SMAQ

Université de Liège

Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité

Procédures pour les évaluations internes de la formation et de la recherche

Ce fascicule reprend les documents de travail du Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ) de l'Université de Liège et est constitué exclusivement du dossier intitulé « procédures pour les évaluations internes de la formation et de la recherche », approuvé par le Conseil d'administration en sa séance du 29/09/2010.

Il est disponible pour toute personne souhaitant en prendre connaissance.

Le SMAQ.

Procédures pour les évaluations internes de la formation et de la recherche

Lors de sa séance du 24 février 2010, le CA a approuvé le document « Constitution et Mode de fonctionnement du SMAQ » (Doc.15308/CA/24.02.10).

En son article 3, ce document stipule les missions particulières du SMAQ et notamment :

3.1. L'élaboration de procédures d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins et profils particuliers des entités visées ;

3.2. Le suivi et l'accompagnement des plans d'action qui suivent chaque procédure d'évaluation.

Les évaluations menées par le SMAQ doivent refléter les **valeurs** et les priorités de l'Institution. Elles doivent être menées selon des **procédures** claires et connues de tous. Elles engagent également les entités évaluées au travers d'un **plan d'action**.

A la séance du CA du 24 février, il avait été acté que les documents expliquant les procédures seraient soumis pour information au CA. Celles qui sont proposées aujourd'hui sont immanquablement destinées à évoluer dans le temps en fonction des remarques du Comité d'accompagnement du SMAQ (*le CATQUAR*), des ajustements rendus nécessaires par la pratique des évaluations et par la disponibilité des données et informations. A cet égard, le SMAQ utilisera pour ses évaluations les données numériques labellisées par l'Institution dans le cadre de la collaboration entre les administrations et la cellule opérationnelle du programme RADIUS.

Sept documents sont proposés au CA ce jour.

Le premier, intitulé « *SMAQ – Prendre appui sur les valeurs de l'Institution* » décrit les principes qui caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège.

Les autres définissent les modalités des évaluations pour les entités de recherche et de formation.

Pour les entités de formation ainsi que pour les entités de recherche, trois fascicules sont proposés.

Les deux premiers traitent respectivement

1. de l'autoévaluation. Il s'agit du « *Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation – Entités de formation* » et du « *Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation – Entités de recherche* » ;
2. de la rédaction d'un plan d'action pour les cinq années suivant l'évaluation. Ces fascicules s'intitulent « *Directives pour la rédaction du plan d'action – Entités de formation* » et « *Directives pour la rédaction du plan d'action – Entités de recherche* ».

Le troisième fascicule est à destination des experts. Il s'agit du « *Guide à destination des experts externes – Entités de formation* » et du « *Guide à destination des experts externes – Entités de recherche* ». Ils portent sur les critères de sélection, les informations mises à disposition et la mission spécifique des experts.

Université de Liège

SMAQ

Prendre appui sur les valeurs de l'Institution

Le service de Management et d'Accompagnement de la Qualité de l'ULg

Prendre appui sur les valeurs de l'Institution

Dans le "Projet pour l'Université de Liège", le Recteur Rentier définit en préambule sa vision de l'Université: "*Elle promeut les valeurs d'une société aussi équitable que durable et mène des travaux de recherche de grande qualité au service de Liège, de la Région wallonne et de l'humanité tout entière".*

Il redéfinit également la mission de l'Université dans une courte synthèse où sont évoquées plusieurs de ses valeurs: "*Excellence, équité, respect mutuel, qualité de vie, réflexion critique ..."*

La mise en œuvre du "Projet" passe par la concrétisation de ces ambitions dans la vie quotidienne de l'Institution. Le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ) décrit ci-dessous les quelques principes qui définissent et caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège.

- la réflexion critique ;
- la participation active ;
- la concertation ;
- la transparence ;
- la planification des changements.

Ces principes, qui engagent le SMAQ dans son fonctionnement, sont les guides pour intégrer la démarche qualité et la diffuser de manière cohérente dans toute l'Institution. Ils sont intelligibles à leur seul énoncé mais peuvent, selon le cas, être précisés par une courte définition (en italique) et complétés par un commentaire et des exemples (style de police normal).

La réflexion critique

Le développement, au sein de chaque entité, d'une réflexion centrée sur des valeurs et sur des objectifs à atteindre, est une priorité constante.

A l'occasion de son évaluation, chaque entité[1] est invitée à clarifier ses objectifs, à exprimer ses ambitions et à en mesurer la concrétisation. Les entités sont soutenues dans cet exercice par la Cellule Qualité (CQ) du SMAQ dans un processus itératif d'accompagnement, en particulier lors de la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE).

La participation active

Au travers de la démarche qualité, c'est toute la communauté universitaire qui est invitée à définir les lignes de force qui baliseront demain le choix de priorités afin de mieux profiler l'ULg dans l'Espace Européen de l'Enseignement et de la Recherche (EEER).

[1]Par *entité*, il faut entendre l'ensemble des structures et organes de l'ULg chargées de l'enseignement (actuellement facultés, départements, conseils d'études), de la recherche (actuellement secteurs, instituts, centres, laboratoires), de la gouvernance (actuellement secteurs, collèges, commissions, directions), les administrations ainsi que les organes d'appui aux missions de l'université (actuellement bibliothèques, CARE, centres…).

Les universités qui, comme la nôtre, ont une ambition internationale doivent s'appuyer sur leurs atouts, leurs priorités et leurs pointes d'excellence pour s'insérer parmi les institutions qui comptent en Europe et dans le monde. La détection, la mise en évidence de nos points forts et la pertinence des choix à effectuer, sont l'affaire de tous et principalement des entités d'enseignement et de recherche. C'est pour cette raison qu'une très large autonomie leur est laissée lors des évaluations. Chaque entité évaluée rédige librement son RAE, participe au choix des experts évaluateurs et présente son plan d'action quinquennal aux autorités. C'est pour elle l'occasion de livrer son analyse et d'exposer son projet.

L'organisation annuelle par le SMAQ d'un forum de discussion (FD) consacré à la qualité poursuit le même objectif d'un dialogue avec la communauté universitaire sur les initiatives qui témoignent d'une volonté de promotion de la qualité au sein de l'Institution.

Dans le même esprit, le SMAQ encourage la prise d'initiatives et leur apporte une aide concrète[2].

La concertation

La diffusion et la généralisation d'une culture institutionnelle basée sur la qualité exigent de recueillir et de prendre en compte les points de vue de tous les acteurs concernés dans un véritable partenariat de gestion. Elle invite à la concertation à chaque étape essentielle du processus décisionnel.

Dans la gestion de la qualité mise en place par le SMAQ, les entités évaluées, les experts extérieurs et les autorités qui organisent l'évaluation sont les véritables partenaires d'un exercice conjoint. Le SMAQ en assure le suivi vers les autorités, la Commission académique et le Conseil d'administration. La synthèse entre leurs analyses et leurs visions de l'avenir constitue la pierre angulaire de la qualité interne à l'ULg.

Dans toute l'Institution, une démarche basée sur l'écoute, la liberté d'expression et le respect des opinions de chacun doit être privilégiée dans le processus de décision.

La transparence

La transparence doit être totale sur l'objectif poursuivi et sur l'usage qui sera fait des évaluations. Le SMAQ doit en informer clairement les entités évaluées. De même, la transparence doit servir de règle dans la gestion quotidienne de l'Université.

L'usage qui sera fait de chaque évaluation relève de la politique institutionnelle, c'est à dire *in fine* du Conseil d'administration et du Recteur qui le préside. La mission du SMAQ est d'en définir le cadre général.

Les évaluations organisées par le SMAQ sont utilisées pour :

1. déterminer le niveau d'activité et de qualité des prestations d'enseignement et de recherche dans les entités et en informer les autorités;
2. identifier, diffuser et promouvoir l'existence de bonnes pratiques en enseignement, en recherche et en gestion administrative ;
3. accroître la transparence des procédures.

[2] Voir le document « Constitution et modes de fonctionnement du SMAQ » - Doc. 15.308bis / C.A. / 24.02.2010

Dans le cadre plus général de la gestion de l'Institution, les évaluations sont utilisées pour:

1. susciter et promouvoir la réflexion stratégique planifiée, basée sur des objectifs à atteindre, dans tous les secteurs de la recherche et de la formation des étudiants;
2. fournir aux autorités des éléments concrets d'aide à la décision, en particulier pour l'attribution de moyens aux entités d'enseignement et de recherche.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que la transparence des outils et des décisions dans la gestion des universités est à l'agenda de l'Union Européenne[3], du processus de Bologne[4] et de la Communauté française de Belgique[5].

La planification des changements

La promotion et la diffusion d'une culture de la qualité par le SMAQ a pour ambition d'entraîner l'Institution tout entière dans une spirale vertueuse de gestion basée sur des objectifs clairs, définis et vérifiables. Sa mise en place est un processus de longue haleine qui nécessite plusieurs phases où se succèdent information, participation et mise en application.

Le cadre temporel de mise en place est celui du mandat des autorités élues en mai 2010, soit les années académiques 2009-2010 à 2014-2015. Les objectifs du SMAQ et l'utilisation des évaluations internes seront mis en application par phases.

L'année académique 2009-2010 est celle où le SMAQ se met en place, élabore ses procédures et réalise les évaluations dont l'urgence ne peut attendre le peaufinage de méthodologies validées.

L'évaluation décennale des formations menée par l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) fait l'objet d'un suivi institutionnel au travers du plan d'action. En parallèle, un plan quinquennal des évaluations internes qui tient compte du plan décennal de l'AEQES est élaboré par le SMAQ.

L'évaluation de centres et entités de recherche fait également l'objet d'un plan quinquennal élaboré conjointement par le SMAQ et le Conseil de la recherche.

L'année académique 2010-2011 est celle où les procédures sont validées par le Conseil d'administration et mises en œuvre pour les évaluations et les plans d'action, en enseignement comme en recherche.

Les années académiques 2011-2012 à 2014-2015 sont celles de la généralisation des évaluations qui couvriront toutes les entités de recherche et d'enseignement ainsi que l'administration. Progressivement, les priorités institutionnelles seront soutenues.

---

[3] *Rapport sur la situation de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur.* Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen au Comité économique et Social européen et au Comité des Régions. COM(2009)487 final.

[4] *The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade.* Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education. Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009.

[5] *Le processus de Bologne - Situation en Communauté française.* Présentation à la Table Ronde du Ministre Marcourt. C.Kaufmann Directrice générale, Ministère de la Communauté française, le 10 mars 2010.

Université de Liège

SMAQ

Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation

– Entités de formation –

TABLE DES MATIERES

Introduction 1
Le processus d'évaluation 1
Indications pour la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE) 2
Structure du RAE d'un cursus de formation 3
Chapitre 1 : Organisation et fonctionnement 4
1.1. Nom de l'Entité et éventuellement de la faculté dont elle relève 4
1.2. Mission 4
1.3. Organisation et processus décisionnel 4
1.3.1. Responsable(s) de l'entité 4
1.3.2. Organigramme 4
1.3.3. Processus décisionnel 4
1.4. Responsable en charge de la Qualité 4
1.5. Relation avec l'institution 4
Chapitre 2 : Formations et programmes 5
2.1. Objectifs 5
2.1.1. Objectifs spécifiques au cursus évalué 5
2.1.2. Adéquation aux objectifs de l'entité et de l'institution 5
2.1.3. Traduction des objectifs dans les programmes 5
2.2. Programme des cours 5
2.3. Examens et évaluations des étudiants 6
2.4. Mesures spécifiques en relation avec la qualité 7
2.5. Analyse « SWOT » 7
Chapitre 3 : Etudiants 8
3.1. Point de vue quantitatif 8
3.1.1. Nombre d'étudiants inscrits dans chaque année de cursus évalué 8
3.1.2. Taux de réussite 8
3.1.3. Durée moyenne des études 8
3.1.4. Taux de diplômés décernés 8
3.1.5. Débouchés, suivi de carrières 8
3.2. Point de vue qualitatif 9
3.2.1. Accueil des étudiants 9
3.2.2. Mobilité étudiante 9
3.3. Analyse « SWOT » 9
Chapitre 4 : Ressources humaines et financières 10
4.1. Ressources humaines 10
4.1.1. Personnel d'encadrement 10
4.1.2. Ratios d'encadrement 10
4.2. Ressources financières 10
4.2.1. Origine et montants 10
4.3. Logistique et équipement 11
4.3.1. Infrastructures 11
4.3.2. Outils pédagogiques 11
4.4. Analyse « SWOT » 11
Chapitre 5 : Relations extérieures 12
5.1. Activités de service au bénéfice de l'Institution 12
5.2. Implication dans la société locale et régionale 12
5.3. Activités à dimension internationale 12
5.4. Analyse « SWOT » 12

Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation

Entités de formation

Introduction

Dans le "Projet pour l'Université de Liège", le Recteur Rentier définit en préambule sa vision de l'Université: "*Elle promeut les valeurs d'une société aussi équitable que durable et mène des travaux de recherche de grande qualité au service de Liège, de la Région wallonne et de l'humanité tout entière".*

Il redéfinit également la mission de l'Université dans une courte synthèse où sont évoquées plusieurs de ses valeurs: "*Excellence, équité, respect mutuel, qualité de vie, réflexion critique ...".*

La mise en œuvre du "Projet" passe par la concrétisation de ces ambitions dans la vie quotidienne de l'Institution. Le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ) décrit ci-dessous les quelques principes qui définissent et caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège :

- la réflexion critique ;
- la participation active ;
- la concertation ;
- la transparence ;
- la planification des changements.

Ces principes, qui engagent le SMAQ dans son fonctionnement, sont les guides pour intégrer la démarche qualité et la diffuser de manière cohérente dans toute l'Institution. Ils sont détaillés dans le document « SMAQ – Prendre appui sur les valeurs de l'Institution », disponible auprès du SMAQ sur simple demande.

Le processus d'évaluation

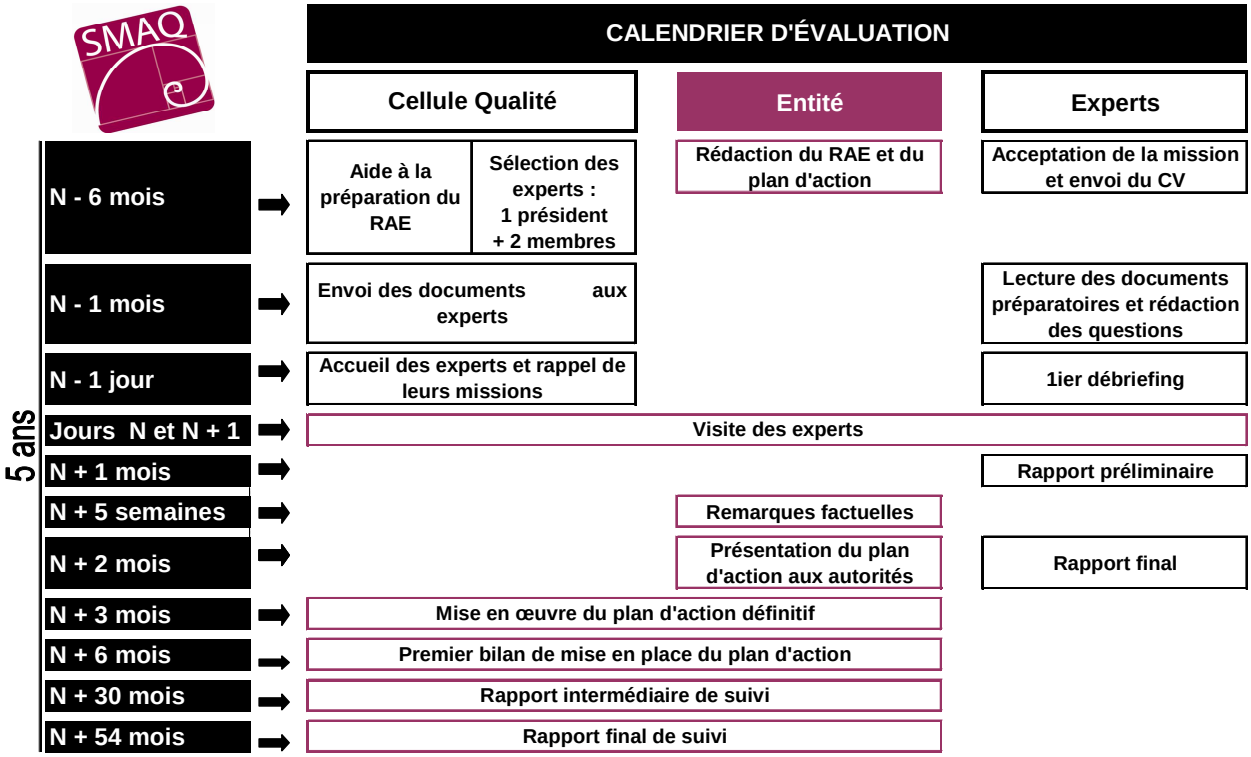
L'évaluation des formations comporte le rapport d'autoévaluation (RAE) et le plan d'action (PA) rédigés par une commission d'évaluation élue par l'entité. Ils sont complétés par l'avis d'un groupe d'experts externes. Ces derniers analysent le RAE, le plan d'action et effectuent une visite sur place, à l'occasion de laquelle ils s'entretiennent avec les différents représentants de l'entité et les étudiants. Après une courte synthèse orale rendue à la fin de la visite, les experts produisent un rapport écrit (rapport préliminaire) qui porte à la fois sur les observations faites pendant la visite, le RAE et le plan d'action. Il est permis à l'entité de formuler des remarques sur des éléments factuels erronés de ce rapport, remarques qui sont intégrées dans le rapport final si les experts le jugent opportun.

Le responsable de l'entité est ensuite invité à présenter son plan d'action devant les autorités de l'ULg.

Un bilan de la situation (rapport de suivi de la mise en œuvre du plan d'action) doit être établi par l'entité après 2 et 4 ans.

Le dernier bilan clôt le plan quinquennal. Un nouveau cycle, se basant sur les acquis du plan quinquennal précédent recommence.

Le calendrier suivant résume les étapes-clés du processus d'évaluation décrites ci-dessus.



Indications pour la rédaction du rapport d'auto-évaluation (RAE)

Le SMAQ a conçu un canevas général qui indique les points à aborder dans le RAE rédigé par l'entité. Il s'inspire des canevas proposés ou utilisés par des organismes ou agences avec lesquels l'ULg est en liaison en matière de gestion de la qualité.

- Les *"Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area"* (ENQA, Helsinki 2005) qui sont incontournables pour définir les bonnes pratiques en matière d'évaluation de l'enseignement supérieur;
- Le document « *Evaluation et développement de la qualité de l'enseignement et de la recherche – Concept de l'UNIL* » (Université de Lausanne, 2007) dont les responsables qualité ont accepté de « coacher » la démarche du SMAQ ;
- La « *Liste de référence des indicateurs* » de l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur de la Communauté Française Wallonie-Bruxelles - CFWB (AEQES, 2008) qui procède aux évaluations périodiques de tous les programmes de l'enseignement supérieur.

Dans le cadre de la formation, ce sont les cursus qui sont évalués. L'idée est de réaliser l'évaluation conjointe des deux cycles de base (bachelier-master) dans tous les cas où cela est possible.

Pour les autres formations, il y a lieu de voir si leur importance, leur ancienneté d'existence, leur périmètre doit donner lieu ou non à une évaluation. Si oui, cette dernière peut être commune ou séparée de l'évaluation des cycles de base. Cette décision sera discutée au cours de la première réunion du SMAQ avec les coordonnateurs des entités.

Par ailleurs, une partie des informations renseignées dans le rapport pourrait concerner l'entité dans son ensemble (par ex. : ressources financières, processus organisationnel, etc.).

C'est à l'entité (le département, par exemple) que revient la charge de coordonner l'exercice d'autoévaluation.

Afin de le réaliser dans le cadre temporel imparti, il est indispensable que chaque entité désigne les membres de sa commission d'évaluation dans les quinze jours qui suivent la première réunion des coordonnateurs. L'établissement d'un calendrier d'évolution des travaux dès le départ peut se révéler très utile.

Les rédacteurs du RAE veilleront à rédiger leur rapport en insistant sur deux priorités :

La première est de présenter chacun des points sous trois volets :

- descriptions (descriptif) ;
- commentaires (explicatif) ;
- propositions (prospectif).

La seconde est de délivrer, à la fin de chaque chapitre du rapport, une analyse « SWOT »[6] reprenant de manière synthétique les *forces* et *faiblesses* actuelles perçues par les membres de l'entité puis exposant les occasions d'*amélioration* et les *menaces* éventuelles perçues, tant à l'intérieur du système concerné que dans son environnement au sens le plus large.

Cette réflexion collective de l'entité constitue la partie la plus importante de l'évaluation. Elle débouche sur les propositions présentées dans le plan d'action[7], second volet du RAE.

Structure du RAE d'un cursus de formation

Elle suit, dans ses grandes lignes, la structure imposée par l'AEQES, avec quelques spécificités liées aux objectifs particuliers d'une évaluation interne.

Le rapport est divisé en cinq chapitres :

1. organisation et fonctionnement ;
2. formations et programmes ;
3. étudiants ;
4. ressources humaines et financières ;
5. relations extérieures.

[6] Ce terme désigne en anglais les forces et les faiblesses (internes) ainsi que les occasions et menaces (externes) auxquelles est soumise l'entité évaluée dans l'exercice de sa mission (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

[7] Voir « Directives pour la rédaction du plan d'action – Entités de formation ».

Chapitre 1 : Organisation et fonctionnement

L'objectif de ce chapitre est de connaître le fonctionnement interne de l'entité qui gère les formations évaluées et d'apprécier la manière dont elle est intégrée dans l'ULg.

1.1. Nom de l'entité et de la faculté dont elle relève

1.2. Mission

Il s'agit de décrire la mission principale de l'entité, de donner un bref rappel de son histoire, de définir le plus clairement possible les raisons qui justifient son existence au sein de l'ULg. S'il existe un « mission statement » il sera inclus ici.

1.3. Organisation et processus décisionnel

1.3.1. Responsable de l'entité

1.3.2. Organigramme : direction, hiérarchie, organisation interne

Si un tel organigramme existe, l'utiliser, un principe de l'évaluation étant de se servir des informations existantes.

1.3.3. Processus décisionnel

Décrire brièvement la manière dont l'entité fonctionne et identifier qui (individuellement ou comme membre d'un groupe) prend les divers types de décisions.

1.4. Politique qualité

Décrire la politique qualité adoptée par l'entité.

Par exemple : Existe-t-il au sein de l'entité un responsable qualité ? L'entité utilise-t-elle une méthodologie qualité –reconnue ou non par un organisme extérieur?

1.5. Relation avec l'institution

Il s'agit de commenter les relations entre l'entité évaluée et l'administration de l'université en insistant sur l'évaluation critique de ces liens.

Distinguer ici administration de la Faculté et administration centrale et, au sein de celle-ci, les diverses administrations.

Chapitre 2 – Formations et programmes

L'Université de Liège s'inscrit résolument dans le processus de Bologne qui postule l'existence et le développement de programmes de formation centrés sur l'étudiant, recourant à un panel équilibré de méthodes pédagogiques variées, visant au développement de compétences[8] vérifiables sur la base d'objectifs clairs et mesurables. L'objet de ce chapitre est d'apprécier le degré de réalisation des mesures imposées par le processus de Bologne dans la filière évaluée.

2.1. Objectifs

Il s'agit de vérifier la prise en compte de la mission et des objectifs fixés par l'entité (point 1.2) et par l'Institution (Projet rectoral, degré de réalisation de Bologne) dans le cursus évalué.

2.1.1 Objectifs spécifiques au cursus évalué

Il s'agit de décrire la mission principale et les objectifs du cursus, de donner un bref rappel de son histoire, d'énoncer les raisons qui justifient son existence au sein de l'ULg.

2.1.2 Adéquation aux objectifs de l'entité et de l'institution

L'adéquation de ces objectifs aux objectifs institutionnels, facultaires ou départementaux est-elle vérifiée ? Comment cette vérification a-t-elle lieu ?

2.1.3 Traduction des objectifs dans les programmes

Comment se traduisent concrètement ces objectifs dans les programmes du cursus ?

2.2. Programmes des cours

Le Conseil d'administration du 13 juin 2007 a décidé de soutenir l'approche par compétences dans toutes les entités de l'université.

Toutes les questions de la section 2.2 visent à établir dans quelle mesure les programmes concernés ont pour objectif le développement de compétences par les étudiants, si ces compétences sont prédéfinies et explicites et comment elles se traduisent dans la forme et le contenu des enseignements.

Il n'est pas nécessaire de détailler chaque programme de cours mais ils doivent figurer en annexe du rapport. Il est demandé de répondre aux questions suivantes.

2.2.1 Comment et par qui les programmes de formation sont-ils conçus ?

2.2.2 Quelle est la relation entre les objectifs du 2.1 et la structure des programmes ?

2.2.3 La formation comporte-t-elle un travail personnel ? Des stages ?

Décrire.

2.2.4 Quel est le ratio enseignement théorique/enseignement pratique. Répond-il aux objectifs formulés par l'entité ?

2.2.5 En particulier, comment le développement des compétences chez les étudiants est-il pris en compte lors de l'élaboration et des révisions des programmes ?

---

[8] *Les compétences, des objectifs particuliers*. J. Beckers, D. Leclercq & M. Poumay, Presses de l'ULg, Liège 2008, 2 pages. Orbi : http://handle.net/2268/16870.

2.2.6 Existe-t-il un équilibre entre compétences de base, compétences spécifiques et compétences personnelles transférables[9] dans la structure des programmes ? Pouvez-vous établir un ratio?

Le ratio est à calculer en indiquant au numérateur le nombre d'ECTS dévolus à chacune des compétences et au dénominateur les 60 ECTS que comporte une année de formation

2.2.7 Quelles sont les approches pédagogiques innovantes des programmes et quelle est leur importance en volume (crédits ECTS) ?

Décrire.

2.2.8 Existe-t-il une articulation entre la recherche et l'enseignement ? Comment s'en assure-t-on ?

Comment les étudiants sont-ils sensibilisés à la recherche scientifique ? A quel niveau de leur formation débute cette sensibilisation ?

Les liens entre recherche et enseignement peuvent se traduire par une retombée des résultats de recherche dans les programmes de formation, la création de masters complémentaires, la participation aux enseignements de l'école doctorale, la formation continue, la sensibilisation des étudiants à la recherche scientifique…

2.3. Examens et évaluation des étudiants

2.3.1 Quels sont les modes d'évaluation des étudiants dans le programme visé ?

Il n'est pas nécessaire de détailler le mode d'examen pratiqué dans chaque enseignement mais de s'assurer que dans chaque année d'études, un éventail suffisant de méthodes d'évaluation est appliqué (examens oraux – interrogations, présentation orale d'un travail personnel… - examens écrits - questionnaires à choix multiples, Questions Ouvertes à Réponse Courtes (QROCs), questions ouvertes, rapports… - examens pratiques…).

2.3.2 Y a-t-il adéquation entre le mode d'évaluation et les objectifs pédagogiques explicites?

Indiquer si cette question a fait l'objet de discussions et de décisions collégiales lors de l'élaboration du programme.

2.3.3 Y a-t-il adéquation entre le mode d'évaluation et le type de savoir/compétence souhaité à l'issue de l'épreuve?

Indiquer si cette question a fait l'objet de discussions et de décisions collégiales lors de l'élaboration du programme.

2.3.4 Si le programme comporte des projets, des rapports, des mémoires, comment sont-ils encadrés et par qui? Comment interviennent-ils dans la notation et dans la réussite?

Il s'agit de s'assurer que les procédures de suivi et de notation de ces activités sont codifiées selon des procédures approuvées et diffusées à l'usage des enseignants, des responsables des activités et des étudiants.

[9] Pour une définition des types de compétences, lire page1, point 1 in Leclercq et al., *Deux approches contrastées pour développer les compétences transversales dans les grands groupes universitaires,* Communication au XX° Colloque AIPU, Sherbrooke, 2003. Orbi http://hdl.handle.net/2268/28211.

2.4. Mesures spécifiques en relation avec la qualité

2.4.1 L'élaboration ou la révision du programme font-elles l'objet d'une évaluation ou d'un avis par d'autres partenaires de la formation que les enseignants?

La question vise à mettre en évidence l'existence de procédures permettant d'obtenir des avis (préalables, périodiques ou ponctuels) de personnes autres que les enseignants (par exemple les étudiants, les maîtres de stage, les diplômés, les employeurs, etc.). Dans l'affirmative, préciser la réalisation pratique de collecte de ces avis.

2.4.2 Quelle est la charge effective de travail pour les étudiants, en comparant le programme officiel et ses crédits ECTS avec les grilles horaires hebdomadaires préparées par l'administration?

Ce point concerne la traduction des programmes théoriques de formation en charge réelle de travail, en attirant l'attention sur les excès ou déficits constatés. L'analyse porte sur tous les volets de la formation: cours, travaux pratiques, travaux dirigés, exercices, projets, mémoires, etc. Il n'est pas nécessaire de détailler les correspondances exactes de chaque activité mais de relever les différences significatives entre le programme théorique et son application sur le terrain.

2.4.3 Le programme concerné fait-il appel aux mesures institutionnelles de promotion de la réussite? Décrire leur mise en œuvre.

L'ULg met à la disposition des étudiants et des facultés diverses aides[10] destinées à promouvoir la réussite.

Il appartient aux responsables des programmes de les diffuser auprès des enseignants et des étudiants.

On observe que dans de nombreux cas, l'existence de ces services est mal connue des bénéficiaires potentiels.

Une personne déléguée à cette tâche doit être un interlocuteur privilégié pour les étudiants en difficulté.

Préciser qui assume, au sein de la faculté, cette fonction et de quelle manière les étudiants sont informés de l'existence de ces aides.

2.5. Analyse "SWOT"

Décrivez, en parcourant chacun des items développés au chapitre 2, ceux qui appellent des remarques particulières en matière d'analyse « SWOT ».

Il ne s'agit pas de reprendre systématiquement tous les points mais d'épingler ceux qui méritent d'être commentés. Pour chacun des points repris, l'information sera traitée en trois volets: (a)description précise du point; (b) commentaires;(c)propositions d'exploitation (forces), de correction (faiblesses), d'amélioration (occasions) ou de réaction (menaces). L'information discutée doit être actuelle et répondre à des situations concrètes.

[10] Parmi celles-ci : les activités préparatoires, activités de propédeutique, engagements pédagogiques, Conseils des études, assistants pédagogiques, orientation-réorientation, évaluation formative, interrogations dispensatoires, entretiens individuels, coaching à distance, méthode en ligne, « adapter sa méthode de travail », Zen@etudes, « A deux pas des examens », « Le mémoire en 4 étapes », ULg Dialogue, aide au choix relatif aux 10 et 11/20 entre deux sessions, cours de langues, formations @LTER, maîtrise du français, enseignement à distance… (http://www.ulg.ac.be/cms/c_13785/soutiens-a-la-reussite).

Chapitre 3 – Etudiants

L'accompagnement des étudiants et leur encadrement dans leur parcours universitaire doit être un processus intégré qui débute avant l'entrée dans les études supérieures, se poursuit tout au long de celles-ci et conduit, idéalement, à une activité professionnelle de qualité. L'Université de Liège y consacre des moyens importants. L'objectif de ce chapitre est de mieux cerner la manière dont ces ressources sont utilisées concrètement dans le quotidien des étudiants et du personnel d'encadrement.

3.1. Point de vue quantitatif

3.1.1. Nombre d'étudiants inscrits dans chaque année du cursus évalué.

Ces données, fournies par RADIUS, distinguent les étudiants selon divers paramètres : le sexe, les nouveaux inscrits (en distinguant première inscription en premier Bac. /Transfert depuis une autre institution universitaire/inscription « passerelle »), les redoublants, les étrangers (UE et hors UE) et ceux qui font l'objet d'échanges. L'analyse porte sur 5 années académiques, l'année de référence pour l'évaluation est celle se terminant immédiatement avant l'entame du RAE. Il est demandé de valider/compléter les données fournies.

Il est par ailleurs demandé à l'entité de commente/d'analyser ces chiffres.

3.1.2. Taux de réussite

Le taux de réussite par année et le taux annuel de diplômés (sur 5 ans) sont également donnés par RADIUS, ainsi que les taux moyens de réussite dans la faculté dont relève le programme et pour l'ensemble de l'ULg.

L'objectif est de connaître la position de l'entité : les taux d'échec sont-ils (anormalement élevés) et s'ils le sont, quelles sont les mesures prises par l'entité pour y remédier.

3.1.3. Durée moyenne des études

Elle permet de comparer la durée théorique à la durée réelle des études. Un allongement anormal est un indicateur à analyser quant à ses causes.

RADIUS fournit ces indicateurs et mentionne les filières pour lesquelles la durée moyenne des études demande des éclaircissements.

3.1.4. Taux de diplômes décernés

Il permet de comparer le nombre d'inscriptions et, 5 - 6 ou … ans plus tard, le nombre de diplômés.

RADIUS fournit ces indicateurs, il est demandé à l'entité de commenter les chiffres.

3.1.5. Suivi des diplômés

Dans les enquêtes internationales, l'insertion professionnelle est un paramètre reconnu du succès des parcours de formations.

L'entité se positionne sur les informations suivantes portant sur 5 années :

- nombre de diplômés ;
- taux d'insertion après 6 mois :
  Il s'agit des diplômés exerçant une activité professionnelle ;

- taux d'insertion après 6 mois dans un emploi exigeant un diplôme universitaire :

  La différence entre ces deux premiers indicateurs donne une mesure de la surqualification éventuelle des diplômés ;

- taux d'insertion après 6 mois dans un emploi en lien avec les débouchés théoriques de la filière.

  Pour certaines filières d'études, un suivi est assuré aux niveaux institutionnel, des facultés, de la Cellule ULg-Emploi ou encore par des organismes extérieurs. La récolte des informations est faite par RADIUS lorsque la démarche est centralisée; dans les autres cas, l'aide des entités évaluées est nécessaire pour obtenir l'information.

3.2. Point de vue qualitatif

3.2.1. Accueil des étudiants

Décrire les mesures concrètes prises par l'entité en faveur de tous les étudiants (personne de contact, liaison téléphonique ou informatique, séances d'information, Zen@etudes, etc.) ainsi qu'en faveur des étudiants en programme de mobilité, en difficulté personnelle (financière, matérielle, psychologique, affective…) ou encore en situation de handicap.

Il s'agit de décrire les mesures éventuelles prises au niveau local, en plus de celles mises en place par l'administration centrale, ces dernières étant fournies par la Cellule Qualité.

3.2.2. Mobilité étudiante

Accroître la mobilité étudiante est un objectif institutionnel et une recommandation des ministres européens lors de la conférence de Louvain : « *En 2020, au moins 20 % des diplômés de l'espace européen de l'enseignement supérieur devront avoir bénéficié d'une période d'étude ou de formation à l'étranger*»[11].

Il convient de décrire ici l'implication de l'entité évaluée dans cette mission.

Distinguer la mobilité nationale (Belgique), européenne (27 états membres) et internationale (hors Europe).

La participation à des programmes de mobilité peut être locale (service, département) ou concerner les programmes de mobilité de la Faculté ou de l'ULg dans son ensemble (programmes Erasmus et autres).

3.3. Analyse "SWOT"

De la même manière que précédemment, il s'agit, en parcourant chacun des items développés au chapitre 3, de développer ceux qui appellent des remarques particulières en matière d'analyse « SWOT ».

Pour rappel, chacun des points repris est traité en trois volets: (a)description précise du point évoqué; (b) commentaires; (c)propositions d'exploitation (forces), de correction (faiblesses), d'amélioration (occasions) ou de réaction (menaces). L'information discutée doit être actuelle et répondre à des situations concrètes.

---

[11] *Processus de Bologne 2020 – L'espace européen de l'enseignement supérieur au cours de la prochaine décennie.* Communiqué de la conférence des ministres européens chargés de l'Enseignement supérieur, Louvain et Louvain-la-Neuve, 28-29 Avril 2009.

Chapitre 4 – Ressources humaines et financières

La répartition équitable des ressources humaines et matérielles pour l'encadrement au profit des filières de formation dans l'Institution est importante. L'objectif de ce chapitre est de mieux cerner l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les besoins réels des départements pour chaque formation.

Les informations nécessaires à l'élaboration du chapitre 4 sont fournies par RADIUS. Il est demandé à l'entité évaluée de les valider et de les commenter.

4.1. Ressources humaines

4.1.1 Personnel d'encadrement

Il s'agit de comptabiliser les enseignants engagés dans l'enseignement des matières évaluées en distinguant:

- les catégories de personnel :
  Académique, scientifique, PATO, à plein temps ou à temps partiel ;
- la structure par âge et par sexe dans chaque catégorie ;
- le personnel en charge de l'encadrement (académique et scientifique) ayant effectué un séjour de 6 mois minimum à l'étranger
  - pendant leur carrière, depuis plus de 5 ans ;
  - au cours des cinq dernières années.
- le nombre et le statut des personnes extérieures à l'ULg intervenant dans la formation :
  Collaborateurs scientifiques, maîtres de stage, enseignants invités, etc.

4.1.2 Ratios d'encadrement

Le nombre d'enseignants à considérer dans chaque catégorie (académique, scientifique définitif, scientifique temporaire) se limite à ceux intervenants directement dans la formation des étudiants, en ventilant par cycle et par programme.

Les ratios sont donnés en nombre d'étudiants (au numérateur) par personnel d'encadrement (au dénominateur).

Commenter ces ratios par rapport aux objectifs de formation.

4.2. Ressources financières

4.2.1 Origine et montants

Quelles sont les ressources disponibles pour assurer la formation? Citer les sources et les montants consacrés à la formation des étudiants en distinguant les apports du département, de la faculté, des services universitaires ainsi que ceux émanant d'autres sources.

Ces informations visent à comprendre la manière dont les moyens consacrés à la formation sont obtenus et utilisés.

Les modalités de répartition des budgets mis à la disposition des départements sont très variables.

Au niveau des facultés, des budgets sont spécifiquement alloués pour l'encadrement (crédits pédagogiques, de fonctionnement, d'équipement).

En outre, le Conseil d'administration alloue directement des montants pour la formation : déplacements de groupes d'étudiants, rétribution des élèves-moniteurs, etc. Enfin, certains responsables utilisent des sources extérieures de revenus (activités de service, d'expertise, crédits de recherche, dons, fondations...) au bénéfice de l'enseignement.

4.3. Logistique et équipement

4.3.1 Infrastructures

Ceci comporte une identification des locaux effectivement utilisés pour la formation (salles de cours, laboratoires, unités de ressources bibliographiques ou numériques, etc.).

La Cellule Qualité et RADIUS fournissent les données institutionnelles disponibles en demandant à l'entité évaluée de les compléter et de les corriger.

Commenter l'adéquation des infrastructures de l'entité à ses besoins, aux objectifs poursuivis.

4.3.2 Outils pédagogiques

Le recours aux ressources institutionnelles proposées pour l'enseignement doit être mentionné en distinguant les outils (IFRES, SMART, LabSET…) et les programmes de formation du personnel d'encadrement.

Il s'agit de fournir une description sommaire de l'équipement à disposition, sa maintenance, son remplacement et de commenter l'adéquation des outils à usage pédagogique vis-à-vis des objectifs de l'entité.

4.4. Analyse "SWOT"

Elle porte sur l'ensemble du chapitre 4 (vide supra).

Chapitre 5 – Relations extérieures

La mission « enseignement » de l'Université de Liège dépasse, et de beaucoup, le programme des cours. De nombreux membres de l'Institution s'investissent dans des activités, souvent bénévoles, ayant pour objet ou ayant un impact sur la formation des étudiants. Ces prestations peu ou mal connues des autorités, contribuent de manière significative au renom de l'Université et à son impact sur la société. Elles sont décrites et discutées dans ce chapitre.

5.1. Activités de service au bénéfice de l'Institution

Décrire les mandats et activités prestés pour l'ULg par les membres de l'entité évaluée en relation avec l'enseignement et la formation.

Il s'agit ici de mieux cerner la part prise par l'entité dans la gestion, l'administration, la réflexion, l'exécution de tâches qui bénéficient directement ou indirectement à la formation ou à l'enseignement en sus des cours prestés.

5.2. Implication dans la société locale et régionale

Ce sont les "services à la société" qui représentent la 3ième mission de l'université. Décrire ici les activités qui relèvent de cette mission et qui sont en relation directe ou indirecte avec la formation et l'enseignement.

Les évaluations externes font de plus en plus la distinction entre cette mission à vocation locorégionale et l'implication internationale des universités.

On peut y trouver des activités ayant un impact direct sur la société civile (formations pour adultes, programmes de remise à niveau) ou qui lui bénéficient de façon plus indirecte (activités culturelles, travaux d'expertise, vulgarisation, conférences, expositions). Elles sont énoncées ici pour autant qu'elles aient un lien avec la formation.

5.3. Activités à dimension internationale

Sont décrites ici les activités de membres de l'entité qui s'adressent à des partenaires étrangers. Il est intéressant de distinguer les prestations d'enseignement des contributions d'autre type en relation avec l'enseignement ou la formation.

Cette rubrique couvre à la fois l'accueil (in) et le déplacement (out) de personnes pour des enseignements, l'élaboration ou l'évaluation de programmes ou de cours, la conclusion de partenariats, l'apport ou l'échange de compétences, etc. S'y trouvent également les partenariats ne nécessitant pas la mobilité des personnes. La mobilité étudiante est traitée de manière spécifique (point 3.2.2.).

5.4. Analyse "SWOT"

Elle porte sur l'ensemble du chapitre 5 (vide supra).

Pour rappel : la première partie du RAE, rédigée à partir de la réflexion collective de l'entité, constitue la partie la plus importante de l'évaluation. Elle débouche sur les propositions présentées dans le plan d'action[12], second volet du RAE.

[12] Voir « Directives pour la rédaction du plan d'action – Entités de formation ».

Université de Liège

SMAQ

Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation

– Entités de recherche –

TABLE DES MATIERES

Introduction 1
Processus d'évaluation 1
Structure du RAE d'une entité de recherche 2
Chapitre 1 : Organisation et fonctionnement 3
1.1. Nom de l'Entité et éventuellement de la faculté dont elle relève 3
1.2. Secteur(s) de recherche dans le(s)quel(s) l'entité s'inscrit 3
1.3. Organisation et fonctionnement 3
1.3.1. Responsable(s) de l'entité 3
1.3.2. Organigramme 3
1.3.3. Processus décisionnels 3
1.4. Responsable en charge de la Qualité 3
1.5. Mission et principales thématiques de recherche 3
1.5.1. Mission principale de l'entité 3
1.5.2. Historique de l'entité 3
1.5.3. Description des principales thématiques de recherche 3
1.5.4. Projet de recherche de l'entité 3
1.5.5.Incitation à l'émergence de thèmes innovants, à la prise de risque et au décloisonnement des thèmes 3
1.6. Intégration dans le contexte institutionnel 4
1.6.1. Intégration du projet scientifique dans la stratégie institutionnelle 4
1.6.2. Relations avec l'organisation de la Recherche à l'ULg 4
1.6.3. Relations avec l'Administration de l'ULg 4
1.7. Relations avec les bailleurs de fonds 4
1.8. Analyse « SWOT » 4
Chapitre 2 : Activités de Recherche 5
2.1. Détail des conventions de recherche 5
2.1.1. Tableau 1 – Conventions cloturées 5
2.1.2. Tableau 2 – Conventions en cours 5
2.1.3. Tableau 3 - Synthèse 6
2.1.4. Taux de succès des projets 6
2.2. Production scientifique 6
2.2.1. Tableau 4 – Production scientifique des 5 dernières années 6
2.2.2. Conclusions 6
2.3. Doctorants 6
2.3.1. Thèse de doctorat 6
2.3.2. Encadrement et supervision des doctorants 7
2.3.3. Programme de formation doctorale 7
2.3.4. Valorisation du doctorat 8
2.4. Valorisation et exploitation de la recherche 8
2.4.1. Services/cellules de valorisation 8
2.4.2. Activité globale liée à la valorisation 8
2.4.3. Activités de coopération au développement 9
2.4.4. Lien recherche - formation 9
2.4.5. Lien recherche – services à la communauté 9
2.4.6. Missions d'expertise et prestations pour tiers menées par les membres de l'entité sur les 5 dernières années 9
2.5. Analyse « SWOT » 9
Chapitre 3 : Mobilité, attractivité et notoriété 10
3.1. Présence internationale et mobilité 10
3.1.1. Tableau 7 – Présence internationale 10
3.1.2. Tableau 8 – Mobilité des doctorants, chercheurs et enseignants 11

3.2. Attractivité, organisation de colloques, séminaires, congrès et conférence.....12
3.3. Notoriété et visibilité 13
3.3.1. Prix, titres et distinctions.....13
3.3.2. Implication dans un/plusieurs réseau(x) de recherche 11
3.3.3. Participation des membres à des comités éditoriaux 11
3.3.4. Intervention des membres de l'entité sur invitation 11
3.4. Analyse « SWOT » 11
Chapitre 4 : Ressources 12
4.1. Ressources humaines 12
4.1.1. Personnel de l'entité 12
4.1.2. Compétences.....12
4.1.3. Recrutement du personnel de recherche 13
4.1.4. Evaluation et promotion du personnel de recherche.....13
4.2. Ressources financières 13
4.2.1. Tableau 11 : descriptif des résultats financiers des 5 dernières année.....13
4.2.2. Activités rétribuées par le secteur public 14
4.2.3. Activités rétribuées par le secteur privé 14
4.2.4. Graphe 1 : ventilation des revenus d'activité selon leur source 14
4.2.5. Conclusions 15
4.3. Moyens logistiques.....15
4.4. Pérennité des activité de recherche de l'entité 15
4.5. Analyse « SWOT » 15
Annexes 16

Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation

Entités de recherche

Introduction

Dans le "Projet pour l'Université de Liège", le Recteur Rentier définit en préambule sa vision de l'Université: "Elle promeut les valeurs d'une société aussi équitable que durable et mène des travaux de recherche de grande qualité au service de Liège, de la Région wallonne et de l'humanité tout entière".

Il redéfinit également la mission de l'Université dans une courte synthèse où sont évoquées plusieurs de ses valeurs: "Excellence, équité, respect mutuel, qualité de vie, réflexion critique ..."

La mise en œuvre du "Projet" passe par la concrétisation de ces ambitions dans la vie quotidienne de l'Institution. Le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ) décrit ci-dessous les quelques principes qui définissent et caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège.

- la réflexion critique ;
- la participation active ;
- la concertation ;
- la transparence ;
- la planification des changements.

Ces principes, qui engagent le SMAQ dans son fonctionnement, sont les guides pour intégrer la démarche qualité et la diffuser de manière cohérente dans toute l'Institution[13]. Ils tiennent également compte des exigences contenues dans la « charte européenne du chercheur »[14] et dans le code de conduite des institutions qui lui est relatif.

Processus d'évaluation

L'évaluation de la recherche comporte le rapport d'autoévaluation (RAE) et le plan d'action (PA) rédigés par une commission d'évaluation élue par l'entité. C'est en effet à cette dernière que revient la charge de coordonner l'exercice d'autoévaluation.

RAE et PA sont complétés par l'avis d'un groupe d'experts externes. Ces derniers analysent RAE et PA et effectuent une visite sur place, à l'occasion de laquelle ils s'entretiennent avec les différents représentants de l'entité. Après une courte synthèse orale rendue à la fin de la visite, les experts produisent un rapport écrit (rapport préliminaire) qui porte à la fois sur les observations faites pendant la visite, le RAE et le PA.

Il est permis à l'entité de formuler des remarques sur des éléments factuels erronés de ce rapport, remarques qui sont intégrées dans le rapport final si les experts le jugent opportun.

Le responsable de l'entité est ensuite invité à présenter son plan d'action devant les autorités de l'ULg.

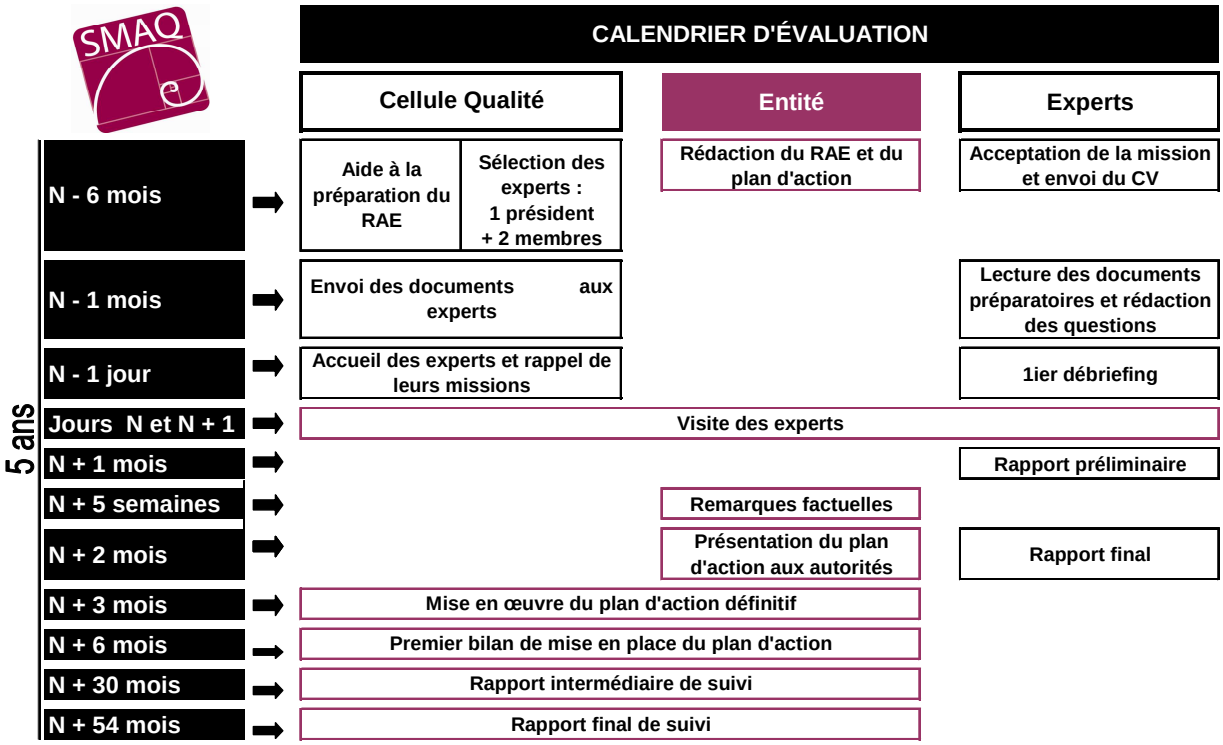
---

[13] Pour plus d'information à ce sujet, veuillez vous référer au document du SMAQ « Prendre appui sur les valeurs de l'Institution », disponible sur simple demande.

[14] La version française de la charte européenne du chercheur est disponible via le lien suivant : http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/eur_21620_en-fr.pdf.

Un bilan de la situation (rapport de suivi de la mise en œuvre du plan d'action) doit être établi par l'entité après 2 et 4 ans. Le dernier bilan clôt le plan quinquennal. Un nouveau cycle, se basant sur les acquis du plan quinquennal précédent, recommence.

Le calendrier suivant résume les étapes-clés du processus d'évaluation décrites ci-dessus.



Afin de réaliser l'ensemble de l'exercice dans le cadre temporel imparti, il est indispensable que chaque entité désigne les membres de sa commission d'évaluation dans les quinze jours qui suivent la première réunion des coordonnateurs. L'établissement d'un calendrier d'évolution des travaux dès le départ peut se révéler très utile.

Structure du RAE d'une entité de recherche

Le SMAQ a conçu un canevas afin de soutenir la démarche de réflexion menée par les entités évaluées. Il a été soumis pour avis au Conseil Universitaire de la Recherche et approuvé par le CA en date du 24 février 2010.

Pour chacune des entités évaluées, les critères proposés pour l'évaluation de la production scientifique ont été examinés par le Conseil sectoriel compétent.

Le SMAQ a identifié quatre composantes ou objectifs principaux. Ils constituent les quatre chapitres de l'autoévaluation :

1. Organisation et fonctionnement ;
2. Activités de Recherche ;
3. Attractivité et notoriété ;
4. Ressources.

Dans la présentation qui suit, pour chaque item, les informations souhaitées et, lorsqu'il y a lieu, l'usage qui en sera fait au niveau institutionnel sont précisés.

Le descriptif de chaque chapitre est précédé d'un encadré qui définit, en guise d'introduction, l'objectif à atteindre.

Il est à noter que la liste des membres sur laquelle se basent les tableaux du rapport correspond au 1er février précédant l'exercice d'autoévaluation. Les tableaux de données relevés dans le document sont, sauf mention contraire dans le texte, fournis par la cellule RADIUS. Il est simplement demandé à l'entité de valider et compléter ces données.

Chapitre 1 : Organisation et fonctionnement

L'objectif poursuivi est de permettre aux autorités et aux experts visiteurs de comprendre et d'évaluer le fonctionnement interne de l'entité et son intégration dans son environnement.

1.1 Nom de l'Entité et (éventuellement) de la faculté/département dont elle relève

1.2 Secteur(s) de recherche dans le(s)quel(s) l'entité s'inscrit

Pour rappel, il existe trois secteurs de recherche à l'ULg : Sciences et techniques, Sciences de la Santé, Sciences humaines.

1.3 Organisation et fonctionnement

Il s'agit de préciser les responsabilités de chacun et de déterminer si les prises de décision sont transparentes, si l'organisation est plutôt (dé)cloisonnée entre axes et thèmes de recherche, s'il existe un comité de pilotage (conseil de labo, conseil scientifique, etc.)…?

1.3.1 Responsable(s) de l'entité

1.3.2 Organigramme : direction, hiérarchie, organisation interne

Si un tel organigramme existe, l'utiliser.

1.3.3 Processus décisionnels

Décrire brièvement la manière dont l'entité fonctionne et qui (individuellement ou comme membre d'un groupe) prend les divers types de décisions.

1.4 Politique qualité

Décrire la politique qualité adoptée par l'entité.

Par exemple : L'entité a-t-elle désigné un de ses membres (académique, scientifique, administratif) pour gérer les questions relatives à la qualité.

Si oui, indiquer ses coordonnées.

L'entité utilise-t-elle une méthodologie qualité quelconque –reconnue ou non par un organisme extérieur?

1.5 Mission et principales thématiques de recherche

L'objectif est de connaître les priorités de l'entité : projets transdisciplinaires, accompagnement d'équipes émergentes, etc. Il est également question ici de discuter la cohérence/pertinence des thèmes, l'intérêt, l'étendue et l'originalité du projet scientifique global de l'entité.

1.5.1 Mission principale de l'entité

1.5.2 Historique de l'entité

1.5.3 Description des principales thématiques de recherche

1.5.4 Projet de recherche de l'entité : ce projet est-il clair ? Comment est assurée sa diffusion vers les membres de l'entité ? Comment s'assure-t-on de leur adhésion à ce projet ?

1.5.5 Incitation à l'émergence de thèmes innovants, à la prise de risque et au décloisonnement des thèmes.

Décrire les mesures ou les procédures en place.

1.6 Intégration dans le contexte institutionnel

1.6.1 Intégration du projet scientifique dans la stratégie institutionnelle

Indiquer si l'entité définit ses priorités de recherche en fonction de plans ou de stratégies institutionnelles ou externes à l'université. Si c'est le cas, en donner la nature.

1.6.2 Relations avec l'organisation de la Recherche à l'ULg

Que pense l'entité de la nouvelle organisation de la Recherche en secteurs?

1.6.3 Relations avec l'Administration de l'ULg

Il s'agit de commenter les relations entre l'entité et l'administration de l'Université en insistant sur l'évaluation critique de ces liens. Distinguer l'administration de l'ARD des autres administrations avec lesquelles vous interagissez (AEE, RH, ARI, SEGI, etc.).

1.7 Relations avec les bailleurs de fonds

Quelle est la qualité des relations scientifiques/administratives que l'entité entretient avec ses principaux bailleurs de fonds? A-t-elle des suggestions à cet égard ?

L'objectif est de mieux comprendre les difficultés des chercheurs dans leurs relations avec les bailleurs de fonds, d'en épingler les dysfonctionnements majeurs et de voir comment les corriger.

1.8 Analyse « SWOT[15] »

En parcourant les items développés dans ce chapitre, discuter ceux qui appellent des remarques particulières en matière d'analyse « SWOT ».

Il ne s'agit pas de reprendre systématiquement tous les points mais d'épingler ceux qui méritent d'être commentés. Pour chacun des points repris, l'information sera traitée en trois volets: (a) description précise du point évoqué;(b) commentaires; (c) propositions d'exploitation (forces), de correction (faiblesses), d'amélioration (occasions) ou de réaction (menaces). L'information discutée doit être actuelle et répondre à des situations concrètes. Cette analyse SWOT sera sollicitée à la fin de chaque chapitre du rapport.

[15] Ce terme désigne en anglais les forces et les faiblesses (internes) ainsi que les occasions et menaces (externes) auxquelles est soumise l'entité évaluée dans l'exercice de sa mission (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Chapitre 2 : Activités de Recherche

Pour l'entité, il s'agit d'avoir une bonne connaissance des forces et faiblesses de ses activités de recherche, de pouvoir en faire une lecture critique et de s'interroger sur sa stratégie.

Du point de vue institutionnel, un premier objectif est de dresser un inventaire de l'activité scientifique, d'en dégager les lignes de force et les potentialités. Un second objectif est de profiler l'Institution en matière de recherche en tenant compte de ces lignes de force. Les priorités institutionnelles seront soutenues en termes d'affectation de moyens (humains, logistiques, financiers…).

2.1. Détail des conventions de recherche[16]

2.1.1Tableau 1 : Conventions clôturées[17] au cours des cinq dernières années

Les données sont pré-remplies par la cellule RADIUS, il est demandé à l'entité de compléter/valider ces informations.

Titre du projet	
Domaine de recherche	
Résumé (60 mots)	
Rôle de l'entité dans le projet (pilote, partenaire, collaborateurs)	
Date de début / Date de fin / Durée du projet	
Partenaires (scientifiques) des projets de recherche (type d'organisme[18] - localisation – nature du partenariat – contacts)	
Source(s) de financement[19]	
Budget (part revenant à l'ULg)	

2.1.2 Tableau 2 : Conventions actuellement en cours

Les données sont pré-remplies par la cellule RADIUS, il vous est demandé de compléter/valider les informations.

Titre du projet	
Domaine de recherche	
Résumé (60 mots)	
Rôle de l'entité dans le projet (pilote, partenaire, collaborateurs)	
Date de début / Date de fin / Durée du projet	
Partenaires des projets de recherche (type d'organisme[6] - localisation – nature du partenariat – contacts)	

[16] Se limiter aux thèmes de recherche de l'entité

[17] Par « convention clôturée », nous entendons celle dont le financement est échu.

[18] Institution Universitaire ou d'enseignement supérieur / Organisme public / Organisation privée / Partenaires industriels

[19] Financement institutionnel – Fonds propres – FRS/FNRS et Fonds associés – Etat fédéral – Communauté française – Régions – Autres fonds publics belges – Fonds structurels européens – Autres fonds publics européens, internationaux.

Source(s) de financement[7]	
Budget (part revenant à l'ULg)	

2.1.3 Tableau 3 : Synthèse

Les données sont complétées par la cellule RADIUS sur la base des informations contenues dans les tableaux 1 et 2.

Nombre de conventions clôturées sur les 5 dernières années	
Nombre de conventions en cours	
Durée moyenne des conventions	
Structure du partenariat	
Structure du financement, par source de financement	

Quelles conclusions l'entité tire-t-elle des données présentes dans ce tableau ? Par exemple : le nombre de projets clôturés ou en cours semble-t-il adéquat pour assurer la pérennité des recherches ?

Quelle(s) perspective(s) l'entité envisage-t-elle en matière de partenariat et de financement ? La diversité dans ces domaines est-elle importante pour l'entité ? Quelles sont les propositions pour la garantir ?

2.1.4 Taux de succès des projets

Par rapport au nombre de projets déposés les cinq dernières années, l'entité peut-elle s'exprimer sur leur « taux de succès », c'est-à-dire ceux qui peuvent être réellement entrepris ? Quels changements seraient envisageables pour améliorer ce taux, s'il y a lieu ?

2.2. Production scientifique

Les données constituant le tableau ci-après proviennent de la base de données ORBI. Seuls les documents référencés dans ORBI sont donc repris et présentés selon les modèles facultaires (travail de coordination réalisé par le Réseau des bibliothèques pour établir un référentiel commun aux diverses facultés - annexe 1). Il est demandé à l'entité de compléter et de valider ces données.

2.2.1 Tableau 4 : production scientifique des 5 dernières années, présentée selon la typologie adoptée par le Conseil sectoriel de la Recherche.
Les données sont pré-remplies par la cellule RADIUS, il est demandé à l'entité de compléter/valider ces informations.

2.2.2 Conclusions

Quelles conclusions l'entité tire-t-elle du tableau ci-dessus ?

2.3. Doctorants[20]

2.3.1 Thèses de doctorat

Tableau 5 : Activité doctorale

Les données sont pré-remplies par la cellule RADIUS, il est demandé à l'entité de compléter/valider ces informations.

[20] Dans le cadre de ce dossier, par « doctorant » il faut entendre : tout étudiant-chercheur régulièrement inscrit au doctorat.

Nombre de bourses de doctorat / Mandats de fonds de recherches en cours	
Nombre de bourses de doctorat / Mandats des fonds de recherches au cours des 5 dernières années	
Durée moyenne de ces bourses	
Origine de financement de ces bourses	
Nombre de thèses actuellement en préparation (dont un membre de l'entité est (co-) promoteur	
Nombre de thèses soutenues sur les 5 dernières années (dont un membre de l'entité est promoteur ou co-promoteur)	

Sur base de ce tableau et plus particulièrement parmi les thèses soutenues sur les 5 dernières années :

a) Combien de thèses ont été réalisées en 3, 4, 5, 6, 7 ans ou plus ?
b) Y a-t-il eu des abandons ? Combien ? Quelles en étaient les raisons ?
c) Y a-t-il eu des refus d'autorisation à poursuivre ? Combien ? Quelles en étaient les raisons ?

2.3.2 Encadrement et supervision des doctorants

a) Modalités d'encadrement

Comment l'encadrement est-il organisé au sein de l'entité (répartition équivalente entre les le personnel d'encadrement, activité d'encadrement assurée par certains membres uniquement, cotutelle internationale…) ?

Quel est le rôle du collège de doctorat dans cet encadrement ?

Une préoccupation de l'ULg est de garantir un environnement scientifique adéquat au doctorant. Le CA a approuvé un règlement (annexe 2), fixant les modalités d'encadrement. Il est donc question ici de positionner l'entité évaluée par rapport à ce règlement : est-il suivi ? L'entité en est-elle satisfaite ? Quelles modifications y apporterait-elle ?

b) Relations personnel d'encadrement-doctorant

L'entité organise-t-elle des événements ou réunions scientifiques entre les doctorants et le personnel d'encadrement ? Si oui, quelle est la fréquence et la nature de ces derniers ?

c) Association de doctorants, site internet.

Il existe au sein de l'ULg, un « Réseau des Doctorants » (ReD, annexe 3). Quelle connaissance les doctorants encadrés par l'entité ont-ils de cette association et du site internet y associé ? Quelle est leur opinion sur ce réseau et ce qu'il propose ?

2.3.3 Programme de formation doctorale

Au sein de la Communauté Française de Belgique, une formation doctorale de 60 crédits est obligatoire.

Vous êtes invités à prendre position sur les questions suivantes :

a) De quelle manière le programme de formation est-il élaboré dans l'entité ?
b) Quel est le degré de liberté laissé au doctorant dans le choix des cours ?
c) Quels moyens sont mis à la disposition des doctorants pour la mobilité internationale, à assister à des cours interuniversitaires ou transdisciplinaires ?

2.3.4 Valorisation du doctorat

Dans cette rubrique, l'entité de recherche est invitée à s'exprimer sur les carrières des docteurs diplômés et sur la valorisation de leur doctorat. En particulier, il y a lieu de s'interroger sur les questions suivantes : dans quel secteur les jeunes docteurs sont-ils le plus souvent engagés ? Y a-t-il une reconnaissance de leur qualité de docteur ? Rencontrent-ils des problèmes relatifs à la propriété intellectuelle de leurs travaux ?

2.4. Valorisation et exploitation de la recherche

2.4.1 Activité globale liée à la valorisation

Dans cette rubrique, l'entité est invitée à décrire l'ensemble des activités de valorisation de sa recherche (celles-ci peuvent prendre des formes très diverses : contrats de recherche/prestations pour tiers, brevets, licences, spin-offs, lien entre recherche et enseignement, partenariats divers, services à la communauté...)

En outre, au sein de l'ULg, une de ces activités de valorisation est assurée par l'« Interface Entreprises Université » et l'entité « Propriété intellectuelle et Innovation » (PI²) -cf. annexe 4. L'entité a-t-elle déjà interagi avec ces deux services ? Que pense-t-elle de cette interaction ?

2.4.2 Activité spécifique liée à la valorisation

• Tableau 6 : Brevets, licences, spin-offs

Il est demandé à l'entité de compléter ce tableau sur la base des informations dont elle dispose.

Brevets délivrés depuis la création de l'entité	
Nombre (dont X sur les 5 dernières années)	
Bref descriptif	
Licences délivrées depuis la création de l'entité	
Nombre (dont X sur les 5 dernières années)	
Bref descriptif	
Spin-offs créées depuis la création de l'entité (dont X sur les 5 dernières années)	
Contrats de recherche / Prestations pour tiers Nombre de contrats en cours Bref descriptif	

- L'entité a-t-elle une politique spécifique en matière de propriété intellectuelle ? Les chercheurs y sont-ils sensibilisés ?
  Par exemple, le règlement de propriété intellectuelle[21] est-il connu de tous ? Le « cahier de laboratoire » (outil proposé par l'Interface) est-il utilisé ? Les procédures de confidentialité sont-elles connues et utilisées?

  Décrire.

2.4.3 Activités de coopération au développement
Décrire, s'ils existent, les partenariats que l'entité entretient dans le cadre d'une coopération Nord-Sud.

2.4.4 Lien recherche-formation : intégration de la recherche dans la formation d'étudiants et d'adultes en reprise d'étude

Ces liens existent-ils ? Quelle forme prennent-ils ? A quels étudiants s'adressent-ils ?

Les liens entre recherche et formation dépassent la simple valorisation de la recherche dans certaines entités. Insérer ici toutes les activités qui paraissent pertinentes.

Il peut s'agir d'une retombée des résultats de recherche dans les programmes de formation, de la création de masters complémentaires, de la participation aux enseignements de l'école doctorale, la formation continue, d'une sensibilisation particulière des étudiants à la recherche…

2.4.5 Lien recherche-services à la communauté
Quel est l'impact des activités de recherche de l'entité sur la société ?

Distinguer le niveau local, régional, national et international et en préciser la nature (ouverture vers les médias, vulgarisation, travaux d'expert…)

2.4.6 Missions d'expertise, prestations pour tiers et services à la communauté menés par les membres de l'entité sur les 5 dernières années
Décrire.

Commenter les synergies éventuelles entre les domaines de compétence en recherche et ces trois types de missions.

2.5. Analyse « SWOT »

Comme au chapitre 1, il s'agit, en parcourant chacun des items du chapitre 2, de développer ceux qui appellent des remarques particulières en matière d'analyse « SWOT » (forces et faiblesses (internes) et occasions et menaces (externes)).

Pour rappel, chacun des points repris est traité en trois volets: (a) description précise du point évoqué; (b) commentaires; (c) propositions d'exploitation (forces), de correction (faiblesses), d'amélioration (occasions) ou de réaction (menaces). L'information discutée doit être actuelle et répondre à des situations concrètes.

[21] « La propriété intellectuelle à l'Université de Liège : Coordination et valorisation », Oct.1999, disponible via le lien suivant : http://www.interface.ulg.ac.be/docs/vademecumpi.pdf

Chapitre 3 : Mobilité, attractivité et notoriété

L'objectif poursuivi est de mesurer l'ampleur des efforts fournis par l'entité dans les domaines de l'attractivité et la notoriété et d'en estimer les effets.

3.1. Présence internationale et mobilité

3.1.1 Tableau 7 : Présence internationale (IN)

Il est demandé à l'entité de remplir la 1ère ligne de ce tableau et de vérifier l'exactitude des données des autres rubriques complétées par RADIUS.

Nombre et profil professionnel des visiteurs en mobilité internationale venus à l'ULg sur les 5 dernières années (chercheur sur contrat, doctorant, docteur, post docteur,…)	
Ventilation du personnel de recherche en fonction du lieu de délivrance du diplôme d'études de base	
Ventilation des docteurs en fonction du lieu de délivrance du diplôme de doctorat	

3.1.2 Tableau 8 : Mobilité (OUT) des doctorants, chercheurs et enseignants (en dehors de la Belgique, sur les cinq dernières années)

Il est demandé à l'entité de compléter ce tableau sur la base des informations dont elle dispose.

Séjours de recherche scientifique à l'étranger (>3 mois) des membres de l'entité, (en rapport avec une thématique de recherche de l'entité)	
Objet, pays, date ;	
Nombre total des missions pour l'ensemble de l'entité.	
Séjours scientifiques à l'étranger (< 3 mois) des membres de l'entité, (en rapport avec une thématique de recherche de l'entité)	
Objet, pays, date	
Nombre total des séjours pour l'ensemble de l'entité	

3.2. Attractivité, organisation de colloques, séminaires, congrès et conférences

Tableau 9 : Titre des colloques, séminaires, congrès et conférences organisés par l'entité, date, nombre de participants

Il est demandé à l'entité de compléter ce tableau sur la base des informations dont elle dispose. La période couvre les 5 dernières années.

Quelle priorité l'entité accorde-t-elle à l'organisation de telles manifestations dans l'Institution ?

Comment qualifier le succès des événements organisés par l'entité ?

3.3. Notoriété et visibilité

3.3.1 Prix, titres et distinctions.

Détailler le(s) titre(s) conféré(s) et leur origine et préciser si ce(s) titre(s) a (ont) été accordé(s) à l'entité ou à titre nominal.

3.3.2 Implication (participation ou direction) dans un ou plusieurs réseaux de recherche (nationaux ou internationaux).

Décrire.

3.3.3 Participation des membres de l'entité à des comités éditoriaux, d'évaluation ou scientifiques (belges ou étrangers).

Décrire.

3.3.4 Intervention des membres de l'entité sur invitation (conférencier-invité, presse, médias, décideurs ou grand public).

Commenter brièvement la nature de ces interventions et leur caractère régulier ou ponctuel.

3.4. Analyse « SWOT »

Selon le schéma habituel (vide supra).

Chapitre 4 : Ressources

L'objectif poursuivi est de mieux connaître les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans l'entité. Il est également question de vérifier la stabilité de l'entité à partir de ses ressources financières et de son niveau d'équipement.

Ces données peuvent être examinées par les autorités pour identifier les forces et faiblesses des ressources et prévoir leur évolution.

4.1. Ressources humaines

4.1.1 Personnel de l'entité

Tableau 10 : Synthèse

Cette synthèse est élaborée sur base des informations individuelles relatives aux membres du personnel (cf. annexe 5).

Personnel académique et scientifique engagé dans la recherche : Nombre (dont X provenant de l'Institution)	
Pourcentage ayant obtenu son diplôme de 1er cycle à l'étranger	
Pourcentage ayant obtenu son diplôme de 2ième cycle à l'étranger	
Pourcentage ayant obtenu son diplôme de 3ième cycle à l'étranger	
Proportion moyenne de temps consacrée à la recherche (en ETP)	
Proportion moyenne de temps consacrée à l'enseignement (en ETP)	
Charge moyenne d'enseignement (en heures)	
PATO / total du personnel	
Personnel administratif en support à la recherche (PA) / Total du personnel	
Nombre de chercheurs non docteurs et non doctorants	
Nombre de docteurs actuellement dans l'entité	
Nombre de post-docs actuellement dans l'entité	
Structure par âge et par sexe	

Quelles conclusions l'entité tire-t-elle de tableau, en termes de pyramide des âges, de diversité, de soutien et de temps consacré à la recherche et à l'enseignement ?

4.1.2 Compétences

Quelles sont les compétences présentes ou nécessaires au sein de l'entité et quels sont les moyens de corriger les éventuels manquements ?

Les membres du personnel sont-ils tenus d'établir un plan de formation individuel ? Ont-ils recours aux formations organisées par l'Administration des Ressources humaines (développement personnel, communication écrite et orale, langues, outils bureautiques…) ? Si oui, ont-elles permis une amélioration ?

4.1.3 Recrutement du personnel de recherche

- Politique de recrutement

Le but est de mieux connaître la politique de sélection et de recrutement par les responsables de l'entité.

Ainsi, certains responsables fixent leur choix en fonction des priorités de recherche, d'autres sur la base de la connaissance qu'ils ont de candidats potentiels, d'autres encore favorisent l'appel à des candidats d'autres disciplines ou d'autres nationalités ?

- Procédures de recrutement

Quelle procédure utilise l'entité pour recruter en fonction des priorités énoncées ci-dessous ?

Par exemple, l'affichage aux valves à destination des diplômés, l'entretien particulier avec des étudiants/diplômés au profil particulièrement adéquat, au travers du site institutionnel, au travers du site « Euraxess », etc.

4.1.4 Evaluation et promotion du personnel de recherche

De quelle manière se déroule l'évaluation des membres du personnel de recherche si elle existe ? Sert-elle de base pour les promotions accordées ?

4.2. Ressources financières

4.2.1 Tableau 11 : Descriptif des résultats financiers des 5 dernières années en matière de recherche

Les données sont pré-remplies par l'Administration et Radius, selon les modalités prévues par le Conseil d'Administration.

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
Revenus provenant des conventions de recherche[22]					
Internes[23]					
Externes					
Revenus provenant du budget ordinaire (BO)					
Subside de fonctionnement annuel[24]					
Personnel BO imputé sur OTP recherche					
Subside fédéral					
Revenus provenant des contrats et prestations pour tiers (secteur privé)					
Revenus provenant des dons et legs					

[22] Convention de recherche : convention financée par des organismes publics
- dont les dépenses doivent être justifiées à charges réelles ;
- ou pour lesquelles il existe des arrêtés de subvention.

[23] Par exemple : ARC (Action de Recherche Concertée), fonds spéciaux.

[24] Hors salaire des académiques.

Montant des dépenses engendrées par l'entité en matière de recherche					
Fonctionnement					
Personnel					

Commenter l'évolution de ces chiffres et relever, s'il y a lieu, les inexactitudes apparentes.

Commenter, si cela s'avère nécessaire, les décalages éventuels entre les dépenses et les revenus.

4.2.2 Activités rétribuées par le secteur public

Tableau 12 : Descriptif des revenus provenant des conventions de recherche

Les données sont pré-remplies par l'Administration et Radius, selon les modalités prévues par le Conseil d'Administration.

	2005	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
FRS/FNRS et Fonds associés					
Etat fédéral					
Communauté française					
Régions					
Autres fonds publics belges					
Fonds structurels européens					
Autres fonds publics européens, internationaux					

4.2.3 Activités rétribuées par le secteur privé

Quels sont vos principaux clients privés ?

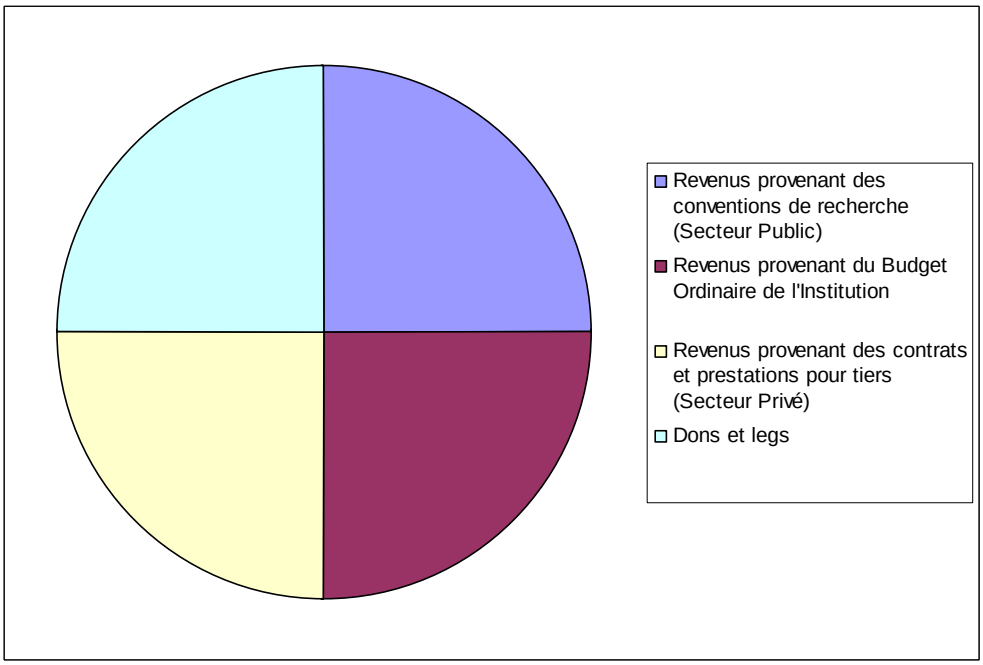
Quelle est la part des revenus provenant des prestations pour tiers qui a été obtenue via appel d'offre ?

L'entité est-elle en mesure d'accroître les financements externes et de répondre à des appels d'offre, si nécessaire ?

Quelle est la part de récurrence des revenus issus du secteur privé? Comment l'entité s'assure-t-elle de la pérennité de ces financements ?

4.2.4 Graphe 1 : Ventilation (2010 ou dernière année disponible) des revenus d'activité selon leur source

Les données sont pré-remplies par l'Administration et Radius, selon les modalités prévues par le Conseil d'Administration.



Comment l'entité interprète-t-elle ce graphique et quelles conclusions en tire-t-elle ?

4.2.5 Conclusions

Cette structure de financement et son évolution vous paraissent-elles satisfaisantes et reflétant la stratégie de l'entité ?

4.3 Moyens logistiques

Il est demandé de qualifier sa situation en termes de moyens d'équipement (entretien, maintenance, remplacement) et d'espace disponible. Ces moyens sont-ils adéquats par rapport aux objectifs poursuivis ?
Existe-t-il des plateformes scientifiques mises à la disposition d'autres acteurs de l'ULg ou de l'extérieur ?

A l'inverse, l'entité utilise-t-elle des plateformes d'autres entités ? Si oui, préciser les modalités selon lesquelles cette utilisation se fait.

4.4 Pérennité des activités de recherche de l'entité

Sur base des informations relevées en termes de ressources humaines, financières et logistiques, pensez-vous que la viabilité et la pérennité des activités de recherche soient assurées dans l'entité ? Comment les garantir ?

Par exemple, les durées moyennes, budgets et types de conventions vous semblent-ils adéquats ? La diversité de la structure du personnel est-elle assurée ?

4.5 Analyse « SWOT »

Selon le schéma habituel (vide supra).

Pour rappel : la première partie du RAE, rédigée à partir de la réflexion collective de l'entité, constitue la partie la plus importante de l'évaluation. Elle débouche sur les propositions présentées dans le plan d'action[25], second volet du RAE.

[25] Voir « Directives pour la rédaction du plan d'action – Entités de recherche ».

ANNEXES

A compléter par le SMAQ

1. Modèles de rapports des publications et communications scientifiques générés à partir d'ORBI en vue de l'évaluation de dossiers scientifiques individuels ou d'équipes de l'ULg
    a. Modèle A, validé par les Facultés de Médecine (FM), Sciences (FS), Sciences appliquées (FSA), Médecine Vétérinaire (FMV) et Gembloux Agro-Bio Tech (Gx-ABT)
    b. Modèle B, validé par l'Institut des Sciences Humaines et Sociales (ISHS) et HEC-Ecole de Gestion (HEC)
    c. Modèle C, validé par la Faculté de Droit
    d. Modèle D, validé par la Faculté de Philosophie et Lettres
    e. Modèle de rapport établi par le F.R.S.-FNRS (F1 : avec poster(s) et F2 : sans poster(s))
2. Règlement doctoral
3. ReD
4. Interface
5. Données individuelles des membres du personnel de l'entité

Les données sont pré-remplies par la cellule RADIUS, il est demandé à celle-ci de compléter/valider ces informations.

Nom	
Statut (académique, scientifique temporaire/définitif, PATO[26])	
Nationalité	
Pays d'obtention du diplôme de 1er cycle	
Pays d'obtention du diplôme de 2ième cycle	
Pays d'obtention du doctorat	
Sexe	
Age	
Nature du contrat : CDI ou CDD	
Date d'entrée – Date de sortie (en cas de CDD)	
Equivalent temps plein (ETP)	
Proportion du temps consacrée aux projets de recherche de l'entité (en ETP)	
Proportion du temps consacrée à l'enseignement (en ETP)	
Charge d'enseignement (en heures)	

[26] PATO: Personnel Administratif, Technique et Ouvrier

SMAQ

Directives pour la rédaction du plan d'action

– Entités de formation –

TABLE DES MATIERES

1. Les objectifs du plan d'action 1
2. La mise en œuvre du plan d'action 1
3. Les étapes du plan d'action 1
4. Le suivi du plan d'action 2
Annexe 1 : La structure du plan d'action 3
1. Coordonnées 3
2. Formations et programmes d'études 3
3. Dispositions relatives aux étudiants 3
4. Ressources humaines 3
5. Ressources matérielles et financières 4
6. Tableau de synthèse 4
7. Commentaires additionnels 4

Directives pour la rédaction du plan d'action

Entités de formation

1. Les objectifs du plan d'action

Le plan d'action est rédigé par le groupe désigné pour la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE). Il en constitue le complément dans la mesure où il synthétise et hiérarchise en 3 à 5 pages les priorités pour les cinq ans à venir. Elles y sont formulées sous forme de propositions concrètes et présentées avec une logique interne qui permet d'en saisir tout le sens sans retourner au RAE. La structure du plan d'action figure en annexe 1 du présent document.

Le plan d'action s'inscrit dans une démarche contractuelle entre les entités de formation et les autorités universitaires. Il favorise une répartition équitable, sur la base d'une information complète, des moyens disponibles pour les missions d'enseignement. Il accroît également la transparence des décisions, se fonde sur une démarche de participation et de concertation, et propose une planification des changements.

A cet égard, l'entité évaluée tient compte des principes qui définissent et caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège, à savoir :

- la réflexion critique ;
- la participation active ;
- la concertation ;
- la transparence ;
- la planification des changements.

Ces principes sont des guides pour l'intégration et la diffusion d'une démarche qualité cohérente dans toute l'Institution. Ils doivent également être présents dans la réflexion du groupe chargé de la rédaction du plan d'action. Pour plus de détails, consulter le document du SMAQ « Prendre appui sur les valeurs de l'Institution ».

2. La mise en œuvre du plan d'action

La responsabilité du plan incombe à toute l'entité évaluée qui s'engage ainsi à entreprendre un exercice d'amélioration raisonnée de son fonctionnement basé sur des objectifs clairs, définis en commun et selon un planning qu'elle propose.

La présentation du plan aux autorités et sa mise en application sur le terrain sont du ressort du responsable de l'entité.

Les autorités universitaires prennent connaissance du plan d'action, le discutent en Commission académique et examinent la réponse à apporter aux sollicitations éventuelles de l'entité, en tenant compte des priorités institutionnelles et des moyens disponibles.

3. Les étapes du plan d'action

Concrètement, la mise en œuvre du plan se déroule de la manière indiquée ci-après.

Dans le cas d'évaluations internes demandées et réalisées par le SMAQ, le plan d'action accompagne le RAE et est soumis avec lui à l'appréciation des experts extérieurs. Il est ensuite renvoyé à l'entité évaluée pour corrections ou changements éventuels. Sous sa forme définitive, il est envoyé par la CQ au Recteur, au Vice-recteur en charge de l'Enseignement, au Vice-recteur en charge de la Qualité et au Doyen dont la formation relève.

Dans le mois qui suit, le responsable de l'entité évaluée est invité à présenter oralement le plan d'action devant les autorités désignées et le Doyen concerné. Il met en exergue les objectifs définis pour les 5 années à venir en détaillant pour chacun d'eux les actions

à mener et les moyens nécessaires. Les autorités actent les engagements pris et les demandes éventuelles qui les accompagnent. Le plan d'action est transmis à la Commission académique qui examine, annuellement, l'ensemble des demandes et procède à un arbitrage sur les moyens. Les entités concernées sont informées des décisions prises.

Dans le cadre des évaluations AEQES, l'élaboration du plan d'action est un exercice distinct du RAE, à déposer dans les 6 mois qui suivent la publication du rapport d'évaluation sur le site de l'AEQES. Toutefois, les formations de l'ULg évaluées par l'AEQES sont invitées à rédiger leur plan d'action en même temps que le RAE, selon les modalités prévues pour les évaluations internes. Ce plan sera utilisé ultérieurement, avec un minimum d'ajustements, pour le suivi de la procédure d'évaluation de l'AEQES.

En bref, dans tous les cas de figure :

- le plan est rédigé en même temps, par le même groupe et dans la foulée du RAE ;
- dès réception du rapport des experts externes, la Cellule Qualité (CQ) transmet le plan d'action, éventuellement amendé par l'entité, aux autorités universitaires désignées à cet effet ;
- le responsable de l'entité présente son plan d'action dans le mois devant les autorités universitaires et le Doyen de la faculté à laquelle l'entité est rattachée. Le plan d'action est discuté et avalisé pour les propositions qui n'ont pas d'incidence budgétaire ;
- lorsque le plan d'action prévoit des demandes de renforcement par des ressources institutionnelles, le Recteur sollicite l'avis de la Commission académique. Celle-ci examine, une fois l'an, les demandes des entités évaluées et fait une proposition au Conseil d'administration ;
- les entités concernées sont informées des décisions prises.

4. Le suivi du plan d'action

Le suivi de l'exécution du plan d'action est assuré par la CQ qui veille également à la délivrance par l'entité des rapports intermédiaires (après deux ans) et de clôture (fin du plan quinquennal).

Ces deux rapports relèvent de la responsabilité du coordonnateur de l'évaluation.

Ils portent sur la réalisation du plan d'action (objectifs atteints, mesures concrétisées, impacts constatés) et sur les actions qui n'ont pas pu être entreprises en explicitant les raisons et les conséquences. Ce rapport de suivi est transmis dans le mois à la CQ qui en prend acte et le fait suivre aux autorités.

Les carences constatées lors de l'évaluation et non corrigées dans les délais prévus doivent être justifiées. A défaut, elles peuvent donner lieu à des mesures correctrices mises en œuvre en concertation avec les autorités.

Outre le bilan bisannuel obligatoire, il peut être utile que chaque année le responsable de l'entité réexamine le plan d'action. En fonction des constats ou des observations qui lui sont faites par les membres de l'entité, le responsable peut réorienter certaines parties du plan.

A l'issue de chaque période de cinq ans, un nouveau cycle d'évaluation commence, sous l'égide du SMAQ ou de l'AEQES selon le plan décennal de cette dernière. L'ensemble des documents rédigés lors de l'exercice quinquennal précédent, et notamment les rapports intermédiaires et de clôture, serviront de socle pour cette nouvelle évaluation.

Annexe 1: La structure du plan d'action

Le plan d'action propose de consolider les forces et de remédier aux faiblesses relevées pour les points repris ci-après en distinguant

- *les mesures qui peuvent être prises sur les ressources actuelles de celles qui nécessitent des ressources supplémentaires pour leur réalisation ;*
- *les moyens nécessaires et les échéances retenues pour la mise en place des mesures proposées.*

Lorsque l'entité relève des éléments non repris dans les points ci-après, elle les discute au point 7.

Dans tous les cas, elle motive ses propositions.

1. Coordonnées

1.1. Identification de l'entité (dénomination, adresse, téléphone, mail, fax) et de la personne en charge (président, directeur, responsable,...) ;

1.2. Identification de la personne en charge de la qualité (éventuellement).

2. Formations et programmes d'études

2.1. Les objectifs de formation :

2.1.1. Objectifs pédagogiques antérieurs à confirmer (s'il y échet) ;

Lorsque l'entité a fait l'objet d'une évaluation antérieure au cours de laquelle elle a été amenée à définir ses objectifs pédagogiques, il y a lieu de les rappeler sous cet intitulé. Dans le cas inverse, cette rubrique est sans objet.

2.1.2. Objectifs pédagogiques nouveaux qui résultent de l'évaluation en cours (dans tous les cas).

2.2. Le lien entre recherche et formation. L'évaluation interne de la recherche par le SMAQ fait l'objet d'une procédure distincte et les évaluations de la recherche ne sont pas demandées par l'AEQES. Néanmoins, il faut résumer ici les retombées de la recherche sur la formation, comme exposé au point 2.2. du document « Guide méthodologique pour l'élaboration du rapport d'autoévaluation - Formation ».

3. Dispositions relatives aux étudiants

3.1. La pédagogie, l'accueil et l'accompagnement ainsi que les conditions d'encadrement des étudiants sont rappelés de manière synthétique. Distinguer les cours théoriques, les travaux et exercices pratiques, les autres composantes de la formation.

3.2. La mobilité étudiante. Sur la base des informations et commentaires du RAE.

4. Ressources humaines

Ce volet est une courte synthèse des ressources exposées dans le RAE et porte sur le taux d'encadrement (ratio personnel d'encadrement/étudiants) de la formation évaluée. Distinguer les catégories de personnel d'encadrement :

4.1. Le personnel académique ou personnel scientifique définitif ;

4.2. Le personnel scientifique temporaire ;

4.3. Le personnel ATO ;

4.4. Les autres catégories (étudiants moniteurs, personnel de recherche, etc.) directement impliquées dans la formation.

5. Ressources matérielles et financières

5.1. L'adéquation (modalités et hauteur) des budgets alloués pour la formation considérée.

5.2. L'adéquation de l'équipement, des locaux, des ressources bibliographiques et informatiques.

6. Tableau de synthèse

Il s'agit d'un rappel du plan d'action sous une forme très synthétique. Seules les rubriques où le plan prévoit des actions à mener sont à considérer.

Rapport d'autoévaluation			**Plan d'action**			
Contenu			Actions à mener	Moyens		Échéances
				Internes	institutionnels	
Formation	Objectifs	Forces				
		Faiblesses				
	Lien recherche-formation	Forces				
		Faiblesses				
Etudiants	Pédagogie	Forces				
		Faiblesses				
	Accueil	Forces				
		Faiblesses				
	Accompagnement	Forces				
		Faiblesses				
	Encadrement	Forces				
		Faiblesses				
	Mobilité	Forces				
		Faiblesses				
Ressources humaines	Personnel définitif	Forces				
		Faiblesses				
	Pers. temporaire	Forces				
		Faiblesses				
	PATO	Forces				
		Faiblesses				
	Autres	Forces				
		Faiblesses				
Ressources financières	Budgets	Forces				
		Faiblesses				
	Equipement	Forces				
		Faiblesses				

7. Commentaires additionnels

Au libre choix de l'entité.

SMAQ

Directives pour la rédaction du plan d'action

– Entités de recherche –

TABLE DES MATIERES

1. Les objectifs du plan d'action 1
2. La mise en œuvre du plan d'action 1
3. Les étapes du plan d'action 1
4. Le suivi du plan d'action 2
Annexe 1 : La structure du plan d'action 3
1. Coordonnées 3
2. Organisation et fonctionnement 3
3. Informations relatives aux activités de recherche 3
4. Attractivité et notoriété 3
5. Ressources 4
6. Tableau de synthèse 4
7. Commentaires additionnels 5

Directives pour la rédaction du plan d'action

Entités de recherche

1. Les objectifs du plan d'action

Le plan d'action est rédigé par le groupe désigné pour la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE). Il en constitue le complément dans la mesure où il synthétise et hiérarchise en 3 à 5 pages les priorités pour les cinq ans à venir. Elles y sont formulées sous forme de propositions concrètes et présentées avec une logique interne qui permet d'en saisir tout le sens sans retourner au RAE. La structure du plan d'action figure en annexe 1 du présent document.

Le plan d'action s'inscrit dans une démarche contractuelle entre les entités de recherche et les autorités universitaires. Il favorise une répartition équitable, sur la base d'une information complète, des moyens disponibles pour les missions de recherche. Il accroît également la transparence des décisions, se fonde sur une démarche de participation et de concertation, et propose une planification des changements.

A cet égard, l'entité évaluée tient compte des principes qui définissent et caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège, à savoir :

- la réflexion critique ;
- la participation active ;
- la concertation ;
- la transparence ;
- la planification des changements.

Ces principes sont des guides pour l'intégration et la diffusion d'une démarche qualité cohérente dans toute l'Institution. Ils doivent également être présents dans la réflexion du groupe chargé de la rédaction du plan d'action. Pour plus de détails, consulter le document du SMAQ « Prendre appui sur les valeurs de l'Institution ».

2. La mise en œuvre du plan d'action

La responsabilité du plan incombe à toute l'entité évaluée qui s'engage ainsi à entreprendre un exercice d'amélioration raisonnée de son fonctionnement basé sur des objectifs clairs, définis en commun et selon un planning qu'elle propose.

La présentation du plan aux autorités et sa mise en application sur le terrain sont du ressort du responsable de l'entité.

Les autorités universitaires prennent connaissance du plan d'action, le discutent en Commission académique et examinent la réponse à apporter aux sollicitations éventuelles de l'entité, en tenant compte des priorités institutionnelles et des moyens disponibles.

3. Les étapes du plan d'action

Concrètement, la mise en œuvre du plan se déroule de la manière indiquée ci-après.

Dans le cas d'évaluations internes demandées et réalisées par le SMAQ, le plan d'action accompagne le RAE et est soumis avec lui à l'appréciation des experts extérieurs. Il est ensuite renvoyé à l'entité évaluée pour corrections ou changements éventuels.

Sous sa forme définitive, il est envoyé par la Cellule Qualité (CQ) au Recteur, au Vice-recteur en charge de la Recherche, au Vice-recteur en charge de la Qualité et au Président du Conseil sectoriel dont l'entité relève.

Dans le mois qui suit, le responsable de l'entité évaluée est invité à présenter oralement le plan d'action devant les autorités désignées et le Président du Conseil sectoriel concerné. Il met en exergue les objectifs définis pour les 5 années à venir en détaillant pour chacun d'eux les actions à mener et les moyens nécessaires. Les autorités actent les engagements pris et les demandes éventuelles qui les accompagnent. Le plan d'action est transmis à la Commission académique qui examine, annuellement, l'ensemble des demandes et procède à un arbitrage sur les moyens. Les entités concernées sont informées des décisions prises.

En bref:

- le plan est rédigé en même temps, par le même groupe et dans la foulée du RAE ;
- dès réception du rapport des experts externes, la CQ transmet le plan d'action, éventuellement amendé par l'entité, aux autorités universitaires désignées à cet effet ;
- le responsable de l'entité présente son plan d'action dans le mois devant les autorités universitaires et le Président du Conseil sectoriel auquel l'entité est rattachée. Le plan d'action est discuté et avalisé pour les propositions qui n'ont pas d'incidence budgétaire ;
- lorsque le plan d'action prévoit des demandes de renforcement par des ressources institutionnelles, le Recteur sollicite l'avis de la Commission académique. Celle-ci examine, une fois l'an, les demandes des entités évaluées et fait une proposition au Conseil d'administration ;
- les entités concernées sont informées des décisions prises.

4. Le suivi du plan d'action

Le suivi de l'exécution du plan d'action est assuré par la CQ qui veille également à la délivrance par l'entité des rapports intermédiaires (après deux ans) et de clôture (fin du plan quinquennal).

Ces deux rapports relèvent de la responsabilité du coordonnateur de l'évaluation. Ils portent sur la réalisation du plan d'action (objectifs atteints, mesures concrétisées, impacts constatés) et sur les actions qui n'ont pas pu être entreprises en explicitant les raisons et les conséquences. Ce rapport de suivi est transmis dans le mois à la CQ qui en prend acte et le fait suivre aux autorités.

Les carences constatées lors de l'évaluation et non corrigées dans les délais prévus doivent être justifiées. A défaut, elles peuvent donner lieu à des mesures correctrices mises en œuvre en concertation avec les autorités.

Outre le bilan bisannuel obligatoire, il peut être utile que chaque année le responsable de l'entité réexamine le plan d'action. En fonction des constats ou des observations qui lui sont faites par les membres de l'entité, le responsable peut réorienter certaines parties du plan.

A l'issue de chaque période de cinq ans, un nouveau cycle d'évaluation commence. L'ensemble des documents rédigés lors de l'exercice quinquennal précédent, et notamment les rapports intermédiaires et de clôture, serviront de socle pour cette nouvelle évaluation.

Annexe 1: La structure du plan d'action

Le plan d'action propose de consolider les forces et de remédier aux faiblesses relevées pour les points repris ci-après en distinguant

- les mesures qui peuvent être prises sur les ressources actuelles de celles qui nécessitent des ressources supplémentaires pour leur réalisation ;

- les moyens nécessaires et les échéances retenues pour la mise en place des mesures proposées.

L'entité motive ses propositions.

1. Coordonnées

1.1. Identification de l'entité (dénomination, adresse, téléphone, mail, fax) et de la personne en charge (président, directeur, responsable,...) ;

1.2. Identification de la personne en charge de la qualité (éventuellement).

2. Organisation et fonctionnement

2.1. Organisation et fonctionnement général : responsabilités, organigramme, processus décisionnels.

2.2. Mission générale : clarté du projet de recherche, diffusion de celui-ci auprès des acteurs, politique d'incitation à l'émergence de sujets innovants, à la prise de risque et au décloisonnement des thèmes

2.3. Relations avec l'Institution (intégration du projet scientifique dans la stratégie institutionnelle, relation avec l'organisation de la recherche, relation avec l'Administration de l'ULg)

2.3. Relations avec les bailleurs de fonds

2.4. Lien entre recherche et formation

3. Informations relatives aux activités de recherche

3.1. Projets clôturés ou en cours : nombre, thèmes, innovation, diversité de partenariat/de financement, taux de succès des projets.

3.2. Production scientifique : quelles sont les conclusions que vous tirez du tableau récapitulatif ?

3.3. Doctorat : nombre, durée, abandons, encadrement, formation doctorale, valorisation du doctorat, mobilité.

3.4. Valorisation de la recherche

4. Attractivité et notoriété

4.1. Mobilité (in et out) de l'entité et des membres de son personnel

4.2. Colloques, séminaires, congrès et conférences organisés par l'entité

4.3. Prix, titres et distinctions

4.4. Réseaux de recherche

4.5. Intervention sur invitation

5. Ressources

5.1. Ressources humaines disponibles:

5.1.1. Adéquation aux besoins, pyramide des âges, diversité (disciplinaire, culturelle, de genre)

5.1.2. Compétences

5.1.3. Recrutement du personnel de recherche

5.1.4. Promotion/Evaluation

5.2. Ressources financières

5.2.1. Structure actuelle de financement et évolution

5.2.2. Diversité des sources de financement

5.2.3. Activités rétribuées par le secteur public

5.2.4. Activités rétribuées par le secteur privé

5.3. Moyens logistiques

5.3.1. Moyens d'équipements

5.3.2. Espace disponible

6. Tableau de synthèse

Il s'agit d'un rappel du plan d'action sous une forme très synthétique. Seules les rubriques où le plan prévoit des actions à mener sont à considérer.

Rapport d'autoévaluation			**Plan d'action**			
Contenu			Actions à mener	Moyens		Échéances
				Internes	institutionnels	
Organisation	Fonctionnement général	Forces				
		Faiblesses				
	Mission	Forces				
		Faiblesses				
	Relations avec l'Institution	Forces				
		Faiblesses				
	Relations avec les bailleurs de fonds	Forces				
		Faiblesses				
	Lien recherche-Formation					
Activités de recherche	Projets clôturés/en cours	Forces				
		Faiblesses				
	Production scientifique	Forces				
		Faiblesses				
	Doctorant	Forces				
		Faiblesses				
	Valorisation	Forces				
		Faiblesses				
		Faiblesses				

Attractivité et notoriété	Mobilité in	Forces				
		Faiblesses				
	Mobilité out	Forces				
		Faiblesses				
	Colloques, séminaires…	Forces				
		Faiblesses				
	Prix, titres, distinctions	Forces				
		Faiblesses				
	Réseaux de recherche	Forces				
		Faiblesses				
	Intervention sur invitation	Forces				
		Faiblesses				
Ressources humaines	Adéquation aux besoins	Forces				
		Faiblesses				
	Pyramide des âges	Forces				
		Faiblesses				
	Diversité	Forces				
		Faiblesses				
	Compétences	Forces				
		Faiblesses				
	Recrutement	Forces				
		Faiblesses				
	Evaluation et Promotion	Forces				
		Faiblesses				
Ressources financières	Structure de financement	Forces				
		Faiblesses				
	Evolution	Forces				
		Faiblesses				
	Diversité des sources	Forces				
		Faiblesses				
	Secteur public	Forces				
		Faiblesses				
	Secteur privé	Forces				
		Faiblesses				
Moyens logistiques	Moyens d'équipements	Forces				
		Faiblesses				
	Espace disponible	Forces				
		Faiblesses				

7. Commentaires additionnels

Au libre choix de l'entité.

SMAQ

Guide à destination des experts externes

– Entités de formation –

TABLE DES MATIERES

Introduction 1
1. De la sélection et de la mission des experts externes 2
1.1. Sélection des experts 3
1.2. Aspects déontologiques 3
2. Du processus d'évaluation interne à l'ULg 4
2.1. Etapes-clés 4
2.1.1. Le rapport d'autoévaluation (RAE) 4
2.1.2. Le rapport du comité d'experts 4
2.1.3. Le suivi 4
2.2. Calendrier-type d'un processus d'évaluation 4
2.2.1. La chronologie de l'expertise 5
2.2.2. Un mois avant la visite 5
2.2.3. La veille de la visite 5
2.2.4. La visite de l'entité 6
2.2.5. A l'issue de la visite 7
2.2.6. Dans le mois qui suit la visite 7
3. De la structure et du contenu du rapport d'évaluation 7
3.1. Structure du rapport 7
3.2. Contenu du rapport d'évaluation 7
4. La mission des experts – Aide-mémoire 8

Guide à destination des experts externes

Entités de formation

Introduction

La gouvernance universitaire autonome et responsable, telle qu'elle est érigée en modèle par l'Union européenne et les tenants du processus de Bologne, est en parfait alignement avec les mesures prises par l'autorité publique en Belgique francophone. Dans nos universités, elle se traduit par un devoir constant de rationalisation, on sait tout ce que ce mot sous-entend.

A l'aube des années 1970, c'est au nom de l'efficacité et de la démocratisation, on dirait probablement de nos jours de la nécessité de rendre compte, que le législateur imposait aux universités l'utilisation plus transparente et mieux contrôlée d'une allocation publique réduite.

C'est encore au nom des réalités budgétaires imposées par le législateur que le Conseil d'administration de l'Université de Liège (ULg), en 1983, avait été contraint d'élaborer un plan septennal dit "d'austérité" pour gérer un contexte de crise, d'autonomie accrue et de responsabilisation plus grande. Le spectre de ce plan et des mesures drastiques et pénalisantes qui l'accompagnèrent hante encore les esprits des plus anciens et a laissé sa marque dans la gestion de l'institution.

En 1987, le Recteur Bodson proclame la vocation européenne de son université, sans probablement prendre toute la mesure des conséquences de ce tournant décisif. Cet engagement solennel ne sera jamais remis en question par ses successeurs.

En 1997, dès son élection, le Recteur Legros réorganise la gestion financière de l'Institution en y intégrant les plans dits "stratégiques" des facultés initiés par son prédécesseur et par lesquels elles s'engagent à respecter des normes d'encadrement des étudiants à court (2 ans) et à moyen terme (5 ans). Parallèlement, de nombreuses mesures sont prises à l'initiative du Recteur pour restructurer l'Université. On retiendra la fédération des unités d'enseignement en départements, la création des Conseils d'études associant les étudiants à la gestion des programmes de formation ou encore l'obligation pour les enseignants de rédiger un contrat pédagogique. On doit également au Recteur Legros la création de l'Institut de Formation et de Recherche en Enseignement Supérieur (IFRES) en 1985.

En matière de recherche, l'identification de centres d'excellence, la valorisation de la recherche et le support à la création de « spin-offs » sont d'autres initiatives qui ont marqué cette époque et ont participé grandement au renom de l'Université de Liège.

Vint alors l'ère des évaluations. A l'initiative du Conseil des Recteurs des Universités de la Communauté française de Belgique (CReF), une évaluation transversale des cursus d'études par des experts indépendants a vu le jour en 1997 avec, comme premières formations évaluées, les sciences de l'ingénieur, l'économie et la gestion (1998 – 1999) suivies par celles des langues germaniques, de la philologie romane, des mathématiques et de la biologie (1999 – 2000).

En décembre 2000, la commission permanente « Harmonisation européenne des cursus d'études » du Conseil interuniversitaire de la Communauté français (CIUF) clôturait ses travaux en proposant l'adoption du modèle « 3 – 5 » du processus de Bologne dans nos universités ainsi que l'installation des crédits ECTS dans tous les programmes de formation.

C'est le CReF qui, le 5 octobre 2001, reprendra l'initiative en proposant à la Ministre de l'Enseignement Supérieur d'imposer la nouvelle structure des études dans tout le réseau universitaire dès la rentrée académique 2004.

Le tournant est pris avec un décret du 31 mars 2004 qui réforme la structure de l'enseignement universitaire en deux cycles selon le modèle proposé à Bologne. La même année (le 23 janvier) la Ministre met officiellement en place l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur (AEQES) dont elle avait défini la structure deux ans auparavant (décret du 14 novembre 2002). L'agence sera réformée et refinancée en 2008 (décret du 22 février 2008).

En matière de gestion interne de la qualité, plusieurs étapes ont fait progresser l'ULg vers un nouveau mode de gouvernance. Les initiatives les plus marquantes sont certainement les évaluations stratégiques de l'EUA (European Universities Association). La première évaluation (1998 – 1999), entamée quelques mois avant la déclaration de Bologne, a été complétée par une deuxième dite " de suivi" en 2002. Au début du 1er mandat de l'actuel Recteur (2005 – 2009), une large consultation interne a été organisée sous la houlette du Professeur Delruelle, Conseiller du Recteur. Elle comportait une enquête auprès de toute la communauté universitaire ainsi que l'organisation de tables rondes sur des thèmes pertinents pour l'avenir de l'Institution.

Une 3ième évaluation par l'EUA s'est tenue en 2005 – 2006, elle fera l'objet d'un suivi en 2010 – 2011.

Ces initiatives ont grandement contribué à l'élaboration du « Projet pour l'ULg » du Recteur Rentier, dans lequel il consacre un important volet à la qualité.

Le second mandat du Recteur Rentier (2009 – 2014) se caractérise par de nouvelles mesures : une gestion plus collégiale, avec la désignation de Vice-recteurs de mission et par la création, en octobre 2009, d'une structure centralisée de gestion de la qualité, le SMAQ (Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité) pilotée par un Vice-recteur à la qualité (Professeur F. Coignoul).

Ce long cheminement de l'Université vers une culture de la qualité, ayant pour socle une gouvernance universitaire collégiale, alimenté par une stratégie construite autour d'un projet et s'appuyant sur une structure d'informatique décisionnelle (la cellule de statistiques RADIUS, décembre 2009) concrétise la volonté de l'ULg d'assumer pleinement une autonomie responsable dans le cadre défini par les Ministres de l'Enseignement supérieur des pays signataires de la déclaration de Bologne réunis à Berlin en 2003 : « *Conformément aux principes de l'autonomie des établissements, la responsabilité première en matière de management de la qualité dans l'Enseignement Supérieur incombe à chaque établissement lui-même, ce qui fonde les bases d'une responsabilisation du système universitaire dans le cadre national de la qualité* ».

1. De la sélection et de la mission des experts externes

La procédure d'évaluation interne de la qualité de l'ULg comporte une visite des entités[27] par un comité d'experts. Cette section précise les attentes de l'Institution quant au rôle de ces intervenants dans le processus qualité.

[27] Par entité, il faut entendre l'ensemble des structures et organes de l'ULg chargées de l'enseignement (actuellement facultés, départements, conseils d'études). Doc.15.308/CA/24.02.10.

1.1. Sélection des experts

Les experts externes (3 membres dont 1 président) sont habituellement des enseignants des universités européennes. Ils sont choisis en fonction de plusieurs critères :

1.1.1. La compétence dans le domaine considéré. Elle est attestée par le *curriculum vitae*. Cette compétence couvre non seulement la discipline évaluée mais aussi l'expérience de recherche.

1.1.2. L'expérience en matière d'évaluation de la qualité. Elle ressort également du *curriculum* et peut être attestée de manière informelle par les contacts qu'entretient le SMAQ avec d'autres organismes évaluateurs (AEQES, AERES, ENQA, EUA, VLIR-VLHORA, etc.).

1.1.3. L'indépendance. Les critères permettant de considérer l'expert comme indépendant sont ceux qui sont d'application générale à l'ULg pour les interventions externes : promotions, nominations, comités de thèse, etc.

1.1.4. La maîtrise de la langue française. Elle n'est pas un critère absolu. Cependant le président du comité d'experts, chargé de la rédaction du rapport, sera choisi notamment en tenant compte de sa maîtrise du français.

Le SMAQ propose 2 experts à l'entité évaluée qui est invitée à proposer le 3ième. L'entité reçoit le *curriculum vitae* des 3 experts de manière à pouvoir s'exprimer sur des éléments qui seraient de nature à mettre en doute l'objectivité et l'indépendance des personnes proposées. Le SMAQ décide de la composition du comité d'experts en dernier ressort. Dans toute la mesure du possible, il sera attentif à assurer la complémentarité des membres du comité.

1.2. Aspects déontologiques

Une fois constitué, le comité d'experts indépendants reçoit du SMAQ les informations utiles pour la compréhension de la structure de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique, de l'organisation et de la gestion de la qualité interne de l'Université de Liège.

Afin d'éviter de perturber la visite par des mises au point longues et répétitives sur ces aspects, les experts désignés s'engagent à prendre connaissance de ces documents au préalable.

Avant la visite, les experts n'ont pas de contact direct avec l'entité à évaluer. Les demandes de documents, précisions, modifications de programme se font auprès du SMAQ qui prendra les contacts adéquats.

Les experts doivent considérer le rapport d'autoévaluation (RAE), le plan d'action, les documents et les informations verbales et écrites obtenus au cours de l'exercice d'évaluation comme strictement confidentiels.

L'ULg, par l'intermédiaire du SMAQ, assure seule la diffusion des résultats de l'évaluation et en définit les modalités.

A cet égard, en signant l'engagement contractuel qui les lie à l'ULg pour leur mission, les experts renoncent explicitement à leurs droits sur la propriété intellectuelle du rapport d'évaluation qu'ils rédigent.

De manière plus générale, les principes qui guident les experts tout au long de l'exercice d'évaluation sont l'équité, l'intégrité, l'objectivité, la cohérence et le respect d'autrui.

2. Du processus d'évaluation interne à l'ULg

2.1. Etapes-clés

La procédure d'évaluation interne de l'ULg pour les entités de formation suit, dans ses grandes lignes, celle de l'Agence d'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) qui procède à un examen décennal des formations en Communauté française de Belgique.

Le texte ci-après, à l'usage des experts externes, synthétise les étapes du processus d'évaluation. Elles figurent également sous forme graphique en fin de texte.

2.1.1. Le rapport d'autoévaluation (RAE)

Conformément au dispositif qualité de l'ULg, chaque entité rédige un rapport d'autoévaluation dans lequel elle décrit ses objectifs, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, leur degré de réalisation, une analyse « SWOT [28]», les décisions à prendre et les méthodes à utiliser pour remédier aux problèmes rencontrés. En même temps, l'entité rédige un plan d'action, également soumis à l'avis des experts.

2.1.2. Le rapport du comité d'experts

Pour compléter l'autoévaluation, l'ULg sollicite l'avis d'un groupe d'experts externes. Ces derniers analysent le RAE, le plan d'action et effectuent une visite sur place, à l'occasion de laquelle ils s'entretiennent avec les différents représentants de l'entité et les étudiants. Après une courte synthèse orale rendue à la fin de la visite, les experts produisent un rapport écrit qui porte à la fois sur les observations faites pendant la visite, le RAE et le plan d'action.

Le rapport du comité d'experts fait l'objet d'un premier envoi au SMAQ par le président. Il est soumis pour relecture à l'entité. Celle-ci n'est autorisée à y apporter que des remarques ou observations relatives à des erreurs factuelles. En aucun cas elle ne commente ou ne modifie les points de vue exprimés par les experts.

Le rapport annoté par l'entité est renvoyé au président des experts par le SMAQ pour corrections éventuelles. Les experts n'ont pas l'obligation de tenir compte de ces remarques. Dans ce cas, ils motivent le refus de modification.

Le rapport sous sa forme définitive, formellement approuvé et cosigné par tous les experts, est envoyé au SMAQ selon le calendrier précisé ci-dessous.

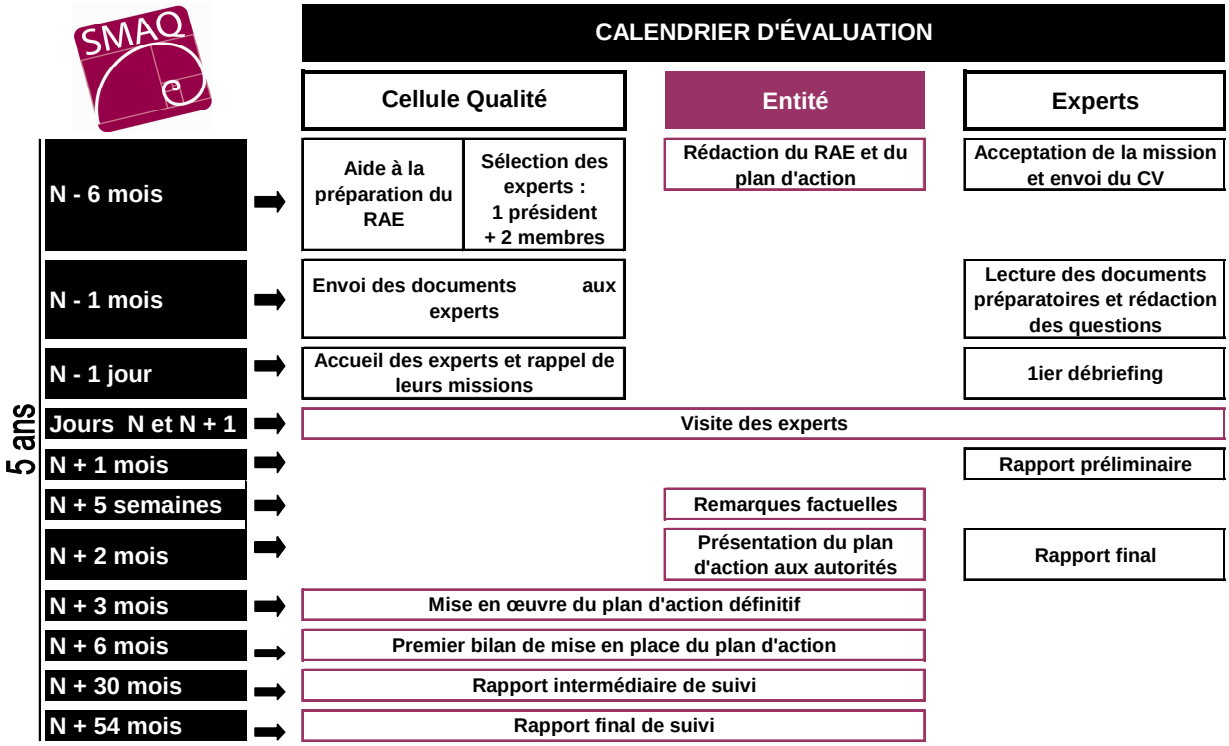
2.1.3. Le suivi

Dans le mois qui suit la réception du rapport du comité d'experts par le SMAQ, l'entité évaluée transmet au SMAQ un plan d'action qui tient compte des recommandations des experts. Le responsable de l'entité est invité à présenter ce plan devant les autorités de l'ULg dans le mois qui suit la visite des experts.

Six mois après la visite, le responsable de l'entité adresse au SMAQ un premier bilan. Il rédige après deux ans un rapport intermédiaire et un rapport final après quatre ans. La forme de ces rapports est libre.

[28] L'analyse « SWOT », de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses) Opportunities (opportunités), Threats (menaces) est un outil permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité précis.

2.2. Calendrier-type d'un processus d'évaluation



2.2.1. La chronologie de l'expertise

Le SMAQ sélectionne avec l'entité à évaluer les candidats experts et les contacte pour obtenir leur approbation sur la mission. En cas d'accord, un contrat leur est adressé qui comporte les prestations attendues et la rémunération octroyée. Le SMAQ fixe les dates de la visite avec le président des experts, planifie les voyages et le séjour à Liège (hébergement, déplacements, repas, etc.).

2.2.2. Un mois avant la visite

Les documents nécessaires à l'évaluation externe (RAE et plan d'action de l'entité, informations générales, programme de la visite, composition du CV du comité d'experts) sont adressés à chacun des experts.

Chaque expert prépare la visite en prenant connaissance de l'ensemble des documents et rédigent d'éventuelles recommandations.

Au plus tard quinze jours avant la visite, les experts adressent au SMAQ, par l'entremise du président, leurs souhaits particuliers sur d'éventuels changements au programme de la visite ou l'organisation de rencontres avec des personnes non prévues. Il sera satisfait aux demandes dans le programme définitif de la visite.

2.2.3. La veille de la visite

Une réunion de travail est prévue entre experts, généralement lors de leur arrivée à l'hôtel. Cette réunion répond à plusieurs objectifs :

- démarrer une dynamique de groupe ;
- établir une première analyse collégiale du RAE et du plan d'action ;
- déterminer les points à approfondir, les questions à poser, etc.

A la suite de cette réunion entre experts, un dîner informel de bienvenue est organisé avec le Vice-recteur à la qualité et le responsable de l'entité évaluée.

Il permet de :

- présenter l'entité évaluée et ses éventuelles spécificités ;
- répondre aux questions relatives à l'ULg et son fonctionnement ;
- repréciser le contexte général de l'exercice ainsi que l'agenda (à cette occasion, de petits ajustements au programme de la visite peuvent encore être proposés aux experts).

2.2.4. La visite de l'entité

Pendant deux jours, elle permet de fonder et d'affiner l'analyse faite à partir du RAE, à l'occasion d'entretiens avec différents représentants de l'entité, d'approfondir certains points et, si cela semble opportun, d'examiner d'autres aspects de l'activité de l'entité.

La visite comprend :

- des entretiens avec :
  - les responsables académiques ;
  - des membres du personnel académique, scientifique, technique et administratif ;
  - des étudiants engagés dans la formation considérée ;
  - des personnes ayant bénéficié de l'activité de l'entité, ainsi que de jeunes diplômés et des « anciens » ancrés dans le monde du travail. Il sera veillé à ce que chaque niveau d'activité de l'entité soit représenté ;
  - d'éventuels partenaires (entreprises, centres de recherche, etc.) ;
  - la (les) personne(s) faisant l'objet d'une demande particulière des experts.

  Chacune de ces rencontres est confidentielle et se déroule sous l'autorité du président en l'absence des responsables de l'entité.

  A la demande des experts, un membre du SMAQ peut assurer la prise de notes lors des séances. Les minutes confidentielles sont transmises exclusivement au président du comité des experts à la fin de la visite. La personne chargée de la prise de notes est soumise aux mêmes règles de confidentialité que les experts.

  Dans le programme de la visite, une séance de 30 à 60 minutes est spécifiquement réservée pour un entretien privé avec les experts. Cet entretien est ouvert à tous les membres de l'entité sans exception, ne fait pas l'objet de prises de notes et ne peut avoir lieu en présence d'un membre de l'ULg. Une information sur le moment et le lieu de cet entretien doit être affichée pendant toute la durée de la visite.
- la visite des installations (salles de formation, centre de documentation, administration, etc.).
- l'examen des documents, y compris numériques, mis à disposition sur le site de la visite : supports didactiques utilisés couramment (livres de référence, manuels, syllabus, notes de cours, etc.), épreuves écrites organisées (types de questions, exemples de corrections, mémoires, etc.), documents liés à l'organisation des études et à la communication ;
- les aspects supplémentaires non prévus dans le programme et souhaités par les experts ;
- des réunions de débriefing entre experts. Un local leur est spécifiquement réservé.
-

2.2.5. A l'issue de la visite

Le comité d'experts procède à une première analyse en termes d'opportunités, de risques, de forces et de faiblesses. Cette analyse sert de support à la restitution orale assurée par le président au terme de la visite.

L'exposé du président du comité des experts se déroule devant les autorités académiques, les responsables de l'entité, les membres de la commission interne d'autoévaluation, les personnes consultées pendant l'évaluation et, plus généralement, toute personne invitée. Il vise à mettre l'accent sur les bonnes pratiques et les problèmes identifiés. Tous les jugements émis doivent être étayés par des éléments relevés dans le RAE ou pendant la visite. La restitution orale préfigure le rapport d'évaluation des experts. Les personnes présentes peuvent poser des questions ainsi que préciser/rectifier des éléments factuels.

2.2.6. Dans le mois qui suit la visite

Le comité des experts rédige un rapport d'évaluation qui comprend une analyse « SWOT » et une liste de recommandations. Une copie du programme de la visite et la liste des personnes rencontrées y sont jointes.

Le président du comité des experts est chargé d'envoyer ce rapport au SMAQ dans le mois.

Le SMAQ adresse copie du rapport et de ses annexes au président de l'entité évaluée pour d'éventuelles remarques ou corrections. Elles ne peuvent porter que sur les données factuelles. Le SMAQ se charge du renvoi du rapport et des remarques au président des experts.

Le rapport final d'évaluation est envoyé au SMAQ qui en assure la diffusion.

3. De la structure et du contenu du rapport d'évaluation

3.1. Structure du rapport

Le rapport d'évaluation comporte généralement 10 à 15 pages. Il est construit sur la même base que le RAE. Après une courte introduction qui présente les membres du comité d'experts et des commentaires relatifs à la visite et son déroulement, il détaille les constats et réflexions des experts dans l'esprit du mandat qui leur est confié et des questions particulières éventuelles qui leur sont posées.

Dans sa structure, le rapport des experts suit pas à pas les titres et sous-titres du RAE. Lorsqu'un point du RAE ne soulève aucun commentaire, il est mentionné comme tel.

3.2. Contenu du rapport d'évaluation

Les experts émettent un avis sur les analyses du RAE et sur leurs observations. Afin de rester dans la logique formative du processus mis en place par l'ULg, des recommandations constructives sont formulées pour soutenir l'entité dans ses projets de développement et dans l'amélioration de la qualité de ses activités.

Concrètement, il est demandé aux experts de commenter les aspects suivants :

- La description contenue dans le RAE correspond-elle :
  - Aux informations transmises par les représentants de l'entité durant les auditions ?
  - À ce qui a pu être constaté sur place ?
- Des problèmes qui sont apparus durant les discussions sont-ils absents du RAE ?

- L'entité a-t-elle clairement exposé ses objectifs et priorités ?
- L'entité a-t-elle véritablement atteint les objectifs déclarés comme acquis dans le RAE ?
- Les données chiffrées du RAE (certaines viennent de l'Administration de l'ULg) ont-elles été prises en compte dans l'analyse du RAE présentée aux experts ?
- Les ressources présentées dans le RAE et confirmées lors de la visite sont-elles adéquates pour remplir les missions de l'entité ?
- L'entité a-t-elle fait une présentation équilibrée de ses forces et faiblesses ?
- L'entité propose-t-elle des pistes de développement pour tous les points faibles qu'elle a mis en évidence ?
- Le plan d'action élaboré par l'entité semble-t-il réalisable ?
- Quelles sont les principales forces et faiblesses constatées par les experts ?
- Quelles sont les principales recommandations du comité d'experts ?

4. La mission des experts – Aide-mémoire

Le mandat confié par le SMAQ au comité d'experts comporte les points suivants :

- Visiter l'entité à évaluer et vérifier que les descriptions du RAE correspondent aux constats effectués sur place.
- Relever les discordances apparues entre les discussions et le RAE.
- Vérifier sur base du RAE et des entretiens de la visite, l'adéquation entre les objectifs généraux et spécifiques de l'entité et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.
- Évaluer dans quelle mesure les objectifs mis en évidence dans le RAE sont atteints.
- Identifier les voies et ressources à la disposition de l'entité pour améliorer ses performances.
- Donner un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan d'action proposé.
- Formuler des recommandations.

Les tâches successives confiées au président et aux membres du comité d'experts sont les suivantes :

- Vérifier dans le chef de chaque expert l'absence d'éléments qui seraient de nature à mettre en doute l'impartialité ou l'indépendance de celui-ci vis-à-vis de l'entité à évaluer.
- Signer la convention d'évaluation.
- Analyser le RAE et les documents préparatoires pour une préparation optimale de la visite de l'entité.
- Effectuer la visite sur place, rencontrer et mener des entretiens avec les membres de l'entité, selon le programme prévu.
- Présenter les principales conclusions et recommandations lors d'un compte rendu oral, le dernier jour de la visite.
- Préparer une première version du rapport d'évaluation, le transmettre au SMAQ.
- Après réception des commentaires de l'entité, introduire les corrections jugées nécessaires et rédiger le rapport final.

Le président du comité d'experts est chargé de la coordination des activités des experts et assume la responsabilité de la rédaction des rapports.

Il peut déléguer une partie de la rédaction à l'un ou l'autre des membres du comité et veillera à ce que chacun puisse émettre des opinions selon ses compétences. Le rapport des experts est une analyse globale, fruit d'un effort commun. Il est approuvé et cosigné par tous les membres du groupe. Toutefois si des divergences subsistent sur des éléments importants, celles-ci sont mentionnées et jointes au rapport sous forme de note de minorité.

SMAQ

Guide à destination des experts externes

– Entités de recherche –

TABLE DES MATIERES

Introduction 1
1. De la sélection et de la mission des experts externes 2
1.1. Sélection des experts 2
1.2. Aspects déontologiques 3
2. Du processus d'évaluation interne à l'ULg 3
2.1. Etapes-clés 3
2.1.1. Le rapport d'autoévaluation (RAE) 4
2.1.2. Le rapport du comité d'experts 4
2.1.3. Le suivi 4
2.2. Calendrier-type d'un processus d'évaluation 4
2.2.1. La chronologie de l'expertise 5
2.2.2. Un mois avant la visite 5
2.2.3. La veille de la visite 5
2.2.4. La visite de l'entité 6
2.2.5. A l'issue de la visite 7
2.2.6. Dans le mois qui suit la visite 7
3. De la structure et du contenu du rapport d'évaluation 7
3.1. Structure du rapport 7
3.2. Contenu du rapport d'évaluation 7
4. La mission des experts – Aide-mémoire 8

Guide à destination des experts externes
Entités de recherche

Introduction

La gouvernance universitaire autonome et responsable, telle qu'elle est érigée en modèle par l'Union européenne et les tenants du processus de Bologne, est en parfait alignement avec les mesures prises par l'autorité publique en Belgique francophone. Dans nos universités, elle se traduit par un devoir constant de rationalisation, on sait tout ce que ce mot sous-entend.

A l'aube des années 1970, c'est au nom de l'efficacité et de la démocratisation, on dirait probablement de nos jours de la nécessité de rendre compte, que le législateur imposait aux universités l'utilisation plus transparente et mieux contrôlée d'une allocation publique réduite.

C'est encore au nom des réalités budgétaires imposées par le législateur que le Conseil d'administration de l'Université de Liège (ULg), en 1983, avait été contraint d'élaborer un plan septennal dit "d'austérité" pour gérer un contexte de crise, d'autonomie accrue et de responsabilisation plus grande. Le spectre de ce plan et des mesures drastiques et pénalisantes qui l'accompagnèrent hante encore les esprits des plus anciens et a laissé sa marque dans la gestion de l'institution.

En 1987, le Recteur Bodson proclame la vocation européenne de son université, sans probablement prendre toute la mesure des conséquences de ce tournant décisif. Cet engagement solennel ne sera jamais remis en question par ses successeurs.

En 1997, dès son élection, le Recteur Legros réorganise la gestion financière de l'Institution en y intégrant les plans dits "stratégiques" des facultés initiés par son prédécesseur et par lesquels elles s'engagent à respecter des normes d'encadrement des étudiants à court (2 ans) et à moyen terme (5 ans). Parallèlement, de nombreuses mesures sont prises à l'initiative du Recteur pour restructurer l'Université. On retiendra la fédération des unités d'enseignement en départements, la création des Conseils d'études associant les étudiants à la gestion des programmes de formation ou encore l'obligation pour les enseignants de rédiger un contrat pédagogique. On doit également au Recteur Legros la création de l'Institut de Formation et de Recherche en Enseignement Supérieur (IFRES) en 1985.

En matière de recherche, l'identification de centres d'excellence, la valorisation de la recherche et le support à la création de « spin-offs » sont d'autres initiatives qui ont marqué cette époque et ont participé grandement au renom de l'Université de Liège.

Vint alors l'ère des évaluations. A l'initiative du Conseil des Recteurs des Universités de la Communauté française de Belgique (CReF), une évaluation transversale des cursus d'études par des experts indépendants a vu le jour en 1997 avec, comme premières formations évaluées, les sciences de l'ingénieur, l'économie et la gestion (1998 – 1999) suivies par celles des langues germaniques, de la philologie romane, des mathématiques et de la biologie (1999 – 2000).

En décembre 2000, la commission permanente « Harmonisation européenne des cursus d'études » du Conseil interuniversitaire de la Communauté français (CIUF) clôturait ses travaux en proposant l'adoption du modèle « 3 – 5 » du processus de Bologne dans nos universités ainsi que l'installation des crédits ECTS dans tous les programmes de formation.

C'est le CReF qui, le 5 octobre 2001, reprendra l'initiative en proposant à la Ministre de l'Enseignement Supérieur d'imposer la nouvelle structure des études dans tout le réseau universitaire dès la rentrée académique 2004.

Le tournant est pris avec un décret du 31 mars 2004 qui réforme la structure de l'enseignement universitaire en deux cycles selon le modèle proposé à Bologne. La même année (le 23 janvier) la Ministre met officiellement en place l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur (AEQES) dont elle avait défini la structure deux ans auparavant (décret du 14 novembre 2002). L'agence sera réformée et refinancée en 2008 (décret du 22 février 2008).

En matière de gestion interne de la qualité, plusieurs étapes ont fait progresser l'ULg vers un nouveau mode de gouvernance. Les initiatives les plus marquantes sont certainement les évaluations stratégiques de l'EUA (European Universities Association). La première évaluation (1998 – 1999), entamée quelques mois avant la déclaration de Bologne, a été complétée par une deuxième dite " de suivi" en 2002. Au début du 1er mandat de l'actuel Recteur (2005 – 2009), une large consultation interne a été organisée sous la houlette du Professeur Delruelle, Conseiller du Recteur. Elle comportait une enquête auprès de toute la communauté universitaire ainsi que l'organisation de tables rondes sur des thèmes pertinents pour l'avenir de l'Institution.

Une 3ième évaluation par l'EUA s'est tenue en 2005 – 2006, elle fera l'objet d'un suivi en 2010 – 2011.

Ces initiatives ont grandement contribué à l'élaboration du « Projet pour l'ULg » du Recteur Rentier, dans lequel il consacre un important volet à la qualité.

Le second mandat du Recteur Rentier (2009 – 2014) se caractérise par de nouvelles mesures : une gestion plus collégiale, avec la désignation de Vice-recteurs de mission et par la création, en octobre 2009, d'une structure centralisée de gestion de la qualité, le SMAQ (Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité) pilotée par un Vice-recteur à la qualité (Professeur F. Coignoul).

Ce long cheminement de l'Université vers une culture de la qualité, ayant pour socle une gouvernance universitaire collégiale, alimenté par une stratégie construite autour d'un projet et s'appuyant sur une structure d'informatique décisionnelle (la cellule de statistiques RADIUS, décembre 2009) concrétise la volonté de l'ULg d'assumer pleinement une autonomie responsable dans le cadre défini par les Ministres de l'Enseignement supérieur des pays signataires de la déclaration de Bologne réunis à Berlin en 2003 : « *Conformément aux principes de l'autonomie des établissements, la responsabilité première en matière de management de la qualité dans l'Enseignement Supérieur incombe à chaque établissement lui-même, ce qui fonde les bases d'une responsabilisation du système universitaire dans le cadre national de la qualité* ».

1. De la sélection et de la mission des experts externes

La procédure d'évaluation interne de la qualité de l'ULg comporte une visite des entités[29] par un comité d'experts. Cette section précise les attentes de l'Institution quant au rôle de ces intervenants dans le processus qualité.

1.1. Sélection des experts

Les experts externes (3 membres dont 1 président) sont habituellement des chercheurs des universités européennes.

[29] Par entité, il faut entendre l'ensemble des structures et organes de l'ULg chargées de la recherche (actuellement secteurs, instituts, centres, laboratoires). Doc.15.308/CA/24.02.10.

Ils sont choisis en fonction de plusieurs critères :

1.1.1. La compétence dans le domaine considéré. Elle est attestée par le *curriculum vitae*. Cette compétence couvre la recherche.

1.1.2. L'expérience en matière d'évaluation de la qualité. Elle ressort également du *curriculum* et peut être attestée de manière informelle par les contacts qu'entretient le SMAQ avec d'autres organismes évaluateurs (AERES, ENQA, EUA, VLIR-VLHORA, etc.).

1.1.3. L'indépendance. Les critères permettant de considérer l'expert comme indépendant sont ceux qui sont d'application générale à l'ULg pour les interventions externes : promotions, nominations, comités de thèse, etc.

1.1.4. La maîtrise de la langue française. Elle n'est pas un critère absolu. Cependant le président du comité d'experts, chargé de la rédaction du rapport, sera choisi notamment en tenant compte de sa maîtrise du français.

Le SMAQ propose 2 experts à l'entité évaluée qui est invitée à proposer le 3ième. L'entité reçoit le *curriculum vitae* des 3 experts de manière à pouvoir s'exprimer sur des éléments qui seraient de nature à mettre en doute l'objectivité et l'indépendance des personnes proposées. Le SMAQ décide de la composition du comité d'experts en dernier ressort. Dans toute la mesure du possible, il sera attentif à assurer la complémentarité des membres du comité.

1.2. Aspects déontologiques

Une fois constitué, le comité d'experts indépendants reçoit du SMAQ les informations utiles pour la compréhension de la structure de l'enseignement supérieur et de la recherche en Communauté française de Belgique, de l'organisation et de la gestion de la qualité interne de l'Université de Liège.

Afin d'éviter de perturber la visite par des mises au point longues et répétitives sur ces aspects, les experts désignés s'engagent à prendre connaissance de ces documents au préalable.

Avant la visite, les experts n'ont pas de contact direct avec l'entité à évaluer. Les demandes de documents, précisions, modifications de programme se font auprès du SMAQ qui prendra les contacts adéquats.

Les experts doivent considérer le rapport d'autoévaluation (RAE), le plan d'action, les documents et les informations verbales et écrites obtenus au cours de l'exercice d'évaluation comme strictement confidentiels.

L'ULg, par l'intermédiaire du SMAQ, assure seule la diffusion des résultats de l'évaluation et en définit les modalités.

A cet égard, en signant l'engagement contractuel qui les lie à l'ULg pour leur mission, les experts renoncent explicitement à leurs droits sur la propriété intellectuelle du rapport d'évaluation qu'ils rédigent.

De manière plus générale, les principes qui guident les experts tout au long de l'exercice d'évaluation sont l'équité, l'intégrité, l'objectivité, la cohérence et le respect d'autrui.

2. Du processus d'évaluation interne à l'ULg

2.1. Etapes-clés

La procédure d'évaluation interne de l'ULg pour les entités de recherche suit les grandes étapes du processus d'évaluation qui sont synthétisées ci-dessous. Elles figurent également sous forme graphique en fin de texte.

2.1.1. Le rapport d'autoévaluation (RAE)

Conformément au dispositif qualité de l'ULg, chaque entité rédige un rapport d'autoévaluation dans lequel elle décrit ses objectifs, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, leur degré de réalisation, une analyse « SWOT [30]», les décisions à prendre et les méthodes à utiliser pour remédier aux problèmes rencontrés. En même temps, l'entité rédige un plan d'action, également soumis à l'avis des experts.

2.1.2. Le rapport du comité d'experts

Pour compléter l'autoévaluation, l'ULg sollicite l'avis d'un groupe d'experts externes. Ces derniers analysent le RAE, le plan d'action et effectuent une visite sur place, à l'occasion de laquelle ils s'entretiennent avec les différents représentants de l'entité et les chercheurs. Après une courte synthèse orale rendue à la fin de la visite, les experts produisent un rapport écrit qui porte à la fois sur les observations faites pendant la visite, le RAE et le plan d'action.

Le rapport du comité d'experts fait l'objet d'un premier envoi au SMAQ par le président. Il est soumis pour relecture à l'entité.

Celle-ci n'est autorisée à y apporter que des remarques ou observations relatives à des erreurs factuelles. En aucun cas elle ne commente ou ne modifie les points de vue exprimés par les experts.

Le rapport annoté par l'entité est renvoyé au président des experts par le SMAQ pour corrections éventuelles. Les experts n'ont pas l'obligation de tenir compte de ces remarques. Dans ce cas, ils motivent le refus de modification.

Le rapport sous sa forme définitive, formellement approuvé et cosigné par tous les experts, est envoyé au SMAQ selon le calendrier précisé ci-dessous.

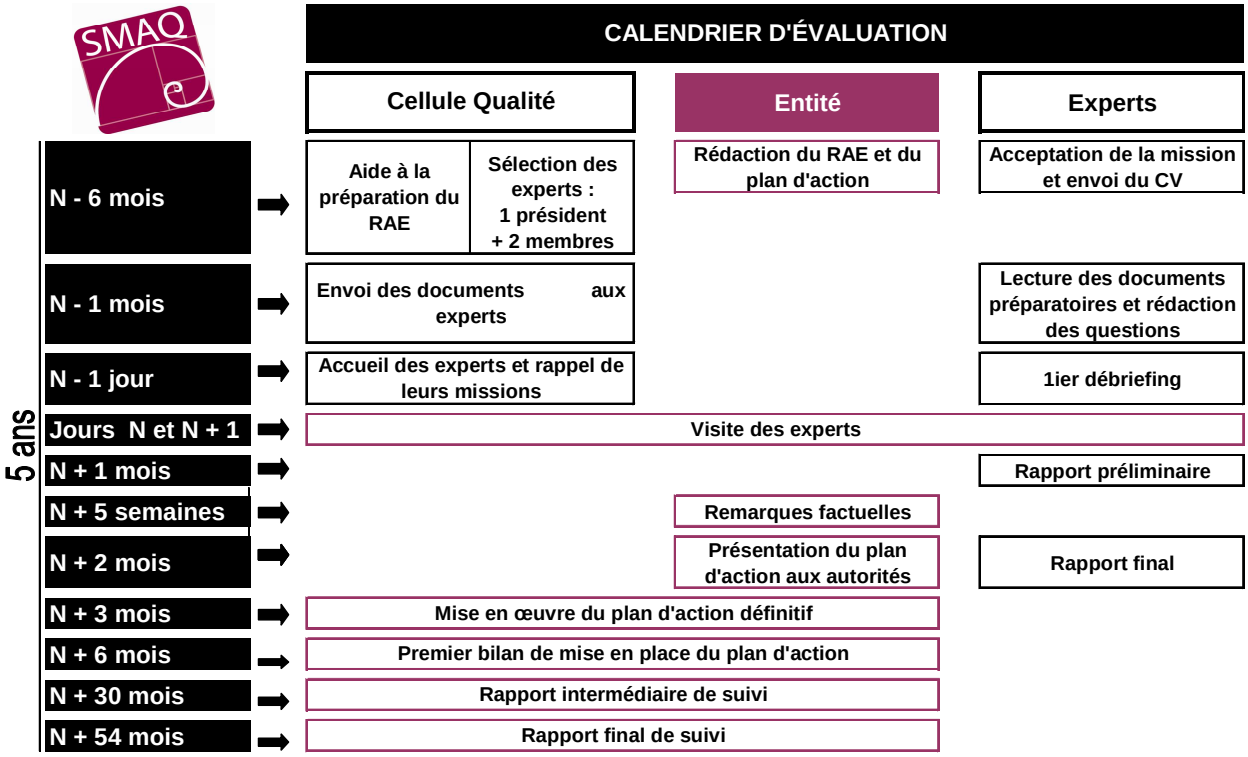
2.1.3. Le suivi

Dans le mois qui suit la réception du rapport du comité d'experts par le SMAQ, l'entité évaluée transmet au SMAQ un plan d'action qui tient compte des recommandations des experts. Le responsable de l'entité est invité à présenter ce plan devant les autorités de l'ULg dans le mois qui suit la visite des experts.

Six mois après la visite, le responsable de l'entité adresse au SMAQ un premier bilan. Il rédige après deux ans un rapport intermédiaire et un rapport final après quatre ans. La forme de ces rapports est libre.

[30] L'analyse « SWOT », de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses) Opportunities (opportunités), Threats (menaces) est un outil permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité précis.

2.2. Calendrier-type d'un processus d'évaluation



2.2.1. La chronologie de l'expertise

Le SMAQ sélectionne avec l'entité à évaluer les candidats experts et les contacte pour obtenir leur approbation sur la mission. En cas d'accord, un contrat leur est adressé qui comporte les prestations attendues et la rémunération octroyée. Le SMAQ fixe les dates de la visite avec le président des experts, planifie les voyages et le séjour à Liège (hébergement, déplacements, repas, etc.).

2.2.2. Un mois avant la visite

Les documents nécessaires à l'évaluation externe (RAE et plan d'action de l'entité, informations générales, programme de la visite, composition du CV du comité d'experts) sont adressés à chacun des experts.

Chaque expert prépare la visite en prenant connaissance de l'ensemble des documents et rédige d'éventuelles recommandations.

Au plus tard quinze jours avant la visite, les experts adressent au SMAQ, par l'entremise du président, leurs souhaits particuliers sur d'éventuels changements au programme de la visite ou l'organisation de rencontres avec des personnes non prévues. Il sera satisfait aux demandes dans le programme définitif de la visite.

2.2.3. La veille de la visite

Une réunion de travail est prévue entre experts, généralement lors de leur arrivée à l'hôtel. Cette réunion répond à plusieurs objectifs :

- démarrer une dynamique de groupe ;
- établir une première analyse collégiale du RAE et du plan d'action ;
- déterminer les points à approfondir, les questions à poser, etc.

A la suite de cette réunion entre experts, un dîner informel de bienvenue est organisé avec le Vice-recteur à la qualité et le responsable de l'entité évaluée. Il permet de :

- présenter l'entité évaluée et ses éventuelles spécificités ;
- répondre aux questions relatives à l'ULg et son fonctionnement ;
- repréciser le contexte général de l'exercice ainsi que l'agenda (à cette occasion, de petits ajustements au programme de la visite peuvent encore être proposés aux experts).

2.2.4. La visite de l'entité

Pendant deux jours, elle permet de fonder et d'affiner l'analyse faite à partir du RAE, à l'occasion d'entretiens avec différents représentants de l'entité, d'approfondir certains points et, si cela semble opportun, d'examiner d'autres aspects de l'activité de l'entité.

La visite comprend :

- des entretiens avec :
  - les responsables académiques ;
  - des membres du personnel académique, scientifique, technique et administratif ;
  - des chercheurs engagés dans l'entité considérée ;
  - d'éventuels partenaires (entreprises, centres de recherche, etc.) ;
  - la (les) personne(s) faisant l'objet d'une demande particulière des experts.

  Chacune de ces rencontres est confidentielle et se déroule sous l'autorité du président en l'absence des responsables de l'entité.

  A la demande des experts, un membre du SMAQ peut assurer la prise de notes lors des séances. Les minutes confidentielles sont transmises exclusivement au président du comité des experts à la fin de la visite. La personne chargée de la prise de notes est soumise aux mêmes règles de confidentialité que les experts.

  Dans le programme de la visite, une séance de 30 à 60 minutes est spécifiquement réservée pour un entretien privé avec les experts. Cet entretien est ouvert à tous les membres de l'entité sans exception, ne fait pas l'objet de prises de notes et ne peut avoir lieu en présence d'un membre de l'ULg.

  Une information sur le moment et le lieu de cet entretien doit être affichée pendant toute la durée de la visite.
- la visite des installations (laboratoires et installations de recherche, centre de documentation, administration, etc.).
- l'examen des documents, y compris numériques, mis à disposition sur le site de la visite : publications, documents liés à l'organisation de la recherche et à la communication ;
- les aspects supplémentaires non prévus dans le programme et souhaités par les experts ;
- les réunions de débriefing entre experts. Un local leur est spécifiquement réservé.

2.2.5. A l'issue de la visite

Le comité d'experts procède à une première analyse en termes d'opportunités, de risques, de forces et de faiblesses. Cette analyse sert de support à la restitution orale assurée par le président au terme de la visite.

L'exposé du président du comité des experts se déroule devant les autorités académiques, les responsables de l'entité, les membres de la commission interne d'autoévaluation, les personnes consultées pendant l'évaluation et, plus généralement, toute personne invitée. Il vise à mettre l'accent sur les bonnes pratiques et les problèmes identifiés. Tous les jugements émis doivent être étayés par des éléments relevés dans le RAE ou pendant la visite. La restitution orale préfigure le rapport d'évaluation des experts. Les personnes présentes peuvent poser des questions ainsi que préciser/rectifier des éléments factuels.

2.2.6. Dans le mois qui suit la visite

Le comité des experts rédige un rapport d'évaluation qui comprend une analyse « SWOT » et une liste de recommandations. Une copie du programme de la visite et la liste des personnes rencontrées y sont jointes.

Le président du comité des experts est chargé d'envoyer ce rapport au SMAQ dans le mois.

Le SMAQ adresse copie du rapport et de ses annexes au président de l'entité évaluée pour d'éventuelles remarques ou corrections. Elles ne peuvent porter que sur les données factuelles. Le SMAQ se charge du renvoi du rapport et des remarques au président des experts.

Le rapport final d'évaluation est envoyé au SMAQ qui en assure la diffusion.

3. De la structure et du contenu du rapport d'évaluation

3.1. Structure du rapport

Le rapport d'évaluation comporte généralement 10 à 15 pages. Il est construit sur la même base que le RAE. Après une courte introduction qui présente les membres du comité d'experts et des commentaires relatifs à la visite et son déroulement, il détaille les constats et réflexions des experts dans l'esprit du mandat qui leur est confié et des questions particulières éventuelles qui leur sont posées.

Dans sa structure, le rapport des experts suit pas à pas les titres et sous-titres du RAE. Lorsqu'un point du RAE ne soulève aucun commentaire, il est mentionné comme tel.

3.2. Contenu du rapport d'évaluation

Les experts émettent un avis sur les analyses du RAE et sur leurs observations. Afin de rester dans la logique formative du processus mis en place par l'ULg, des recommandations constructives sont formulées pour soutenir l'entité dans ses projets de développement et dans l'amélioration de la qualité de ses activités.

Concrètement, il est demandé aux experts de commenter les aspects suivants :

- La description contenue dans le RAE correspond-elle :
  - Aux informations transmises par les représentants de l'entité durant les auditions ?
  - À ce qui a pu être constaté sur place ?
- Des problèmes qui sont apparus durant les discussions sont-ils absents du RAE ?

- L'entité a-t-elle clairement exposé ses objectifs et priorités ?
- L'entité a-t-elle véritablement atteint les objectifs déclarés comme acquis dans le RAE ?
- Les données chiffrées du RAE (certaines viennent de l'Administration de l'ULg) ont-elles été prises en compte dans l'analyse du RAE présentée aux experts ?
- Les ressources présentées dans le RAE et confirmées lors de la visite sont-elles adéquates pour remplir les missions de l'entité ?
- L'entité a-t-elle fait une présentation équilibrée de ses forces et faiblesses ?
- L'entité propose-t-elle des pistes de développement pour tous les points faibles qu'elle a mis en évidence ?
- Le plan d'action élaboré par l'entité semble-t-il réalisable ?
- Quelles sont les principales forces et faiblesses constatées par les experts ?
- Quelles sont les principales recommandations du comité d'experts ?

4. La mission des experts – Aide-mémoire

Le mandat confié par le SMAQ au comité d'experts comporte les points suivants :

- Visiter l'entité à évaluer et vérifier que les descriptions du RAE correspondent aux constats effectués sur place.
- Relever les discordances apparues entre les discussions et le RAE.
- Vérifier sur base du RAE et des entretiens de la visite, l'adéquation entre les objectifs généraux et spécifiques de l'entité et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.
- Évaluer dans quelle mesure les objectifs mis en évidence dans le RAE sont atteints.
- Identifier les voies et ressources à la disposition de l'entité pour améliorer ses performances.
- Donner un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan d'action proposé.
- Formuler des recommandations.

Les tâches successives confiées au président et aux membres du comité d'experts sont les suivantes :

- Vérifier dans le chef de chaque expert l'absence d'éléments qui seraient de nature à mettre en doute l'impartialité ou l'indépendance de celui-ci vis-à-vis de l'entité à évaluer.
- Signer la convention d'évaluation.
- Analyser le RAE et les documents préparatoires pour une préparation optimale de la visite de l'entité.
- Effectuer la visite sur place, rencontrer et mener des entretiens avec les membres de l'entité, selon le programme prévu.
- Présenter les principales conclusions et recommandations lors d'un compte rendu oral, le dernier jour de la visite.
- Préparer une première version du rapport d'évaluation, le transmettre au SMAQ.
- Après réception des commentaires de l'entité, introduire les corrections jugées nécessaires et rédiger le rapport final.

Le président du comité d'experts est chargé de la coordination des activités des experts et assume la responsabilité de la rédaction des rapports. Il peut déléguer une partie de la rédaction à l'un ou l'autre des membres du comité et veillera à ce que chacun puisse émettre des opinions selon ses compétences. Le rapport des experts est une analyse globale, fruit d'un effort commun. Il est approuvé et co-signé par tous les membres du groupe. Toutefois si des divergences subsistent sur des éléments importants, celles-ci sont mentionnées et jointes au rapport sous forme de note de minorité.

T +32 4 366 30 10
F +32 4 366 59 57

M cellulequalite@ulg.ac.be
www.ulg.ac.be/smaq