



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

Luc BOUSQUET  
Anne-Catherine  
RICKENBERGER  
Solène LE RAI

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Architecture et Urbanisme

Bachelier en Architecture  
Master en Architecture

Université Libre de Bruxelles

7 juillet 2025

## Table des matières

Architecture et Urbanisme : Université Libre de Bruxelles.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	9
Critère Qualité .....	16
Conclusion .....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

# Architecture et Urbanisme : 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 du bachelier et master en Architecture, dans le cadre du *cluster* « Architecture et Urbanisme ». 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*, le 20 mars 2025 à l'Université Libre de Bruxelles.

Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts 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 le bachelier et le master en Architecture, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi à la suite de 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 au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts 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, le bureau d'appui pédagogique, les étudiant·es, et les représentant·es du monde professionnel qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Luc Bousquet, expert pair et de la profession, président du comité
- Solène Le Rai, experte étudiante
- Anne-Catherine Rinckenberger, experte paire et en gestion de la qualité

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Belle réflexivité sur les enjeux de la formation ayant permis d'identifier d'ores et déjà plusieurs voies de progrès.
- Travail collectif et conséquent de la réforme des cours engagée en 2019-2020, aboutissant à une nouvelle grille de programme plus pertinente et plus cohérente
- Commission enseignement agile et active, porteuse de la dynamique d'amélioration continue.
- Bureau d'appui pédagogique (BAP) utile aux étudiant·es et aux enseignant·es. Originalité de la présence d'assistant·es jeunes diplômé·es en appui.
- Grande diversité des enseignant·es, favorisant la culture du débat interne et externe, propice à ce type d'études.
- Projet de mise en place d'une évaluation par programme d'étude au niveau institutionnel, qui sera certainement utile pour les travaux de la commission d'enseignement.

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de fluidité dans la transmission des informations entre les commissions et groupe de travail. Des informations non exploitées (quand elles ne remontent pas au Conseil facultaire).
- Résorption de la surcharge de travail étudiant pas encore efficiente.
- Manque d'efficacité et de lisibilité au niveau de la coordination pédagogique (mémoires, stages, projets, etc.).
- Missions peu clarifiées pour les représentant·es étudiant·es qui peuvent freiner leur engagement.
- Taux de participation aux EEE oscillant entre 30 et 40%. La dimension individuelle du dispositif rend l'exploitation des résultats plus difficile pour l'amélioration des formations.
- Suivi des travaux étudiants (mémoire et stages) peu formalisé et aléatoire en fonction du promoteur·rice.
- Exploitation insuffisante des mobilités internationales (enseignantes et administratives) au bénéfice de la politique qualité.

## OPPORTUNITÉS

- Attractivité forte de la faculté qui bénéficie d'une identité forte et d'une réputation reconnue au niveau international.
- Appropriation par la faculté de son appartenance à l'ULB en se déployant et en contribuant à sa dynamique.
- Offre connexe d'enseignement en paysage et en urbanisme pour poursuivre la formation.
- Développement des perspectives pour la recherche au sein de l'ULB.

## MENACES

- Explosion de l'effectif étudiant (+80% en 6 ans) avec un risque de démobilisation de la communauté enseignant·e, face à la masse d'étudiant·es à former et aux moyens alloués.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1. Mettre fin à la culture de la charrette, un chantier collectif prioritaire.
2. Considérer le stage de master comme un temps de formation à part entière et le valoriser à travers une exposition annuelle.
3. Mobiliser plus et mieux les enseignant-es sur le suivi du mémoire de master.
4. Mieux équilibrer le suivi des exercices individuels sur l'ensemble de la communauté pédagogique.
5. Exploiter pédagogiquement le déploiement de la faculté sur le campus de la Plaine
6. Échanger avec les autres facultés d'architecture de la Fédération Wallonie-Bruxelles sur la problématique des effectifs.
7. Conforter la politique qualité du cursus, en lien étroit avec le service qualité de l'ULB.
8. Améliorer la politique des évaluations des enseignements par les étudiant-es (EEE), utile à l'amélioration du cursus.
9. Impliquer davantage les étudiant-es dans la gouvernance de la faculté.
10. Développer les mobilités administratives et enseignantes du programme Erasmus+ pour aller recueillir les bonnes pratiques auprès d'autres établissements.

## 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 d'Architecture La Cambre-Horta a été intégrée à l'Université en 2010 suite à la fusion des deux anciens Instituts supérieurs d'architecture La Cambre et Victor Horta en son sein. La Cambre-Horta se déploie sur les sites de Flagey et Solbosh et assez récemment rue du Lombard, de manière non pérenne.

La Faculté propose une formation de bachelier en architecture et une formation de master. Elle propose aussi deux masters (120 ECTS) :

- En architecture du paysage (ou architecte-paysagiste), en association avec AgroBioTech Gembloux (et également le bachelier)
- En urbanisme et développement territorial, association avec UMon.

Elle propose aussi par ailleurs deux masters de spécialisation (60 ECTS)

- En urbanisme de la transition et aménagement du territoire.
- En Conservation-Restauration du patrimoine culturel immobilier, conjointement avec l'ULg, l'UCL et l'Institut du patrimoine wallon de la Paix-Dieu.

Elle dispose de 6 centres et laboratoires de recherche :

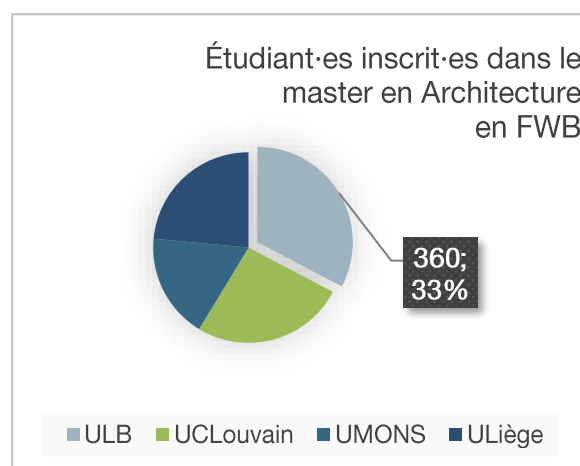
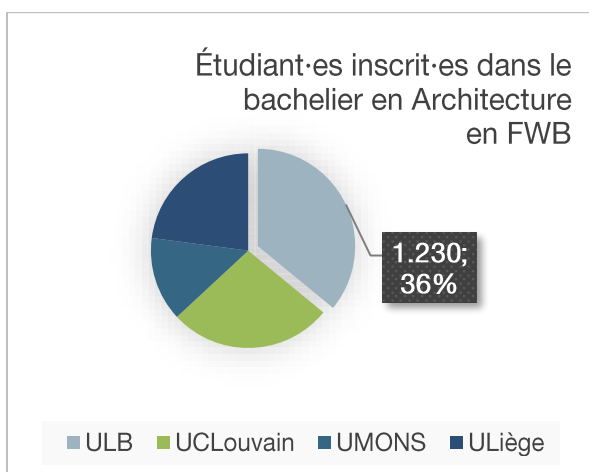
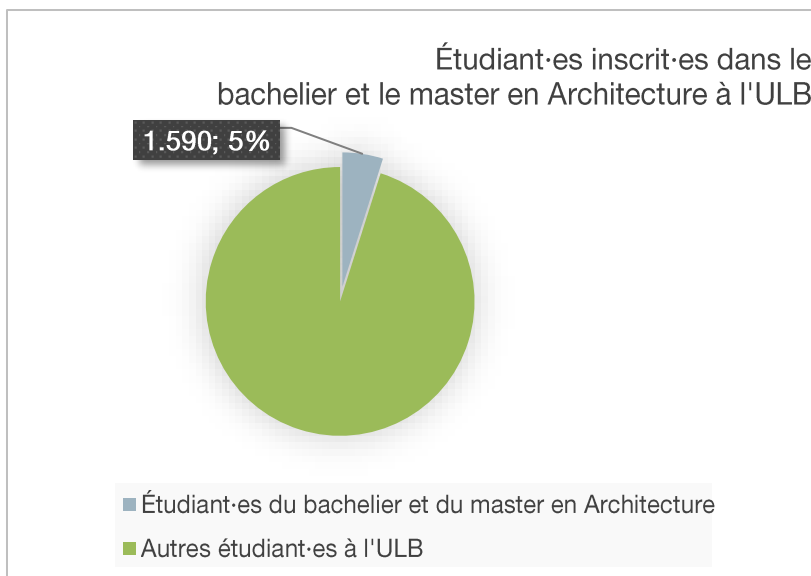
- LoUIsE : Laboratoire Urbanisme, Infrastructures, Écologies et Paysage.
- CRALDV : Centre de recherche en Architecture Leonardo Da Vinci.
- AIICe : Laboratoire d'Informatique pour la Conception et l'Image en Architecture.
- HABITER : Centre d'études en développement, territoires et paysages.
- Hortence : Laboratoire de recherche en histoire, théorie et critique d'architecture.
- SASHA : Laboratoire en architecture et sciences humaines.

Au cours de l'année académique 2018-2019, elle comptait 775 étudiant·es en bachelier et 372 en master en Architecture. Deux années plus tard, en 2021-2022, les étudiant·es bacheliers étaient au nombre de 1230, et les étudiant·es de master, au nombre de 360<sup>2</sup>. En 2023-2024, le nombre d'inscrit·es était de 1477 pour les bacheliers et 466 pour le master<sup>3</sup>.

---

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

<sup>3</sup> Source : Dossier d'avancement produit par l'établissement (Faculté La Cambre-Horta ULB)



Source : CRef, année de référence 2021-2022

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

Depuis l'évaluation initiale menée en 2018-2019, la faculté a pu s'approprier son appartenance à l'ULB, en tissant des liens de plus en plus importants avec l'université et en participant à son dynamisme. À titre d'exemple, la faculté participe au projet pilote « PASM » (Ma première année sur mesure), projet d'accompagnement pour la réussite des primo-arrivants mis en œuvre au sein de quelques facultés et intégrera le programme EPE (Évaluation des Programmes par les étudiant-es) dès la rentrée prochaine.

L'évolution majeure ayant impacté le plan d'action envisagé est la croissance très forte du nombre d'étudiant-es.

En effet, l'effectif complet (bachelier + master) en 2017-2018 comptait 1081 étudiant-es, contre 1943 en 2023-2024<sup>4</sup>. Cette croissance est accompagnée de défis logistiques impactant l'avenir immobilier de la faculté et de défis d'ordre pédagogique. Pour ces dernières, depuis la dernière évaluation, la proactivité de la commission enseignement et les travaux instruits en son sein représentent certainement un atout significatif.

Le rapport va s'attacher à détailler sur les plans du programme et de la politique qualité les avancées constatées et les progrès restants à accomplir, mais il n'en reste pas moins que les recommandations formulées sont sous-tendues par cette question liminaire : comment envisager l'évolution du cursus dans une faculté qui est manifestement en train de changer de dimension ?

---

<sup>4</sup> Chiffres issus du dossier d'avancement produit par l'établissement (Faculté La Cambre-Horta ULB)



## 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, interne et externe, est actualisée en conséquence.

## CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le comité AEQES constate que le travail de ses prédécesseurs a été mobilisateur pour la faculté, avec l'aide et le soutien des instances universitaires centrales de l'ULB. À l'issue de la visite du comité AEQES au printemps 2019, le Conseil facultaire a engagé dès la rentrée 2019-2020 un important chantier de refonte du programme des cours. Il s'est traduit par un rapport de réforme qui a été présenté au conseil en juin 2020.
- 2 Ce chantier conséquent, mené de manière collégiale via une instruction continue au sein de la commission enseignement, a pris en compte les recommandations du comité AEQES. Pour les deux cursus (BA et MA), il a précisé pour chaque item les voies de progrès attendues, les propositions d'évolutions, un calendrier potentiel de mise en œuvre échelonné sur deux à trois ans.
- 3 Le plan de cours pour les deux niveaux de cursus a donc été sensiblement amélioré. La progressivité des enseignements a été clarifiée, en les répartissant sur les différents semestres, la dénomination des UE a permis de les rendre explicites et plus lisibles pour les étudiant-es, les contenus de plusieurs modules ont été redéfinis (en veillant à respecter le volume de travail en fonction du nombre d'ECTS attribué aux modules concernés), le séquençage des enseignements dans l'emploi du temps a été revu, en s'éloignant de la semaine récurrente mixant cours théoriques et pratiques.
- 4 Cette impulsion initiale se poursuit encore aujourd'hui, dans une logique d'amélioration continue. En effet, chaque année, la commission enseignement prend le temps de faire un retour d'expérience, pour proposer des évolutions du programme, visant toujours plus de cohérence.
- 5 Dans le même esprit, l'exercice du rapport d'avancement à produire pour la présente évaluation continue a été mené de manière lucide, sérieuse et approfondie, démontrant la capacité critique de la communauté éducative sur ses pratiques et son organisation. Signe de ce retour réflexif sur le plan d'action a conduit la faculté à proposer d'ores et déjà un projet de nouveau plan d'action, anticipant ainsi l'objectif à atteindre à l'issue du présent rapport.

## Pertinence du programme

- 6 Les liens avec le monde socioprofessionnels sont cultivés via leur participation à différentes activités pédagogiques du cursus : jurys en ateliers de projet dans toutes les années, jurys de mémoire et des événements comme la remise des prix du projet et du TFE. Ceux-ci sont également sollicités pour la soirée « parcours » qui a pour objectif d'ouvrir les étudiant·es à la diversité que peut revêtir les métiers auxquels mènent les études d'architecture. Ces rencontres permettent à la fois de confronter l'étudiant·e avec la réalité professionnelle qui sous-tend leur formation, d'établir un réseau et de trouver des pistes pour leur stage.
- 7 Cependant les alumni et les professionnel·les de terrain ne sont pas consulté·es de manière régulière et systématique au sein d'une instance pour discuter des contenus pédagogiques. Cela peut à terme créer un décalage entre le profil des étudiant·es sortant et les besoins réels sur les différents terrains professionnels d'exercice futur.
- 8 Récemment, les décanats des facultés d'architecture en FWB ont mis en place des réunions de travail pour évoquer les différentes difficultés qu'ils rencontrent et les positions communes possibles à adopter vis-à-vis de leurs interlocuteur·rices professionnel·les ou institutionnel·les.

## Cohérence du programme

- 9 L'organisation générale des cours et les regroupements de ces derniers par UE, effectuée durant l'année 2019-2020 et mise en place dès l'année universitaire suivante, ont rendu le programme plus lisible et plus progressif en termes d'apprentissage.
- 10 Un travail important a été effectué sur l'organisation pédagogique des deux cursus, afin que les enseignant·es porteurs des différents modules échangent entre eux et se coordonnent. Les rôles des président·es d'année ainsi que du secrétariat académique et de jury d'année ont été explicités et valorisés, permettant de mieux articuler les blocs d'enseignement entre eux. Les fiches de cours ont fait l'objet d'une harmonisation dans leur écriture. Une attention particulière a été apportée à la lisibilité et la clarté des modes d'évaluation de chacun des modules. L'enseignement de projet, central pour ce type de cursus et personnalisé en fonction de chaque enseignant·e a lui aussi fait l'objet d'une clarification et d'une harmonisation dans ses modes d'évaluation. Cela se ressent dans l'organisation du programme de formation.
- 11 Parmi les objectifs affichés d'amélioration du programme, la faculté a pointé un problème général de surcharge du travail étudiant, communément dénommé « culture de la charrette ». Cette problématique, qui questionne une grande majorité d'écoles en Europe, consiste à rendre ses travaux au dernier moment. L'étudiant·e part du principe que jusqu'à une date très avancée, il est possible de revenir sur ses choix et de modifier sensiblement sa proposition de projet. Ces pratiques renvoient à une culture professionnelle encore très ancrée dans le monde de l'architecture. Celle-ci est véhiculée consciemment ou inconsciemment par une fraction de la communauté enseignante, considérant comme normal d'aligner les heures de travail jour et nuit pour obtenir un résultat probant. La conséquence de cette posture engendre des surcharges mentales et un débordement horaire dès qu'il s'agit de « rendre son projet ». Ceux-ci sont susceptibles de perturber l'équilibre physiologique et/ou psychologique des étudiant·es, dont certain·es intériorisent comme une faiblesse de

ne pas être capables de tenir physiquement un rythme très soutenu de travail. Un premier pas a été franchi au niveau du bachelier, avec la mise en place auprès des étudiant·es d'un calendrier de remise des travaux, discuté préalablement avec les enseignant·es prescripteurs·rices. Cet échelonnement des échéances de rendus doit permettre d'équilibrer la charge de travail attendue durant toute l'année et donc ménager le temps nécessaire pour avoir le temps de « faire son projet ». Ce dispositif n'est à priori pas étendu au master pour l'instant. C'est une première action utile, mais pas encore suffisante pour éviter aux étudiant·es d'empiler les heures de travail.

- 12 Néanmoins, au-delà des mesures à prendre pour éviter la surcharge de travail étudiant·e, le comité considère que la source des difficultés est plus profonde. Elle est accentuée par la croissance très forte des effectifs sur ces cinq dernières années. Cette tension a pour effet de mettre l'administration et la communauté enseignante en surchauffe, nécessitant de sa part une mobilisation et une charge de travail accrues. Comment lutter contre la surcharge de travail étudiant quand on est soi-même en surcharge ?
- 13 Quoi qu'il en soit, l'enquête en cours menée sur la charge de travail étudiant par le bureau d'appui pédagogique sera certainement un bon support pour identifier les premières voies de progrès. On peut sans risque considérer que chaque partie prenante aura à porter une part des changements à venir pour développer une culture du travail qui soit plus épanouissante pour l'ensemble des communautés de la faculté.

#### BONNE PRATIQUE

##### Un calendrier harmonisé des travaux à rendre, équilibrant la charge de travail étudiante

Dans le cadre de la réforme du plan de cours, qui a également revu l'organisation du programme, une réflexion a été menée avec l'ensemble de la communauté enseignante en charge du bachelier, pour veiller à un étagement de l'ensemble des rendus à produire par les étudiant·es, de façon à éviter les superpositions, source de surcharge de travail et de stress. Le calendrier ainsi établi est diffusé auprès des étudiant·es, assurant le respect des engagements pris et obligeant par ailleurs les enseignant·es à une coordination mutuelle de modification de dates en cours d'année.

- 14 Le stage de master s'effectue sur une période de 5 semaines (6 semaines s'il est effectué à l'étranger) en continu ou fractionnée en deux temps, entre les années de master 1 et de master 2, faute de temps pendant l'année scolaire, les étudiants le réalisent lors des vacances d'été. Or, la période des vacances est également celle où les bureaux d'architectes, entreprises ou administrations publiques tournent au ralenti et où les maîtres de stage sont parfois eux aussi en congé. Cela implique : moins de possibilités de stage (puisque tout le monde cherche un stage sur une période restreinte de l'année), moins de projets intéressants pendant le stage et moins de compétences acquises et de connaissances activées chez les étudiant·es. En plus de donner une image partielle, voire erronée, de ces différents environnements professionnels, elle risque d'épuiser les étudiants en réduisant la période censée être mise à profit pour se reposer et se ressourcer.
- 15 Un autre point sur le stage questionne le comité, à savoir son cadre actuel d'accompagnement. En effet, pour l'instant, un binôme enseignant est chargé de

veiller à sa bonne application pour l'ensemble de la promotion, qui plus est en forte croissance. Les moyens humains et de suivi sont insuffisants. Le comité regrette de n'avoir pas pu échanger lors de sa visite avec des enseignant-es responsables de stage. La faculté est consciente de l'imperfection de cette situation, qui avait déjà été pointée lors de la précédente évaluation et a bien indiqué son souhait d'en faire un chantier prioritaire pour la période à venir. Lors de la visite, plusieurs points ont été évoqués : les modes d'évaluations, l'incorporation du temps de stage dans le calendrier pédagogique, le décalage entre les expériences acquises lors des stages et les contenus de cours, la difficulté à entretenir et développer un double vivier de promoteurs de stage et de lieux d'accueils des stagiaires et enfin le manque de visibilité et de valorisation de l'expérience acquise durant les stages.

- 16 Un petit groupe restreint d'enseignant-es s'implique dans le suivi du mémoire. Cela a pour conséquence de surcharger ceux qui s'y impliquent. Toutes les demandes étudiantes ne peuvent pas être correctement prises en compte. Certain-es étudiant-es doivent renoncer à certains sujets, ne trouvant pas l'encadrement nécessaire au sein de la faculté. Le comité observe que les suivis de mémoire ne font pas partie de la charge de l'enseignement. Ils ne sont de facto pas obligatoires et le travail suscité n'est pas valorisé par l'établissement.

## Efficacité et équité du programme

- 10 La principale difficulté, clairement indiquée dans le rapport d'avancement et annoncée d'entrée de jeu lors de la visite tient à l'augmentation très forte de l'effectif étudiant sur ces 5 dernières années, produisant une forte tension sur plusieurs plans. La communauté enseignante et les services facultaires considèrent à juste titre que cela porte des risques quant à l'égalité de traitement des étudiant-es et plus globalement à l'efficacité du programme, les moyens de fonctionnement n'ayant pas progressé linéairement avec l'augmentation des effectifs. Cela nécessite une plus grande mobilisation, portant des risques de fatigue voire d'épuisement professionnel. Le manque de place dans les locaux actuels ne permet pas de sédentariser les étudiant-es puisqu'ils ne peuvent pas disposer d'une table de travail dédiée. Cela a aussi remis en cause la présence de la faculté dans des locaux supplémentaires prévus sur le campus de Solbosch, s'avérant d'ores et déjà trop exigus. Et d'un point de vue pédagogique, cela remet en cause plusieurs modes d'enseignement, notamment celui consacré au projet d'architecture, traditionnellement pratiqué en face à face, individuellement, avec chaque étudiant-es.
- 11 Les études en architecture nécessitent des modalités spécifiques (par exemple les cours de projet), selon des modes d'enseignements qui ne sont pas adaptés à des groupes trop importants. L'augmentation du nombre d'étudiant-es questionne donc nécessairement les manières d'apprendre et d'enseigner.
- 12 Certain-es étudiant-es n'ont pas pleinement conscience lors de leur inscription des prérequis nécessaires pour répondre aux exigences d'une formation de niveau supérieur, ce qui peut compromettre par la suite leur réussite académique. Cette remarque n'est évidemment pas propre à cette discipline, mais elle prend une tournure particulière, du fait de la double exigence attachée à ces études : les savoirs et savoir-faire à acquérir ressortent de plusieurs registres allant des sciences de l'ingénieur aux sciences humaines et sociales sous différentes formes et par ailleurs, elles nécessitent de développer des capacités créatives nécessitant une charge de travail régulière, faisant appel à des ressources personnelles, impliquant un fort engagement, pouvant

compromettre l'équilibre personnel voire émotionnel. Consciente de cette situation, la faculté a mis en place un questionnaire en ligne, intitulé « À la découverte de l'architecture », disponible sur son site, à l'attention notamment des futur-es postulant-es. Le livret d'accueil donné aux étudiant-es de premier bachelier dès leur arrivée détaille aussi la diversité des enseignements qu'ils-elles auront à suivre et présente les tests « ma première année sur mesure (PASM) », évaluant leurs capacités mathématiques et langagières.

## RECOMMANDATIONS

### 1 **Mettre fin à la culture de la charrette, un chantier collectif prioritaire**

La première mesure à prendre consisterait à systématiser l'estimation du temps de travail personnel à fournir (en moyenne) en regard des exercices demandés, afin de vérifier dans un premier temps si l'ensemble de la charge de travail excède ou non l'enveloppe temporelle disponible des étudiant-es. C'est notamment important pour les exercices de projet, qui surdéterminent les arbitrages faits par les étudiant-es.

Par ailleurs, sur chaque semestre, il convient de vérifier les possibilités de conjointre certaines exigences d'évaluation sur la base d'un exercice demandé en commun par plusieurs enseignant-es. Cela ne consiste pas pour autant à tout rabattre sur l'exercice du projet de conception architecturale.

Sur la surcharge de travail pédagogique et administratif, le comité recommande une mise en débat collective de cette question : l'énergie et les moyens sont-ils mis au bon endroit dans le travail à fournir ? L'organisation du travail est efficiente ? Est-ce que leurs propres échéances de « remises » sont suffisamment anticipées ? Le poids entre les crédits ECTS et le travail demandé est-il respecté ? La faculté pourrait s'appuyer sur le service qualité de l'université, en se proposant par exemple comme objet d'études auprès d'autres facultés étudiant les organisations (psychologie, sociologie ou management par exemple). Il convient de s'attaquer aux représentations des études et des métiers de l'architecture, perçues comme éprouvantes, mais nécessaires à la créativité ou la qualité des travaux produits.

### 2 **Considérer le stage de master comme un temps de formation à part entière et le valoriser à travers une exposition annuelle**

Le dispositif actuel devrait gagner en souplesse et surtout faire l'objet d'un accompagnement pédagogique plus important, laissant plus d'autonomie aux étudiant-es pour l'inscrire dans leur parcours de master et clarifier son rôle dans la formation, parfois en lien avec d'autres, attendus, de la formation. Pour cela, il conviendrait d'installer le stage de master pleinement dans le cursus. Quatre propositions sont faites :

- Revisiter le calendrier actuel du master, pour permettre aux étudiant-es d'effectuer le stage sous différents modes. En continu, fractionné par semaine, ou sur un ou deux jours chaque semaine. Cela aurait pour conséquence de diversifier les possibilités et les disponibilités auprès des employeurs et de répondre davantage à leurs attentes et à leur rythme.
- Mobiliser un groupe de promoteurs enseignant-es disposant d'heures d'enseignement pour encadrer. Cette reconnaissance d'un temps d'enseignement à consacrer aux étudiant-es marquerait clairement le fait que le stage est un temps de formation du cursus. Cela permettrait aussi d'évaluer la capacité des étudiant-es à comprendre son intérêt et ses bénéfices.



- La question peut aussi se poser de savoir si le stage ne pourrait pas être couplé à l'un ou l'autre des deux exercices majeurs du master, à savoir le mémoire de master ou le projet de fin d'études. Cela ouvrirait là aussi peut-être des opportunités de renouvellement de cet exercice.
- À l'issue du stage, il est pour l'instant demandé de rédiger un rapport d'activité, relatant les conditions de déroulement du stage et les activités qui ont pu y être exercées. Il pourrait être demandé aux étudiant·es d'en rendre compte non pas par un écrit, mais à travers une planche A1 ou A0, qui ferait l'objet d'une exposition annuelle, permettant ainsi de montrer la diversité des expériences possibles. Au cours de cette exposition, une journée d'échange pourrait être organisée pour favoriser le dialogue entre les M1 et les M2, les M1 pouvant repérer ainsi des expériences et des lieux de stages les intéressant. Ce type d'exercice pourrait aussi favoriser le retour critique sur l'exercice, plutôt que de s'en tenir à une simple description des activités réalisées.

### **3 Mobiliser plus et mieux les enseignant-es sur le suivi du mémoire de master**

Le comité recommande d'inclure le suivi des mémoires de master dans les tâches qui incombent à l'enseignant·e et de comptabiliser des heures d'encadrement pour le faire. Cela permettrait notamment d'augmenter l'équipe pédagogique dédiée à cet exercice et de réduire d'autant le risque de saturation de certain·es, qui acceptent de très (voire trop) nombreux étudiant·es. La liste des spécialités et/ou domaines de recherche des enseignant·es s'en trouverait ainsi enrichie et permettrait de davantage équilibrer cette charge d'enseignement.

Il conviendrait aussi de proposer un canevas d'accompagnement commun à cet exercice, incluant un calendrier reprenant l'échelonnement des échéances, demandant pour chacune d'elles un niveau d'avancement explicite.

### **4 Mieux équilibrer le suivi des exercices individuels sur l'ensemble de la communauté pédagogique**

En complément des deux précédentes recommandations, il pourrait être opérant de réaliser une cartographie générale des responsabilités pédagogiques, tant collectives qu'individuelles. Si l'évolution des conditions de suivi des stages et des mémoires de master est menée, il peut être opérant de faire en sorte que les suivis d'exercice individuels soient collectivement bien répartis au sein de toute la communauté éducative.

### **5 Exploiter pédagogiquement le déploiement sur le campus de la Plaine**

Comme il y a 6 ans lorsque ce déploiement était prévu sur le campus Solbosch, le comité renouvelle sa recommandation concernant le déménagement à venir pour que la Faculté s'en saisisse comme une opportunité pédagogique, qui pourrait irriguer plusieurs enseignements du programme et offrir des occasions d'apprentissage expérientiel à l'échelle réelle, sous forme de chantier-école.

### **6 Échanger avec les autres facultés d'architecture de la FWB sur la problématique des effectifs**

Dans le cadre du dialogue initié entre les différentes facultés d'architecture de la FWB, le comité considère utile de vérifier si l'afflux étudiant est généralisé et uniformément réparti

en proportion. Cette approche collective permettrait deux choses : saisir leurs autorités universitaires respectives pour demander des moyens supplémentaires permettant de gérer cet engouement, y compris en mutualisant des ressources. Par ailleurs, il conviendrait aussi de réfléchir à une saisie conjointe du ministère pour s'interroger avec lui sur la nécessité ou non de fixer une jauge maximale d'accueil, dans un cursus qui n'est pas considéré aujourd'hui comme en tension.

## Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagée 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 Faculté évolue dans un environnement favorable, l'ULB ayant mis en place dès 2018 un réseau qualité rassemblant les référents des différentes facultés. Un plan d'action institutionnel pour la qualité, publié en juin 2022, est également en cours de déploiement.
- 2 Le décanat est assumé par cinq personnes : la doyenne, le vice-doyen (entre autres en charge de l'enseignement) et trois vice-doyen·nes de fonction (ressources humaines / recherche /relations extérieures). En lien avec la direction de l'administration facultaire, il coordonne le cursus, en s'appuyant sur différentes instances en charge de la Qualité :
  - a. Le Conseil facultaire
  - b. La Commission enseignement
  - c. Le Collège des enseignant·es du projet (CEP)
  - d. Collège des enseignant·es des Questions d'Architecture
  - e. La Commission d'évaluation pédagogique
  - f. Commission carrières, bien-être et inclusivité
  - g. Commission communication et culture
- 3 Les évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE) sont organisées au niveau institutionnel, en étant construites autour des UE et diffusées par mail. Le taux de participation aux EEE oscille entre 30 et 40%. La dimension individuelle du dispositif rend l'exploitation des résultats plus difficile pour l'amélioration des formations. Les évaluations se faisant par UE, il n'existe pas de retour précis, AA par AA. Cependant, le regroupement thématique n'est pas suffisant dans le cadre des EEE, les méthodologies étant différentes au sein d'une même UE, ce qui limite donc l'exploitation des résultats. L'évaluation actuelle ne prend pas en compte les spécificités des études en architecture, ce qui limite à nouveau l'exploitation des résultats. Si la faculté indique que les enseignants utilisent les résultats des évaluations pour améliorer leurs enseignements, elle peut difficilement le vérifier et exploiter ces résultats d'une manière globale. Pour pallier cela, le Service Qualité a proposé à la faculté un dispositif d'évaluation global des programmes par les étudiants. La Faculté d'Architecture a souhaité tester le dispositif durant l'année 2024-2025.
- 4 Beaucoup d'étudiant·es ne souhaitent pas, voire craignent de s'engager dans la représentation auprès des différentes instances, surtout s'il n'y a que peu de



reconnaissance de cet investissement. Compte tenu des effectifs en forte croissance, la représentativité de tous est encore plus difficile. Pour l'instant, il semble ne pas exister formellement de cadre de représentation par des délégués à tous les niveaux.

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

- 5 Paradoxalement, le comité constate que l'afflux massif d'étudiant·es depuis 2022 et qui ne se dément pas depuis, a en retour contribué à renforcer la culture qualité et la stratégie d'amélioration continue du service rendu aux étudiant·es. Cette attractivité perturbe le système mis en place et éprouve les capacités d'accueil, y compris physique de la faculté, nécessitant forcément de faire preuve de réactivité et d'inventivité.
- 6 Au-delà de cette adaptation par nécessité, la faculté a posé les bases de son travail et ses priorités pour la période à venir, en produisant d'ores et déjà un projet de plan d'action actualisé. Sur le plan de la formation, elle souhaite travailler à :
  - a. Une meilleure implémentation du stage dans le cursus
  - b. Poursuivre la réflexion et veiller à l'harmonisation de la charge de travail
  - c. Réfléchir à la place du travail de fin d'études (TFE) et à son lien avec le projet de fin d'études (PFE)
  - d. Clarifier le statut et les attendus du PFE
  - e. Incorporer plus d'enseignements en anglais dans le cursus

Par ailleurs, la faculté souhaite aussi :

- f. Améliorer la représentation étudiante au sein des instances
- g. Réfléchir à l'évolution potentielle du cursus en lien avec les différents milieux professionnels, employeurs de leurs diplômé·es.
- h. Valoriser (y compris par acquisition d'ECTS) la mobilisation des assistant·es pédagogiques en projet d'architecture
- i. Améliorer l'accueil et l'insertion des primo-arrivant·es au sein de la faculté

## Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 7 Le comité a pu constater l'implication concrète de la commission enseignement dans la politique qualité de la faculté, qui la revendiquait comme « organique », du fait de la fluidité des collaborations entre les acteurs·rices académique et administratif·ve. Cette organisation est pour partie le fruit de la refonte engagée au cours de la dernière période de l'organisation de la faculté, qui a permis de clarifier le rôle et les missions des différent·es agent·es, qui a contribué en retour à fluidifier les relations avec le décanat et ses instances.
- 8 Toutefois, ce caractère intégré de la politique qualité au cœur même de la commission pilotant la pédagogie pouvait aussi comporter un risque de biais, si celle-ci n'est pas suffisamment observée et objectivée et par des tiers, à commencer par les services centraux dédiés. C'est, semble-t-il, sur cette base de réflexion, à l'occasion de l'exercice d'autoévaluation, que la faculté a pris conscience de la nécessité de mettre en place une instance supplémentaire : Le groupe de travail (GT) Qualité. Il vient tout juste d'être mis en place et la première réunion a été consacrée à la définition de son périmètre d'intervention et de ses méthodes de travail. La cellule qualité institutionnelle y était invitée pour s'assurer d'une bonne compréhension des concepts et assurer la mise à disposition d'outils. Ceci a permis pour les personnes

en charge de cette nouvelle de cellule de se familiariser avec les concepts, les outils et les responsables qualité institutionnels, facilitant les interactions futures. Cette évolution démontre encore une fois l'agilité de la faculté et sa capacité à poser un regard réflexif sur son action, lui permettant de prendre les bonnes décisions.

## BONNE.PRATIQUE

### Un bureau d'appui pédagogique au service des étudiant·es et des enseignant·es

En 2021, un bureau d'appui pédagogique a été créé au sein même de la faculté, à travers l'arrivée de personnels rattachés au Service d'aide aux apprentissages (SAA) et au Centre d'appui pédagogique (CAP) de l'ULB. Formellement, sont mises à disposition :

- Deux accompagnatrices aux apprentissages, conseillant la communauté étudiante
- Une conseillère pédagogique accompagnant la communauté enseignante et les autorités facultaires

Le bureau bénéficie par ailleurs depuis peu de la présence d'assistant·es chargé·es d'exercices engagé·es dans le cadre et grâce au programme FAR (Fonds d'Aide à la Réussite). Jeunes diplômé·es en architecture, ceux-ci et celles-ci viennent en appui auprès des étudiant·es en difficulté, dans un rapport de mentorat complémentaire aux deux accompagnatrices aux apprentissages.

Ce bureau d'appui a été un des vecteurs décisifs de la mise en place de la réforme du plan de cours et de soutien des dispositifs d'aide à la réussite.

Il joue aussi un rôle central lors de la journée pédagogique de rentrée, organisée depuis 2022 à l'attention de la communauté enseignante et des personnels administratifs.

## Implication des parties prenantes

- 9 La dynamique collective reste au cœur des priorités de la faculté. Elle a pu le démontrer dans la réforme du cursus. Il est toutefois encore un peu tôt pour mesurer si cette dynamique joue pleinement ses effets en matière de politique qualité, la faculté venant de mettre en place son processus de réflexion à travers le GT qualité.
- 10 Le principal défi consistera à conjuguer cette approche collaborative avec un niveau d'ambition élevé. Les chantiers engagés sont d'envergure et nécessitent à la fois une forte implication collective et une vision stratégique partagée.

## RECOMMANDATIONS

### **1 Conforter la politique qualité du cursus, en lien étroit avec le service qualité de l'ULB**

Le comité encourage fortement, comme la faculté l'envisage à travers la création du groupe de travail qualité au sein de la faculté, de renforcer ses efforts en matière de politique de la qualité, à l'image de ce qu'elle a pu entreprendre pour la refonte de sa formation.

### **2 Améliorer la politique d'EEE, utile à l'amélioration du cursus**

Une refonte de la manière de mener les EEE est nécessaire afin que ces dernières soient valorisables. L'évaluation doit pouvoir se faire pour chaque cours de manière individuelle, afin d'avoir un retour précis et ciblé sur les éléments de programme et les modalités pédagogiques de cet enseignement. Le taux de participation aux enquêtes par mail étant bas, un temps d'évaluation d'une dizaine de minutes à la fin des cours est envisageable, cela permettrait de mobiliser l'ensemble des étudiant·es. Les retours seront ainsi exploitables dans chacun des cas. Le modèle institutionnel doit également s'assouplir afin de s'adapter aux spécificités des différentes facultés et en l'occurrence de l'enseignement de l'architecture. Quelques questions devraient donc être laissées au choix de la faculté. Il est également nécessaire de faire preuve de davantage de transparence vis-à-vis des étudiant·es sur comment sont traitées et utilisées leurs réponses. Montrer à la communauté étudiante quels changements ont eu lieu à la suite des EEE permettrait de motiver davantage en rendant le processus concret. Pour ce faire, il est essentiel que la représentation étudiante s'implique au mieux dans le nouveau groupe de travail qualité.

### **3 Impliquer davantage les étudiant·es dans la gouvernance de la faculté**

Le comité confirme, comme la faculté l'a prévu dans son plan d'action, l'importance d'arriver à impliquer la représentation étudiante dans ses instances d'échange. Pour susciter les vocations, il pourrait être judicieux d'écrire des lettres de mission définissant le profil de fonction de ces représentations, rendant le mandat plus lisible, expliquant le travail des représentant·es, leur rôle dans la gouvernance ainsi que les potentielles modalités de valorisation de leur engagement (à travers l'attribution d'ECTS par exemple. D'autres idées peuvent être explorées). Il semble bien évidemment nécessaire d'arriver à disposer d'une représentation paritaire et à tous les niveaux du cursus.

À tout le moins, il est évident que les étudiant·es devront être partie prenante de la réflexion à venir sur la surcharge de travail.

### **4 Développer les mobilités administratives et enseignantes du programme Erasmus+ pour aller recueillir les bonnes pratiques auprès d'autre établissement**

Comme toutes les facultés d'architecture, la Faculté La-Cambre-Horta développe son internationalisation à travers un programme de mobilité étudiante et une implication des enseignant·es et des chercheur·euses dans les réseaux internationaux de formation et de recherche. Le comité recommande que ces échanges internationaux soient aussi l'occasion plus systématique d'interroger dans le même temps les pratiques pédagogiques et les procédures qualité mises en œuvre par leurs partenaires. Il recommande notamment d'exploiter les possibilités du programme Erasmus+ pour inciter les enseignant·es et, mais aussi, et surtout les personnels administratifs à effectuer des mobilités auprès des établissements partenaires afin de rencontrer leurs homologues

chargés de la qualité. Un recueil des bonnes pratiques transférables ou adaptables serait d'une grande utilité pour les travaux du groupe de travail (GT) qualité. Mais aussi, faire venir des partenaires constituant un regard externe de pair-e à pair-e sur les pratiques de la faculté. Enfin, il conviendrait, avec l'aide du service qualité de l'université, de cibler plus spécifiquement des rencontres scientifiques et/ou pédagogiques à l'international auxquelles il serait utile d'assister et d'y envoyer des représentant-es facultaires.

## Conclusion

Le cursus en architecture de l'Université Libre de Bruxelles est porté par une communauté éducative engagée, comprenant de nombreux professionnels en activité dans tous les champs d'exercices de cette formation.

Pour mener les évolutions futures, le cursus peut s'appuyer sur :

- Une université porteuse, appuyant les initiatives de la faculté ;
- Une dynamique de croissance très forte, signe de la qualité de la formation, de l'attractivité de l'établissement et de sa ville d'implantation ;
- Un contexte sociétal et environnemental montrant l'utilité cruciale de rénover de manière réfléchie et construire les établissements humains, suscitant les vocations pour les métiers de l'architecture.

Les efforts conjugués de l'administration et de la communauté enseignante au service des étudiant-es marquent positivement l'ensemble des parties prenantes et doivent donc se poursuivre sur trois plans principaux :

- Consolider la politique qualité, de façon à objectiver les corrections à y apporter. La faculté a récemment mis en place une commission qualité, dont les travaux, conjugués au soutien du bureau d'appui pédagogique, seront d'une grande utilité à l'amélioration du cursus ;
- Envisager une réflexion stratégique sur la taille de la faculté. Au regard des moyens dont elle dispose actuellement, elle est en forte tension. Si le succès de telles études ne se dément pas, quels sont les voies et moyens permettant de faire changer de dimension le cursus ?
- S'interroger sur les raisons de la mise en surchauffe de l'établissement, ayant eu pour conséquence de placer tout le monde en surcharge de travail, qui n'est pas qu'un problème étudiant. Il convient d'aborder la question de manière globale, sous l'angle du bien-être au travail, au bénéfice des trois communautés, étudiant-es, enseignant-e et facultaire. C'est à cette condition qu'il sera réellement mis fin à la culture de la charrette.

Sur le plan des améliorations à conduire rapidement, on peut noter :

- Assurer un suivi pédagogique effectif des mémoires de master, les enseignant-es ne comptabilisant pas pour l'instant de charge d'enseignement à cet effet.
- Donner une place pleine et entière au stage de master dans le cursus, en permettant de l'effectuer selon différentes modalités, y compris de manière fractionnée. Et en assurant un réel suivi de ce dernier par une équipe de promoteurs.
- Projeter la faculté dans son futur déménagement à Plaine, en exploitant pédagogiquement ce dernier.

# Droit de réponse de l'établissement

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général éventuel :

Nous partageons, pour l'essentiel, l'avis du comité d'expert-es qui, pour une grande part de ses constats, analyses et recommandations, tant en termes de *Qualité* que de *Programme*, fait écho à notre auto-évaluation. Le rapport définitif intègre par ailleurs l'essentiel des observations de fond que nous avons déjà pu formuler en relecture du rapport intermédiaire.

En outre, les suggestions plus fines formulées dans le présent rapport offrent, pour l'essentiel toujours, de belles perspectives en vue de la mise en œuvre du futur plan d'action qui, tel qu'évoqué dans le présent rapport, est déjà en cours d'élaboration.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

Rabinowicz Marcelle, Doyenne



Nom et signature du coordonnateur de  
l'autoévaluation

Bergilez Jean-Didier, Vice-Doyen

