·es, avec pour conséquence une très bonne connaissance de

---

<sup>5</sup> NB : ces deux programmes ne sont pas concernés par cette évaluation.

ces derniers, une appropriation pérenne et des retours positifs par l'ensemble de la communauté.

- 6 Le comité approuve la lucidité et le pragmatisme des différentes filières face aux enjeux actuels et futurs abordés au sein du plan actualisé : il partage le constat de rationaliser les moyens disponibles, sans dénaturer ou limiter les forces des formations proposées. Cependant, ces transformations devront s'opérer en intégrant le plus possible des éléments de preuve objectifs (indicateurs de la performance) dans un souci de transparence pour les parties prenantes mobilisées. Dans cette perspective, il est encouragé que le taux d'encadrement enseignant et administratif, le suivi précis des heures, la soutenabilité de l'offre de formation, etc., soient davantage suivis et pris en compte.

## Pertinence du programme

- 7 En matière de communication externe, le comité a pris note de l'actualisation du site internet du Département de Langues et Lettres qui présente clairement l'ensemble des formations proposées, tant en bachelier qu'en master. Ce projet s'est de plus inclus dans une démarche plus globale de visibilité des programmes dont les transformations soutiennent, là-encore, l'attractivité des formations proposées, ainsi que leurs spécificités. Cependant, une vigilance s'impose quant à l'actualisation du site pour capitaliser sur les récentes évolutions pédagogiques notamment en lien avec la réforme initiale de la formation initiale des enseignant-es (RFIE).
- 8 En effet, concernant la RFIE, les expert-es ont constaté un défaut de communication à la fois entre les différentes parties prenantes (internes et externes), mais également entre l'équipe pédagogique et les étudiant-es. La coordination avec les hautes écoles partenaires a pu être parfois difficile, ce qui n'a pas permis le développement d'une politique de communication formalisée à destination des étudiant-es et une préparation sereine de la première rentrée. À ce titre, à la date de la visite du comité, les nouveaux programmes devant entrer en vigueur en septembre 2025 n'étaient toujours pas disponibles en ligne et la mise en place d'un potentiel séminaire à destination des étudiant-es en avril ou mai 2025 apparaît comme une solution tardive pour la bonne information des publics concernés, notamment les étudiant-es de bloc 3 du département qui seraient intéressés de commencer un master en enseignement section 4 en français, français langue étrangère, langues modernes ou grec ancien et latin, à la rentrée 25-26.
- 9 À noter cependant, les échanges entre les équipes pédagogiques à l'échelle de la Faculté pour la mise en œuvre de la RFIE semblent avoir été efficaces car ils s'appuient sur les conseils de filières et de département.
- 10 La prise en compte des besoins du monde socio-économique, si elle n'est pas absente des réflexions (notamment dans les formations les plus professionnalisantes comme par exemple le master Langues et lettres françaises et romanes, orientation générale, finalité Monde du livre et de l'édition), s'opère principalement à travers les relations personnelles des membres de l'équipe pédagogique, sans une participation effective des acteur-rices du monde socio-économique aux différentes instances de la Faculté. Le caractère personne-dépendante de ce type d'organisation présente un risque de perte d'information en cas d'absence ou de départ d'un-e membre de l'équipe enseignante. Ce constat est partagé par les autorités qui envisagent de réaliser une base de données des stages sur la prochaine période.

- 11 Les équipes pédagogiques font état de relations avec les ancien·nes étudiant·es, mais ces réseaux d’alumni s’opèrent de manière informelle. La connaissance du devenir des étudiant·es est un enjeu clairement identifié par la direction du département. Celui-ci ne peut se contenter uniquement de l’enquête institutionnelle mise en place par l’Observatoire Qualité. En effet, les faibles effectifs de certains programmes ne permettent pas, pour des raisons de confidentialité des données, la diffusion de résultats au niveau du département ou des filières. En conséquence, l’équipe pédagogique ne dispose que rarement d’informations sur le devenir professionnel des étudiant·es, alors que cette information pourrait renforcer la communication externe et l’attractivité des formations, notamment via une meilleure visibilisation des débouchés.
- 12 Le comité se félicite des réflexions engagées par la finalité « Monde du livre et de l’édition » pour permettre la bonne insertion professionnelle des étudiant·es (intervention de professionnel·les extérieur·es, mise en place d’une base de données pour les stages (cf. point 10). Cependant, il regrette que la question de l’insertion professionnelle ne soit pas abordée au sein des autres finalités. Bien que l’orientation « Recherche » des autres masters soit assumée, la proportion relativement modeste d’étudiant·es poursuivant un doctorat invite à s’interroger sur les perspectives professionnelles des autres étudiant·es.

## Cohérence du programme

- 13 De manière générale, le comité remarque que les modalités du contrôle continu sont trop peu diffusées aux apprenant·es : en effet, les coefficients des évaluations réalisées ne sont pas toujours communiqués, et certains contrôles permanents voient leurs résultats diffusés seulement l’année suivant l’évaluation. Parallèlement, mais de manière plus marginale, les expert·es ont constaté un niveau d’attente différent entre les enseignant·es sur des compétences similaires, notamment dans la maîtrise de la langue parlée dans la filière Langues et lettres modernes. Ces façons de faire rendent difficile pour l’étudiant·e de s’autoévaluer et de prendre les mesures nécessaires dans son parcours d’apprentissage.
- 14 Le comité a noté que, lors de la réalisation de stages obligatoires, l’engagement demandé aux apprenant·es au sein de certaines UE n’était pas cohérent avec le nombre d’ECTS défini. À titre d’exemple, s’il est vivement conseillé au sein de la finalité « Monde du livre et de l’édition » de réaliser un stage de longue durée (la durée présentée dans la maquette n’étant en réalité qu’un minimum conseillé), le nombre d’ECTS rattaché reste similaire peu importe la durée du stage. De plus, les expert·es ont constaté dans ce cas précis que les autres modalités pédagogiques ne s’adaptent pas lors de réalisation de stages de longue durée : le mémoire reste désindexé du stage réalisé et compte pour un nombre d’ECTS inchangé.
- 15 De manière globale, le cumul stage, cours et mémoire sur une période courte entraîne non seulement de sérieuses difficultés d’organisation, mais encore une charge de travail accrue, ayant pour conséquence quelquefois la fin d’une activité d’emploi étudiant parallèle.
- 16 Le comité tient à souligner le développement du cours « Initiation à la recherche » en BA3 dans la filière langues anciennes. Un séminaire de fin de cycle est également prévu en bloc 3 du bachelier en langues et lettres françaises et romanes. Dans la filière langues et lettres modernes, ce type de séminaire intervient en première année de master. En parallèle, l’encadrement des étudiant·es en langues et lettres anciennes pour leurs mémoires de master s’est considérablement formalisé. Il est indéniable que

ce développement de l'accompagnement à la rédaction des mémoires bénéficie aux étudiant·es. Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire aux yeux du comité car il n'a pas pu consulter de grille d'évaluation du mémoire. Il est donc compliqué pour l'étudiant·e de savoir ce qui est attendu de ce travail de recherche et de rédaction s'il ou elle n'est pas guidé·e par un·e enseignant·e.

- 17 Le comité constate que des ajustements restent à envisager concernant l'accompagnement des mémoires dans la filière de linguistique. Les étudiant·es sont en effet invité·es à choisir leur sujet de mémoire alors même qu'ils et elles ne connaissent pas encore les enseignant·es susceptibles de les encadrer, ni leurs domaines d'expertise respectifs. Cette situation limite leurs possibilités d'orientation éclairée et d'adéquation entre leur projet de recherche et les personnels académiques disponibles. Par ailleurs, les enseignements les plus directement en lien avec la linguistique interviennent tardivement dans le parcours, ce qui tend à accentuer les difficultés liées au choix et à la construction du sujet.
- 18 L'appropriation de certains enjeux sociétaux apparaît assez déséquilibrée entre les filières. À titre d'exemple, le comité a constaté que la question du développement de l'intelligence artificielle (IA) a conduit à une réflexion à l'échelle de la filière Lettres et langues romanes avec un ajout d'une mention de l'IA au sein de son règlement interne (pour la rédaction des mémoires). Cependant, ce sujet ne semble pas avoir été abordé par les autres filières de manière formalisée, se limitant aux appétences personnelles de certains membres de l'équipe pédagogique. Enfin, la « Note d'Intention relative aux Outils d'Intelligence Artificielle dans l'Enseignement à l'ULB » adoptée par le Conseil académique du 26 février 2024, reste peu connue de l'équipe pédagogique. Il en va de même avec les autres démarches globales portées par les services centraux (Academ·IA). L'absence d'une vision commune concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle aboutit à une fragmentation des initiatives pédagogiques en la matière, limitant ainsi la cohérence et l'efficacité de chaque programme.
- 19 Le comité souligne l'impact positif du développement des exercices en ligne à destination des étudiant·es, en bloc 1 et bloc 2. Malgré une baisse de l'utilisation de ceux-ci après la crise sanitaire, l'équipe pédagogique comme les apprenant·es gardent une opinion positive de ce service proposé. Néanmoins, les faiblesses techniques de l'outil mis à disposition de l'ULB (comme l'absence de comptabilisation des participations) peuvent créer des frustrations, tant du côté des assistant·es et enseignant·es que des étudiant·es.
- 20 Le département a pour objectif d'effectuer une évaluation des exercices en ligne développés, constat partagé par le comité qui l'intègre dans ces recommandations.

## Efficacité et équité du programme

- 21 Les autorités de l'établissement sont conscientes que les spécificités et la pluralité des programmes proposés par le département sont une garantie pour l'attractivité de l'établissement, tant à l'échelle de la Fédération Wallonie Bruxelles, qu'à l'échelle internationale. Il s'agit là d'un constat partagé par l'ensemble des parties prenantes. Le comité approuve le souhait de maintenir, dans la limite des moyens disponibles, le plus de combinaisons linguistiques possibles à destination des étudiant·es. Le comité encourage néanmoins la volonté de rationalisation des programmes, effort déjà engagé par la suppression de combinaisons, comme l'allemand et le tchèque ou encore le néerlandais et le tchèque. Cette mutation décisive n'a été effectuée qu'après une analyse approfondie de l'attractivité et de l'impact desdits programmes. De plus, ces transformations s'accompagnent systématiquement d'un questionnement sur la

stratégie de la/des filière(s) concernée(s). Il apparaît que le département doit encore renforcer la mise en œuvre opérationnelle de ces réformes, en particulier en ce qui concerne l'organisation des emplois du temps, qui constitue à ce stade un point de fragilité. L'organisation actuelle donne en effet lieu à des chevauchements entre certains enseignements, rendant difficile, pour les étudiant-es, la conciliation des différentes exigences pédagogiques (cf. point 13).

- 22 Le comité constate que la coopération inter-établissements, et inter-facultaires inter-départements pour l'organisation des enseignements s'opère de manière empirique (avec la Vrije Universiteit Brussel (VUB), avec U. Antwerpen, par exemple), sans être suffisamment formalisée, et entraîne pour l'apprenant-e de fréquents conflits d'agendas.
- 23 Le comité a repéré effectivement que ces conflits ne se limitaient ni aux enseignements d'options, ni aux mineures, mais qu'ils pouvaient impacter les enseignements obligatoires. Même si la rationalisation et la suppression de certaines combinaisons linguistiques devraient à terme réduire ces conflits, il apparaît essentiel de mettre en place une série de mesures évaluatives et correctives à ce sujet afin d'éviter que, sur l'ensemble des formations du département, un enseignement obligatoire se trouve "incompatible" avec un autre (qu'il soit interne ou externe à la Faculté, notamment pour les étudiant-es en linguistique). Enfin, il est crucial selon le comité que, si une combinaison d'enseignements est mise à disposition de l'étudiant-e, celle-ci doive pouvoir être suivie dans un emploi du temps rationalisé et réaliste, sans que l'étudiant-e ait à chercher lui-même les incompatibilités éventuelles.
- 24 De la même manière, le comité attire l'attention des autorités sur certains emplois du temps qui ne présentent pas de conflit entre enseignements mais entraînent des journées de dix heures sans pause (situation constatée en linguistique, langues slaves et langues anciennes) ce qui questionne sur les capacités d'apprentissage dont pourraient encore faire preuve les étudiant-es concerné-es en fin de journée.
- 25 Il a été rapporté au comité que l'actualisation des emplois du temps dans TimeEdit n'était pas systématique lors de changements impronnptus de salle ou d'horaires. Le-la délégué-e doit alors traiter en flux tendu les modifications, ce qui n'apparaît pas comme un fonctionnement optimal.
- 26 Le comité constate que l'uniformisation des cours d'un même programme à 5 ECTS, bien qu'ayant pour objectif une certaine cohérence, soulève des interrogations quant à son efficacité et à son adéquation avec la réalité pédagogique. En effet, il apparaît que les membres de l'équipe pédagogique n'ont pas tous-tes une vision exhaustive des cours donnés dans le programme, ce qui peut nuire à une cohérence d'ensemble. Le comité souligne néanmoins que la vision globale des responsables de filière peut diminuer légèrement ce risque.
- 27 Dans le cadre des coopérations interuniversitaires avec la VUB, le comité constate que des modalités d'évaluation différentes peuvent exister pour un même enseignement. En fonction de l'inscription de l'étudiant-e (ULB ou VUB), le nombre de travaux à soumettre et la nature des modalités d'évaluation varient. Une révision de cette approche, incluant une évaluation plus fine des exigences de chaque cours, une meilleure concertation entre les parties prenantes et une harmonisation des pratiques d'évaluation dans les collaborations interuniversitaires, apparaît donc nécessaire pour garantir une répartition équitable de la charge de travail ainsi qu'une cohérence pédagogique.
- 28 Le comité souligne l'existence d'un service d'accompagnement des apprentissages (SAA) qui conduit et évalue les dispositifs d'aide à la réussite à destination des étudiant-es pour l'ensemble de l'établissement.

- 29 Concernant les dispositifs d'aide à la réussite, le comité observe la très forte mobilisation des apprenant·es sur l'ensemble des dispositifs proposé au sein du département, tant comme bénéficiaires que dispensateurs. Ces derniers sont pertinents au regard des disciplines enseignées (tables de conversation proposant plusieurs langues, tandems linguistiques, guidances qui consistent en des moments de remédiation donnés par des étudiant·es). Le comité salue certaines initiatives de l'équipe pédagogique, comme la réalisation de tandems linguistiques virtuels internationaux avec des étudiant·es italiens de l'Université de Florence.
- 30 Cependant, alors que la guidance apparaît au comité comme le dispositif vers lequel les apprenant·es sont le plus orientés et attirés, certaines filières ont plus de difficulté à mobiliser des étudiant·es en master pour les dispenser (en langues vivantes des étudiant·es de bachelier parfois sont parfois mobilisé·es) ou au contraire à attirer des étudiant·es de bloc 1 pour les suivre. Le département a conscience de cet état de fait et communique en bloc 1 et bloc 2 des horaires spécifiques de guidance dans les emplois du temps des étudiant·es. Le comité demande néanmoins une certaine vigilance au département, en particulier pour que ces dispositifs d'aide à la réussite, optionnels, ne soient pas perçus par le corps enseignant comme remplaçant de facto des outils ou méthodes pédagogiques (par exemple des cours d'expression orale en langues modernes sachant que certains programmes ne proposent que 2h de cours d'expression orale par semaine en BA1).
- 31 Les expert·es approuvent que toutes des filières se soient investies de manière proactive en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité des programmes. Les projets de transformation sont systématiquement constitués en alliant les contraintes en termes de moyens disponibles et les orientations stratégiques voulues par le département (cf. point. 5) : par exemple le développement de la nouvelle finalité « Écritures et Littérature<sup>6</sup> » a profité d'un partenariat avec le Département des Sciences de l'Information et de la Communication. Les mutualisations sont questionnées et repositionnées, le cas échéant (par exemple le cours de latin : langues et textes II & III dont la mutualisation entre BA2 et BA3 entraînait une répétition des enseignements pour certain·es étudiant·es).
- 32 Le comité a constaté que, si l'évolution des programmes intègre la question des moyens au moment de leur élaboration, ces transformations pouvaient manquer de résilience sur la durée. De fait, il est apparu que le nouveau cours « Pratique de la littérature » est désormais suspendu, suite à l'absence prolongée des enseignants en charge du programme.
- 33 Si le taux d'encadrement n'a que peu évolué depuis la dernière évaluation, l'absence de plusieurs spécialistes par discipline et la forte charge de travail des assistants chargés d'exercice peuvent être un frein au maintien et au développement de la qualité des formations proposées (cfr. la situation du cours «Pratique de la littérature»).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Harmoniser l'organisation des études au sein et entre les facultés pour assurer la cohérence des emplois du temps, éviter les conflits d'horaires et garantir des parcours réalisables.

---

<sup>6</sup> Dans le cadre du master en Langues et lettres françaises et romanes, orientation générale.

- 2 Renforcer la communication autour de la RFIE auprès des étudiant·es et s'assurer du bon déploiement des nouveaux programmes, en lien avec l'ensemble des parties prenantes.
- 3 Assurer la pérennisation des dispositifs jugés novateurs/originaux via des ressources humaines suffisantes.
- 4 Poursuivre la réflexion sur les liens entre le référentiel ARES et les référentiels internes à l'Université Libre de Bruxelles, avec comme objectif de clarifier au maximum les liens et les spécificités locales.
- 5 Maintenir une veille pour permettre une actualisation rapide des fiches UE sur le site internet du département, notamment pour des enseignements co-portés en alternance par plusieurs enseignant·es.
- 6 Construite une base de données/un annuaire des entreprises pour les stages, et plus largement formaliser les relations avec les acteur·rices du monde professionnel afin d'en assurer une pérennisation malgré les changements dans les équipes enseignantes.
- 7 Engager une réflexion sur l'insertion professionnelle des étudiant·es de master ne poursuivant pas une carrière en recherche.
- 8 Diffuser plus en amont les modalités du contrôle continu (nature des épreuves, coefficients), et s'assurer que les résultats de ces derniers soient transmis dans des délais raisonnables.
- 9 Réfléchir à une meilleure articulation entre les cours, le stage et le mémoire au sein de la finalité « Monde du livre et de l'édition ».
- 10 Formaliser d'avantage l'accompagnement à la rédaction des TFE en leur donnant une dimension plus opérationnelle et harmoniser leur évaluation, à travers la rédaction d'une grille d'évaluation.
- 11 Mettre en place un accompagnement rapproché pour les étudiant·es en linguistique qui doivent choisir leur sujet de mémoire dès le début de ce master orphelin.
- 12 Engager une réflexion autour de l'IA au niveau du département afin d'avoir une position cohérente entre les différentes filières.
- 13 Veiller à une meilleure actualisation des emplois du temps dans MonULB.
- 14 Engager une réflexion au sein de chaque filière sur la charge de travail réelle des différents cours qui composent les programmes.
- 15 Réaliser une évaluation des exercices en lignes proposés ces cinq dernières années afin d'en estimer l'appropriation, l'efficacité et la pertinence.



## Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme/*cluster*. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes à l'entité/l'établissement.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Démarche d'amélioration continue : fonctionnement, caractère explicite et pérenne

- 1 La démarche qualité est pilotée au sein des services centraux par le Service Qualité qui met à disposition des différentes facultés une série d'outils et une offre de service pour soutenir la mise en œuvre opérationnelle de la démarche qualité. Le comité souligne la diversité des moyens mis à disposition avec l'existence d'une Charte Qualité depuis 2015 et le déploiement du Réseau Qualité au niveau de l'établissement en 2018.
- 2 Preuve de sa volonté et de son intention d'amélioration continue, l'Université travaille actuellement à la rédaction d'un « Manuel Qualité ». Ce document synthétisera l'ensemble des réseaux, des enquêtes réalisées, des services proposés et des ressources mises à disposition des diverses équipes au sein des facultés. Les expert-es considèrent que le déploiement prochain de ce « Manuel Qualité » est une opportunité conséquente pour l'établissement. Il permettra de renforcer substantiellement la visibilité de sa démarche qualité institutionnelle, dont certains objets sont souvent méconnus par le corps académique (comme la « Charte Qualité »). La rédaction prévue des parties facultaires est, selon les expert-es, un levier fort à mobiliser pour renforcer les coopérations entre les services centraux et les facultés, mais également entre les filières et les départements de la faculté.
- 3 La faculté propose dans son fonctionnement une série d'instances formalisées et efficaces, précisées dans son règlement d'ordre intérieur (ROI). Les expert-es approuvent cette volonté de structuration des autorités. À travers le conseil facultaire, les conseils de département et les conseils de filière, la faculté permet à tous les niveaux de communiquer de manière relativement efficace. Les ordres du jour sont édités et communiqués, les comptes rendus également. Seule exception, la filière Linguistique, dont la petite taille de l'équipe pédagogique et le faible nombre d'étudiant-es permettent une organisation plus souple. L'ensemble des instances est ouvert aux représentant-es étudiant-es qui y participent systématiquement. Point d'attention cependant : la communication des informations entre conseils de département et de filière semble parfois incomplète, en témoigne la connaissance très différenciée du dernier dossier d'avancement entre les filières.
- 4 Le département a mis en place en 2025 une Commission interne d'autoévaluation qui réunira l'ensemble des représentants des filières et qui se réunira deux fois par an.
- 5 Le département s'appuie sur l'organisation d'une démarche d'évaluation des enseignements par les étudiant-es (EEE) pilotée par le Service Qualité de l'Université.



À l'échelle du département, les expert-es constatent la connaissance de ces évaluations tant par l'équipe pédagogique que par les étudiant-es. Ces retours sont cependant souvent incomplets, car dans les formations à petits effectifs, le quorum est rarement atteint. Cependant, L'EEE est systématique et obligatoire pour tous les enseignants et toutes les UE. Les taux de réponses faibles font qu'il n'y a pas toujours de données représentatives à utiliser pour engager des réflexions concrètes sur les pratiques pédagogiques.

- 6 La récupération d'informations se fait par l'équipe pédagogique soit oralement, soit via des questionnaires directement transmis aux étudiant-es durant le cours. Cela pose la question du respect de l'anonymat et donc de la pertinence des retours formulés par les étudiant-es. L'établissement envisage de mener une réflexion pour optimiser le taux de réponse, concernant notamment la période d'évaluation (actuellement elle se déroule après les examens, période où les étudiant-es sont moins réactif-ves aux mails envoyés par l'établissement).
- 7 Le comité s'étonne que l'évaluation des enseignements soit couplée à l'évaluation des prestations de l'enseignant : les échanges font montre d'une assez faible valeur ajoutée à cet item, les réponses étant assez peu qualitatives et/ou objectives. Les acteur-rices de la qualité sont au courant de ce biais et travaillent à modifier la nature des informations recueillies et leur visualisation, les équipes pédagogiques délaissant souvent les réponses relatives à cet aspect des enquêtes. Le comité est en accord avec ce projet et l'inclut dans ses recommandations.
- 8 Le Service Qualité expérimente depuis deux ans l'évaluation des programmes par les étudiant-es (EPE). Si la faculté ne faisait pas partie des facultés pilotes, le comité salue sa volonté de s'y investir dès 2025. Cela se traduira notamment par l'évaluation d'un programme dans le département des Sciences de l'Information et de la Communication. Il serait conseillé que le Département Langues et lettres s'investisse également dans ce projet.
- 9 La communication entre les étudiant-es s'opère souvent de manière informelle (via des groupes en ligne). Les expert-es tiennent néanmoins à relever la forte solidarité entre les étudiant-es. Il y a également une réelle écoute de la part de l'équipe pédagogique et une forte capacité d'adaptation aux demandes des apprenant-es (par exemple, la date de rendu de certains travaux modifiable en fonction de la charge de travail globale).
- 10 Le comité a constaté un *onboarding* satisfaisant pour les étudiant-es en bachelier : les dispositifs d'aide sont connus et appréciés (notamment les guidances), les réseaux efficaces, et l'information transmise rapidement lorsque disponible. Cependant, des difficultés ont été recensées au niveau master pour les étudiant-es primo-entrants à l'ULB. Les services d'accompagnement proposés par les services centraux ou la faculté et les contacts des personnes-ressources ne sont pas toujours connus des étudiant-es.

## Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 11 Les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la RFIE demeure, pour le comité, une excellente opportunité pour porter, à l'échelle du département, de la faculté, voire de l'établissement, le développement d'une culture de la performance efficace et partagée (à entendre comme « culture de la performance » l'évaluation systématique d'une activité/d'un projet/d'un programme dans son efficacité à atteindre un objectif donné, par exemple la réussite des étudiant-es, le bien-être des parties-prenantes, la

bonne utilisation des ressources, etc.). Ce faisant le département pourra tirer des bénéfices concrets d'une réforme vécue comme étant imposée par le législateur et soutenue de façon variable par les différentes parties prenantes.

- 12 Cette réflexion pourrait être mise en lien avec l'intégration dans les tableaux de bord « Enseignement » d'indicateurs de performance définis en commun, ou à travers une sensibilisation, par les services centraux, des facultés au mode « Projet » et à la maîtrise des risques.
- 13 Concernant le plan d'action actualisé proposé par le département, si le comité est globalement en accord avec les propositions effectuées (rationalisation de l'offre de formation, évaluation des dispositifs d'aide à la réussite, pérennisation de la Commission interne d'autoévaluation, etc.), celui-ci s'étonne de l'absence de mention de la RFIE et de son impact sur les enseignements. De plus, il sera pertinent d'y faire figurer de manière plus claire le lien souhaité entre offre de formation et nouveaux enjeux sociétaux.

## Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 14 Les orientations de la démarche qualité de l'établissement sont diffusées au sein des facultés via le « Réseau Qualité » (en vigueur depuis 2018, 47 référent-es en 2024). Les membres constitutifs de ce réseau sont libres de nommer les référent-es auprès des facultés. Au sein de la Faculté de Lettres, Traduction et Communication, deux référents sont mobilisés et font office de relais entre le central et les équipes administratives et pédagogiques des différentes filières. L'observatoire Qualité actualise ces référent-es annuellement. La formalisation de ce réseau et son maintien dans la durée sont un point positif, mais auraient intérêt à être plus visibles pour être pleinement efficaces. En effet, si le réseau est connu des membres du conseil facultaire, il l'est moins à l'échelle des filières et des équipes pédagogiques ce qui freine la mise en place d'une culture qualité partagée.
- 15 Dans le cadre de sa démarche qualité interne, la faculté s'est engagée dans un travail de normalisation de procédures et des outils mobilisés en interne. Cette mission est actuellement confiée à l'adjoint en charge de l'enseignement. Si le comité considère cette initiative comme positive, il souligne la fragilité inhérente à faire reposer cette demande sur une seule personne.
- 16 La faculté pourvoit un outil de signalement pour toute objection de la part des étudiant-es soit sur le contenu, forme, ou encore élément perturbateur dans le rapport entre professeur-e et étudiant-e. Ce système de plainte pédagogique permet à chaque étudiant-e de faire remonter de manière anonyme des difficultés rencontrées avec un enseignant-e (un document anonyme est soumis au commission pédagogique via le-la représentant-e étudiant-e). Or, pour original que ce système soit, il reste peu mis en œuvre. Pourtant, le comité est d'avis que cela mettrait en lumière différents aspects clés de la qualité de la relation étudiant-e-enseignant-e. Considéré par les autorités comme un dispositif original propre à la Faculté de Lettres, Traduction et Communication, la faible taille des groupes dans certaines des formations évaluées, de nature à ne pas garantir véritablement l'anonymat de la plainte peut être à frein à son utilisation par les étudiant-es.

## Implication des parties prenantes

- 17 Le comité souligne la participation systématique des délégué·es étudiant·es aux différents conseils (conseils de filières, de département, facultaire). L'élection de représentant·es étudiant·es est formalisée et réalisée dans l'ensemble des filières évaluées. Cependant, dans les formations à fort effectif, les étudiant·es ne sont que très peu en lien avec leurs délégué·es respectif·ves ce qui limite la pertinence de leurs retours. De surcroît, ces dernier·ères rencontrent des difficultés à récupérer l'information issue de l'équipe pédagogique qui communique parfois tardivement vers les délégué·es.
- 18 La participation des parties prenantes externes n'est pas formalisée à l'intérieur des instances. Celles-ci ne sont pas invitées au sein du conseil de Faculté, du conseil de département ou des conseils de filière. Les expert·es considèrent que l'inclusion des parties prenantes externes (issues du monde professionnel, mais également des représentants d'autres universités ou des hautes écoles dans le cadre de la RFIE) serait un levier intéressant à mobiliser. Cela d'autant plus que le département a fait montre d'une forte volonté de renforcer ses relations partenariales avec le monde académique.
- 19 Forte d'une bonne structuration via des instances pérennes à la tenue régulière et touchant un public large, le comité encourage les autorités de les mobiliser plus en avant au service de projets transversaux entre les filières et les départements de la faculté. La réussite des projets de transformation des programmes engagés sur la dernière période prouve que la faculté possède le savoir-faire nécessaire pour élargir et renforcer les collaborations existantes sur des stratégies, projets ou objectifs communs de plus grande ampleur. Des sujets comme le développement de l'intelligence artificielle, la question du développement durable ou la responsabilité sociétale des universités semblent, par exemple, intéressants à traiter en coopération à l'échelle des départements ou de la faculté.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Élargir et renforcer les collaborations existantes au service de stratégies/projets/objectifs communs à l'échelle du département.
- 2 Profiter de la rédaction des volets facultaires du Manuel Qualité pour renforcer la coopération entre le Service Qualité et la Faculté, dans l'optique conduire une politique qualité sur le long terme.
- 3 Assurer une communication efficace des outils et résultats de la démarche qualité vers et entre les différentes filières.
- 4 Ouvrir les instances de la Faculté à des représentant·es issu·es du monde académique et professionnel, notamment dans le cadre de la RFIE.
- 5 Rendre le rôle des délégué·es étudiant·es plus central en améliorant leur visibilité auprès de la communauté étudiante.
- 6 Communiquer plus efficacement les informations et ressources clés auprès des étudiant·es, principalement auprès des étudiant·es primo-entrant·es en master.
- 7 Développer une véritable culture de la performance à l'échelle du département, de la faculté et de l'établissement.

- 8 Se tenir informé des évolutions futures des EEE, et assurer la communication la plus large possible auprès des étudiant·es afin d'atteindre le quorum dans la majorité des cas.
- 9 Dans une logique de collaboration entre départements et en s'appuyant sur la démarche d'EPE prévue au sein du Département Sciences de l'Information et de la Communication, engager le Département Langues et Lettres dans un projet d'EPE et mobiliser les résultats obtenus.
- 10 Renforcer la résilience des initiatives qualité internes à la faculté en évitant l'attribution de missions d'amélioration continue à une seule personne.

## Conclusion

Le comité tient à remercier l'Université Libre de Bruxelles, et plus particulièrement les membres de la Faculté de Lettres, Traduction et Communication, ainsi que l'Observatoire de la Qualité, pour la production du dossier d'avancement, et des nombreux éléments de preuve qu'il contient.

Tout d'abord, le Département de Langues et Lettres de la Faculté de Lettres, Traduction et Communication a connu, depuis son évaluation initiale en 2018 de nombreuses transformations bénéfiques au service de la réalisation de ses missions.

Le corps académique propose, dans le paysage de la Fédération Wallonie-Bruxelles, un ensemble de programmes originaux, fortement attractifs, dont la diversité des enseignements et la modularité des combinaisons offertes au public étudiant sont reconnus par l'ensemble des parties prenantes. Malgré des enjeux organisationnels certains que peut entraîner une offre de formation aussi variée, le département a su, en concertation avec la Faculté, proposer un fonctionnement relativement efficace et pérenne. Les évolutions de programmes se sont effectuées en alliant systématiquement les nouveaux besoins pédagogiques aux contraintes de moyens propres aux différentes filières.

Ensuite, il faut souligner le fort investissement du public étudiant, qui a fait montre d'un attachement important à l'Université, la Faculté, mais surtout au corps académique dans son ensemble.

Enfin, il est apparu au comité que les cursus étaient soutenus par une politique volontariste de l'Université Libre de Bruxelles en matière de démarche qualité institutionnelle. Les outils et services proposés sont particulièrement nombreux, formalisés, et valorisés. Cette cohérence et les ressources mises à disposition par l'établissement sont une force indiscutable dont les autorités du département et de la faculté sont pleinement conscientes pour améliorer leurs programmes. Il s'agit désormais de s'en saisir pleinement pour gagner en efficacité.

La prochaine phase apparaît dès lors comme une période de consolidation : les savoir-faire relatifs à la conduite du changement et à l'amélioration continue sont présents à tous les niveaux mais demandent encore à être uniformisés entre toutes les filières et mis en pratique. Le comité encourage vivement le maintien de la dynamique identifiée et le renforcement des interconnexions entre démarche qualité locale et institutionnelle.

## Droit de réponse de l'établissement

Insérer ici le logo de  
l'établissement

Évaluation  
Langues et Lettres  
2024-2025

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :


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

Partie du rapport (A, B ou C)	Observation de fond

Nom, fonction, date et signature  
de l'autorité académique dont  
dépend l'entité

Alain DELATTRE, Doyen de la Faculté  
  
le 23 juin 2025

Nom, date et signature du  
coordonnateur-riche de  
l'autoévaluation

CLAUDIO GIGANTE  
  
Bruxelles, le 23.01.25