



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

Serge Briançon,  
Lisa Cann,  
Christian Chauvigné,  
Fred Paccaud.

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Sciences de la santé publique

Université libre de Bruxelles (ULB)

23.04.2018

# Table des matières

Sciences de la santé publique : Université libre de Bruxelles.....	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Composition du comité .....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué .....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	16
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	16
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	16
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	17
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	17
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	19
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	19
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	19
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	19
Conclusion .....	20
Droit de réponse de l'établissement .....	21

# Sciences de la santé publique : Université libre de Bruxelles

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation du master en Sciences de la santé publique. Dans ce cadre, les expert·e·s mandaté·e·s par l'AEQES se sont rendu·e·s les 28 et 29 novembre 2017 à l'Université libre Bruxelles, sur son implantation d'Anderlecht (Erasme), accompagné·e·s par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité d'évaluation a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, le comité a rencontré cinq représentant·e·s des autorités académiques, vingt-cinq membres du personnel, treize étudiant·e·s, deux diplômé·e·s et cinq représentant·e·s du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Serge Briançon, président du comité et expert pair
- Lisa Cann, experte étudiante
- Christian Chauvigné, expert de l'éducation et en gestion de la qualité
- Fred Paccaud, expert de la profession

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Gouvernance alliant autonomie des facultés et politiques incitatives
- Couverture complète des champs de la santé publique
- Bonne participation étudiante aux instances de l'ULB et de l'ESP
- Évaluation systématique des enseignements par les étudiant·e·s
- Nombreux canaux de communication interne et disponibilité des personnels
- Communication externe complète et de qualité
- Profil d'enseignement clair
- Activités d'apprentissage diversifiées, innovantes et adossées à la recherche
- Place importante accordée au stage
- Structure du programme lisible et claire
- Fort esprit d'appartenance de l'ensemble des parties prenantes
- Efficacité des outils d'aide à la réussite
- Ouverture et ancrage internationaux

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Démarche qualité insuffisamment formalisée, sans dispositif de suivi des plans d'action
- Stratégie de l'entité basée presque exclusivement sur la GRH
- Absence d'un processus formalisé de révision du programme
- Pas de stratégie de communication interne
- Identification non formalisée des besoins professionnels
- Profil d'enseignement inégalement exploité par les enseignant·e·s
- Approche programme incomplète
- Absence d'indicateurs pertinents et robustes pour le pilotage du programme
- Cellule qualité institutionnelle sous-dimensionnée

## OPPORTUNITÉS

- Contexte favorable en Belgique (nombreuses activités de prévention primaire, d'organisation des soins, etc.)
- Proximité géographique favorable avec les instances nationales et européennes de santé publique
- Existence d'un Pôle Santé sur le campus Érasme

## MENACES

- Environnement du champ de la santé en perpétuel renouvellement
- Diminution du budget alloué à l'ESP
- Contraintes des UE multiples de 5 ECTS
- Stratégie institutionnelle universitaire basée presque exclusivement sur la GRH

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Asseoir la place de l'ESP au sein du Pôle Santé de l'ULB  
[\*Droit de réponse de l'établissement\*](#)
- Mettre en adéquation les ressources et les charges de l'ESP
- Formaliser les liens entre l'École et les mondes professionnels et scientifiques pour recueillir régulièrement des avis et recommandations sur la pertinence du programme
- Revoir et détailler par orientation le profil d'enseignement et identifier, pour chaque compétence, le contenu des UE qui y contribuent, au bénéfice de la généralisation d'une approche programme

- Développer un système institutionnel de pilotage des programmes par indicateurs pertinents au regard des modifications apportées par le processus de Bologne et le décret Paysage

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

Fondée en 1834, l'Université libre de Bruxelles est une université qui compte à ce jour neuf facultés (Philosophie et Sciences sociales ; Lettres, Traduction et Communication ; Droit et Criminologie ; *Solvay Brussels School of Economics and Management* ; Sciences psychologiques et de l'Éducation ; Architecture ; Sciences ; Médecine ; École polytechnique de Bruxelles) et trois entités d'enseignement et de recherche indépendantes des facultés (École de santé publique ; Faculté des Sciences de la Motricité ; Faculté de Pharmacie).

Le master en Sciences de la santé publique est organisé par l'École de santé publique, qui se situe sur le site d'Erasmus (Anderlecht). La plupart des unités d'enseignement de ce master sont données sur ce campus.

Le master en Sciences de la santé publique est un master dit « orphelin », en ce qu'il ne dispose pas d'un bachelier correspondant. Il est accessible après un premier cycle de l'enseignement supérieur universitaire ou non universitaire, moyennant, dans certains cas, un complément de programme de maximum 30 ECTS.

Le master propose un tronc commun (60 ECTS sur les 120 ECTS que comprend le master) et une finalité spécialisée qui s'articule autour de quatre orientations (correspondant chacune à 30 ECTS) :

Orientations	Options
Épidémiologie et biostatistiques	
Santé environnementale	
Politiques, systèmes et promotion de la santé	
Gestion des établissements et services de soins	Gestion des institutions : Hôpitaux, maisons de repos et de soins (MRS), maisons de repos pour personnes âgées (MRPA)
	Gestion des départements infirmiers et des services infirmiers
	Sciences et clinique infirmières

Des unités d'enseignement optionnelles, spécifiques à l'orientation ou transversales, un stage et un mémoire complètent les trajets pédagogiques.

Le programme est offert en horaire aménagé.

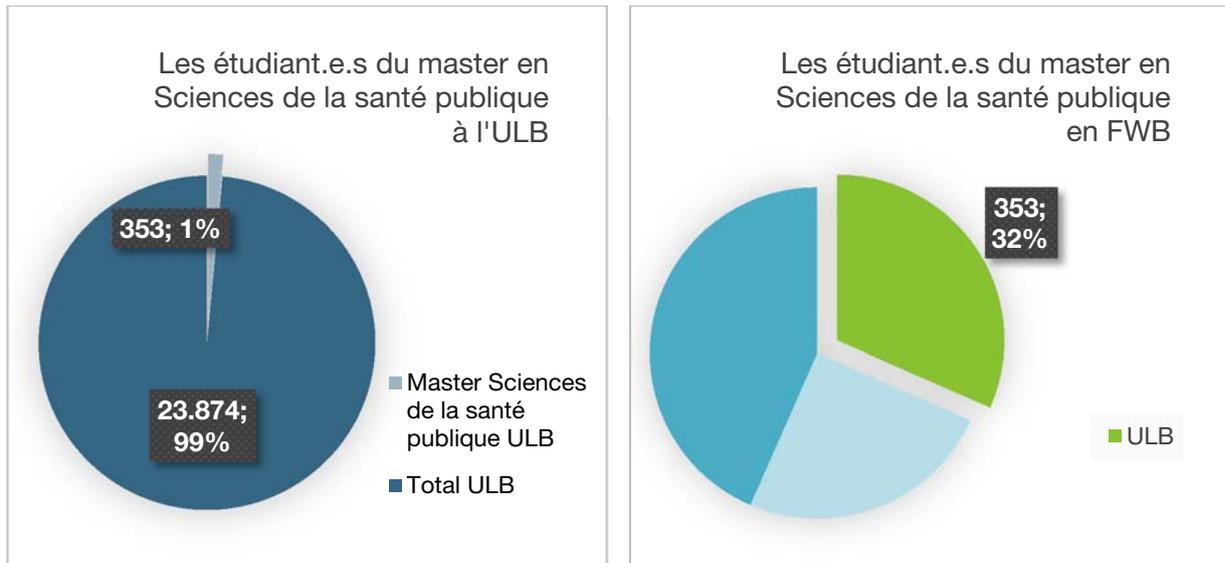
En 2014 (année de démarrage du dernier plan stratégique quinquennal 2014-2019 de l'ULB), l'ESP disposait de 16,75 ETP académique, de 5,55 ETP scientifique et de 10,8 ETP administratif, technique, de gestion et spécialisé (PATGS). L'objectif de l'ULB, pour 2019, était de réduire le cadre académique de 2,5 ETP et le cadre PATGS de 0,5 ETP. Le cadre scientifique devrait, quant à lui, être augmenté de 0,2 ETP.

Le master en Sciences de la santé publique de l'ULB était fréquenté, en 2013-2014, par 353 étudiant·e·s, ce qui correspond à 1% de la population étudiante de l'ULB et à 32% des étudiant·e·s inscrit·e·s dans un master en Sciences de la santé publique en Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup> (voir figures ci-dessous).

<sup>2</sup> Source : CRef, annuaire statistique 2014 (année académique 2013-2014), disponible en ligne : <http://www.cref.be/annuaires/2014/> (consulté le 5 décembre 2017). Les données statistiques employées sont les données les plus récentes disponibles à l'heure de rédiger le présent rapport.

Les principales caractéristiques de ce master dont il faut tenir compte dans l'appréciation de sa qualité sont :

- son insertion dans une faculté de petite taille dévolue exclusivement à la santé publique ;
- son recrutement d'étudiant.e.s issu.e.s de plusieurs filières de nature très diverse (à majorité infirmière), en raison de l'absence d'un bachelier correspondant, propre à la discipline et de l'absence d'autres possibilités de poursuites d'études en master pour les professionnel-le-s des secteurs paramédicaux.



Source : *idem*.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La gouvernance de l'ULB est porteuse de valeurs et d'autonomie pour les facultés et autres entités indépendantes. La mise en œuvre de la politique institutionnelle de l'ULB repose sur des mesures incitatives et l'affectation de ressources (au travers du récent dispositif « Fonds d'Encouragement aux Enseignements » (FEE), par exemple). Ce mode de fonctionnement ne garantit toutefois pas le déploiement de la politique institutionnelle à tous les niveaux.
- 2 Le plan stratégique de l'ULB se décline jusqu'ici principalement au travers d'une gestion des ressources humaines. Cette politique impacte fortement les ressources de l'ESP qui est dotée du statut particulier de « entité indépendante des facultés ». Ce statut - qui paraît très proche de celui de faculté à l'exception de certains aspects liés aux modes de représentation - ne semble pas soulever de difficultés de fonctionnement.
- 3 L'ESP est ouverte aux ressources proposées par l'université et participe à la déclinaison de la politique institutionnelle. Le plan stratégique 2015-2019 de l'ESP précise les développements en matière à la fois d'enseignement et de recherche, en fonction des ressources accordées. Une place importante est accordée aux aspects pédagogiques dans le plan stratégique.
- 4 La gestion participative est répandue dans l'établissement et dans l'ESP et accorde une place importante aux étudiant·e·s.
- 5 Le renforcement du Pôle Santé qui regroupe, au sein de l'ULB, les structures scientifiques (laboratoires) et d'enseignement de la faculté de médecine, de la faculté des sciences de la motricité, de la faculté de pharmacie et de l'ESP, et associant l'Hôpital Erasme et la Haute Ecole Libre de Bruxelles Ilya Prigogine (catégorie paramédicale), devrait conforter la présence de la santé publique en tant que discipline dans l'ensemble des formations de santé et permettre de dépasser les limites qu'impose la taille de l'École.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 6 La politique qualité de l'ULB est mise en œuvre depuis dix ans et s'appuie sur une charte qualité validée institutionnellement, orientée sur l'amélioration continue. Une charte pédagogique précise les droits et devoirs des étudiant·e·s et des enseignant·e·s, en les mettant en lien direct avec les valeurs de l'établissement.
- 7 La structure qualité (Conseil Qualité) est pilotée par les autorités académiques et est dotée d'une cellule qualité - vraisemblablement sous-dimensionnée (un poste de

coordination de 1 ETP) eu égard à la taille de l'université - rattachée au Bureau d'études et de projets, au Service organisation, audit et qualité.

- 8 Les pratiques qualité sont bien présentes à l'ESP. Elles sont en cours de formalisation, notamment grâce à l'exercice d'autoévaluation.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 9 Créé en 2005, le master en santé publique de l'ULB a été réformé à l'initiative de l'ESP en 2010 sur base d'une évaluation interne. Cette réforme a été mise en œuvre en 2012-2013. Le décret « Paysage » a ensuite induit une nouvelle réforme, entrée en vigueur en 2015-2016. Il n'y a pas de processus formalisé de révision du programme ; en particulier, il n'y a aucun calendrier de révision affiché ni de définition des modalités possibles d'initiative. La charge de travail et la taille de l'équipe sont les raisons qui sont invoquées.
- 10 Des structures de coordination du programme (pour le tronc commun et les orientations) ont été mises en place. À ce jour, la collecte et la prise en compte des besoins d'ajustement du programme ne sont pas formalisées. L'hétérogénéité de besoins de chaque orientation est ici un obstacle supplémentaire à celui de la taille de l'équipe.
- 11 La culture de l'évaluation systématique des enseignements par les étudiant·e·s à travers un dispositif institutionnel d'enquêtes est acquise et bénéficie, à l'ESP, d'un taux de participation satisfaisant. Les résultats sont pris en compte pour corriger les problèmes identifiés. Les retours d'expériences et avis des étudiant·e·s en Conseil d'école sont également utilisés dans cette perspective.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 12 De multiples canaux de communication interne existent au sein de l'ULB et de l'ESP. Ils s'appuient à la fois sur des documents papier dont la forme est particulièrement travaillée et sur un éventail conséquent d'outils informatiques (site Web, plateforme Université virtuelle, réseaux sociaux, etc.). Toutefois, à ce stade, les redondances et les contradictions sont inévitables en l'absence d'une stratégie et d'une coordination. L'ESP a bien identifié ces difficultés.
- 13 Les personnels enseignants et administratifs font preuve d'une grande disponibilité pour apporter des informations aux étudiant·e·s et pour répondre à leurs besoins.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Un des enjeux majeurs des prochaines années pour l'ESP est d'asseoir sa place au sein du Pôle Santé pour affirmer la position de la santé publique au sein d'un ensemble multidisciplinaire cohérent couvrant les différents champs professionnels et sectoriels de la santé.
- 2 L'évolution de la gouvernance de l'université d'un pilotage par les ressources à un pilotage incitatif et accompagnant, fondé sur une stratégie générale, devrait être au cœur de la révision du plan stratégique à l'horizon 2030 (en cours d'élaboration participative). Elle permettrait une meilleure adéquation de l'attribution des ressources à l'évolution des besoins de formation et une plus grande transparence.

- 3 L'ESP doit s'appuyer à la fois sur l'expérience acquise lors de l'autoévaluation et sur la mise en œuvre du plan d'action pour poursuivre la formalisation de sa politique qualité. Elle doit également formaliser son dispositif de pilotage de la qualité de son programme.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Le master couvre les champs de la santé publique identifiés dans les référentiels internationaux, notamment américain (par exemple, celui établi par le *Council on Education for Public Health (CEPH)*) et européen (par exemple celui de *Agency for Public Health Education Accreditation (APHEA)*). Il inclut ainsi les domaines traditionnels de connaissances de base en santé publique – biostatistiques, épidémiologie, sciences sociales et comportementales, administration et gestion des services de santé et santé environnementale –, mais aussi des domaines de santé publique transversaux – politiques et systèmes de santé, promotion de la santé.
- 2 Le programme manque à être fondé sur une lecture stratégique et prospective de la santé publique. Le positionnement du programme par rapport aux besoins d'intervention en santé publique et aux priorités politiques belges et internationales en matière de santé publique demande à être clairement explicité.
- 3 Le programme bénéficie des nombreuses interactions qui existent entre les enseignant·e·s et les mondes professionnels et scientifiques, ainsi qu'il est de rigueur en milieu universitaire et de santé publique : participation de professionnel·le·s extérieur·e·s à l'enseignement du programme, expertise des enseignant·e·s auprès d'instances publiques et privées du domaine, temps partagé avec la recherche qui implique la collaboration avec des partenaires multiples, ... Ces liens contribuent toutefois peu à la définition de la pertinence du programme, faute d'être organisés et formalisés. À ce titre, les professionnel·le·s de la santé publique rencontré·e·s lors de la visite ont permis dans un temps réduit d'identifier des besoins non couverts, ou partiellement couverts, actuellement par le programme tels que le management des ressources humaines ou la gestion de projets, les techniques de communication et de plaidoyer politique.
- 4 Le programme bénéficie d'une réelle dimension internationale concrétisée notamment par plusieurs stages internationaux, l'accueil d'étudiant·e·s non européen·ne·s au sein du master, la participation de binômes d'étudiant·e·s du Nord et du Sud à des microprojets Nord-Sud, éventuellement en lien avec ULB-Coopération, l'ONG de l'ULB.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 5 Le master bénéficie d'une bonne visibilité et met à disposition des supports complets et lisibles, qu'il conviendrait de mettre en cohérence avec les supports de communication interne (voir dimension 1.4).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Les liens entre l'École et les mondes professionnels et scientifiques doivent être formalisés en constituant par exemple des mécanismes de concertation permettant de recueillir régulièrement des avis et recommandations ayant trait à la pertinence du programme.
- 2 Une réflexion stratégique sur une meilleure couverture des compétences en santé publique par le développement de nouvelles orientations devrait être entreprise, probablement, et au mieux, en collaboration avec les autres universités de le FWB.
- 3 Dans le même esprit, les perspectives de développement de l'enseignement de santé publique doivent être cohérentes avec l'évolution projetée des besoins en santé des populations et, pour cela, l'approche des besoins sociétaux éducatifs et scientifiques doit faire l'objet d'une veille au travers d'échanges formels avec les milieux de la santé.
- 4 La dimension internationale du programme mérite d'être encore approfondie et renforcée en l'instillant jusque dans les contenus des unités d'enseignement ; à cet égard la perte de la chaire de santé internationale est certainement dommageable et justifierait une prospective concertée entre l'ESP et l'université.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Le profil d'enseignement, validé par le Conseil d'école, présente les sept situations professionnelles auxquelles les diplômé·e·s de santé publique seront confronté·e·s dans leur exercice du programme, et les neuf compétences à déployer, en les classant en quatre catégories – compétences techniques, compétences organisationnelles, compétences relationnelles et sociales, compétences d'adaptation – et en les déclinant en capacités identifiées comme « acquis finaux d'apprentissage ». Ce profil d'enseignement propre à l'ULB décline le référentiel de compétences commun aux trois universités de la FWB. Si le programme a déjà évolué vers une meilleure adéquation avec ce profil, l'ensemble des enseignant·e·s ne se l'est pas entièrement approprié et ne met pas systématiquement les objectifs d'apprentissage au sein des UE en relation avec le profil d'enseignement. Pour la même raison, le profil d'enseignement n'est pas mis à jour de façon systématique et n'inclut pas vraiment les compétences spécifiques des orientations.
- 2 Un cadre formalisé a été développé pour présenter les caractéristiques des unités d'enseignement (fiches UE). Ces fiches restent à ce jour employées de manière assez variable et elles ne constituent pas le canal préférentiel de communication utilisé par les étudiant·e·s, plus attaché·e·s aux déclarations d'introduction des cours faites par les enseignant·e·s. Certain·e·s enseignant·e·s incluent sur leur page de l'Université virtuelle un lien vers cette fiche.
- 3 L'articulation entre tronc commun et orientations fait l'objet, entre responsables, de négociations qui ne semblent pas principalement basées sur la couverture du référentiel de compétences. Les responsables du programme n'ont pas une bonne connaissance du degré d'atteinte des apprentissages visés, à l'issue du tronc commun et de chacune des orientations.
- 4 La cohérence entre acquis d'apprentissage, contenu des UE, méthodes pédagogiques et critères d'évaluation est davantage garantie au sein des UE et des orientations qu'au niveau de l'ensemble du programme.

#### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

- 5 Les activités d'apprentissage sont diversifiées et, pour certaines, innovantes et adossées à des activités de recherche. Citons notamment ici l'organisation d'un débat public, des visites de terrain, des activités scientifiques dans l'orientation Santé environnementale, la recherche-enseignement partenariale avec des

professionnel·le·s de terrain dans l'orientation Politiques, systèmes et Promotion de la santé, les jeux de rôles dans l'orientation Gestion des établissements et services de soins, des exercices à la communication scientifique dans l'orientation Épidémiologie et biostatistiques.

- 6 Le stage occupe une place importante dans le cursus et sa durée permet aux étudiant·e·s une projection satisfaisante dans le milieu professionnel. Des guides et documents sont communs aux orientations. Dans certains cas, le stage est aussi l'occasion de préparer le mémoire, autorisant ainsi un vrai travail inséré dans le monde professionnel ou scientifique, couplé à une réflexion conceptuelle sur le sens de ce travail au regard des enjeux de la santé publique.

### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 7 L'agencement global du programme est cohérent et permet l'atteinte progressive des acquis d'apprentissage, mais il est pénalisé par la politique institutionnelle qui prévoit que chaque UE doit compter pour 5 ECTS ou un multiple de 5 ECTS. Cette contrainte implique fréquemment une inadéquation entre la charge de travail pour l'étudiant·e et le nombre de crédits à obtenir.
- 8 La structure générale du programme est lisible à travers son découpage, par orientation, en enseignements complémentaires, bloc 1 et bloc 2. Les supports de communication de l'ESP mentionnent notamment la liste des UE obligatoires et facultatives, les modalités pédagogiques, le nombre de crédits, le quadrimestre d'enseignement et le temps personnel de l'étudiant·e. Les étudiant·e·s rencontré·e·s ont toutefois témoigné de leur difficulté à concevoir une unité d'enseignement comme un ensemble cohérent, regroupant plusieurs activités d'apprentissage et mettant en présence plusieurs enseignant·e·s. La plupart des étudiant·e·s rencontré·e·s se réfère d'ailleurs davantage à un « cours/matière » plutôt qu'à une unité d'enseignement.

### *Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 6 La communication relative aux évaluations des acquis d'apprentissage n'est pas toujours complète.

Quand elles sont affichées, les informations relatives aux évaluations sont cohérentes avec les objectifs annoncés et font l'objet d'une communication claire, le plus souvent orale, intervenant en temps opportun. Les critères d'évaluation ne sont toutefois pas systématiquement précisés.

La difficulté à concevoir l'UE comme un ensemble cohérent (cf. ci-avant) peut également conduire à des incompréhensions sur le niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage au sein des UE et sur la pondération des différents éléments constituant l'UE.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le profil d'enseignement, base de qualité du programme, doit être revu, détaillé par orientation et doit identifier pour chaque compétence le contenu des UE qui y contribue. Cette reformulation devrait favoriser la généralisation d'une « approche

programme ». En ce sens, le contenu des UE pourrait être modifié s'il ne permettait pas d'atteindre les compétences visées et les UE des orientations pourraient comporter des niveaux d'exigence différents pour une même compétence ; il n'est pas anormal, par exemple, que la compétence « diriger des équipes et des organisations » soit davantage approfondie dans l'orientation gestion des établissements et services de soins.

- 2 Le lien entre le profil d'enseignement, le système d'évaluation et le contenu des UE doit être renforcé. Une fois ce travail réalisé, les fiches UE doivent être complétées.
- 3 Le stage est une dimension essentielle de la formation en santé publique. Le comité d'évaluation encourage l'ESP à développer encore ces activités, en collaboration avec des praticien·ne·s de la santé publique. Il s'agit là d'un enjeu important de pérennité de l'enseignement à l'ESP.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

- 1 Il y a indiscutablement un esprit d'école qui transparaît à travers la cohésion, la coopération et la subsidiarité des membres de l'équipe, le *leadership* assumé, le sentiment d'appartenance des membres du personnel et des étudiant·e·s.
- 2 La volonté de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de répartition des ressources humaines au niveau de l'université et des facultés est affirmée. Les ressources humaines académiques sont fortement contraintes pour une entité en développement et marquées par la perte de 2,5 ETP académiques durant la période quinquennale 2014-2019.
- 3 L'enseignement et la pédagogie sont valorisés dans les carrières des enseignant·e·s, notamment par la prise en compte des évaluations des enseignements dans les promotions et par la mise à disposition de formations pédagogiques à travers la cellule PRAC-TICE pour les corps scientifique et académique.
- 4 Le soutien explicite et durable de la direction de l'ULB au développement de programmes intégrant des démarches qualité est un atout important de l'ESP.

#### *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

- 5 L'ESP dispose des espaces nécessaires à l'accueil des étudiant·e·s et ceux-ci sont fonctionnels et bien équipés. L'ESP les soumet à une utilisation intensive. Le Pôle Santé évoqué plus haut ouvre certaines opportunités intéressantes comme le recours à un laboratoire de simulation.
- 6 Au vu de la diversité des profils étudiants présents dans le master, l'École a déployé des outils permettant d'assurer un suivi et un soutien des étudiant·e·s (statut d'étudiant·e·assistant·e, *podcast* des cours, notamment). L'Université virtuelle est également un outil utile au soutien des étudiant·e·s, même si elle est utilisée de façon variable par les enseignant·e·s : son emploi va du simple dépôt d'images et de notes de cours pour certain·e·s enseignant·e·s jusqu'à la construction de parcours pédagogiques complets visant l'acquisition de certains prérequis du master (c'est le cas d'une plateforme appelée « ESP+ »).
- 7 La bibliothèque offre des ressources documentaires de bonne qualité, papier et électroniques, répondant aux besoins de l'ESP.

- 8 Des salles informatiques sont disponibles pour les étudiant·e·s et permettent l'accès aux *podcasts*, à des MOOCs, des logiciels, etc.
- 9 L'orientation Santé environnementale dispose d'un laboratoire pour les travaux pratiques.

#### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

- 10 Malgré les efforts déployés pour informer au mieux et respecter les dispositifs réglementaires, certaines mécompréhensions persistent chez les étudiant·e·s quant à l'attribution des UE complémentaires, à la personnalisation des programmes annuels et à l'allègement éventuel au vu de leurs profils respectifs préalables. Valoriser une expérience ou un acquis académique antérieur (VAE) est possible mais doit avoir été demandé par l'étudiant·e dès la remise de son dossier d'inscription (par le « cochage » d'une case *ad hoc*), ce qui implique une bonne connaissance à ce moment du dispositif et donc une excellente communication externe. La disparition de la cellule VAE est à cet égard dommageable.
- 11 En complément des outils cités plus haut (étudiant·e·s-assistant·e·s, ESP+, *podcast* des cours), d'autres dispositifs d'aide à la réussite sont en place, notamment dans le domaine linguistique, de la méthodologie universitaire et de la recherche documentaire.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 12 L'École ne dispose pas actuellement d'indicateurs de pilotage pertinents et robustes, au regard de ses spécificités (master orphelin, recrutement international et multiprofessionnel, durée des études et notion de réussite revues depuis l'entrée en vigueur du décret Paysage<sup>3</sup>). Les données fournies au comité d'évaluation en amont de l'évaluation externe sont relativement pauvres et apportent peu à la compréhension des flux et de leurs mécanismes dans le master (retards d'obtention d'UE, abandon, prolongation de la durée d'acquisition).
- 13 L'acquisition d'un grade de master est l'une des motivations majeures d'inscription au master en Sciences de la santé publique. La durée des études implique que les analyses des taux de réussite par année d'études n'ont que peu de valeur informative, surtout lorsque le nombre de « censures »<sup>4</sup> par abandon ou « perdus de vue » est très important. Au-delà de l'indicateur du taux de réussite, le programme n'a pas développé un système d'information permettant de documenter les causes d'échec ; ni de dissocier les parcours d'échec et d'abandon, ce qui constitue un frein au pilotage du programme. Ainsi, le système actuel d'information ne met pas en évidence les filières d'études d'origine des étudiant·e·s, alors que tant la réussite que le devenir académique ou professionnel semblent en dépendre.
- 14 Le recueil d'information sur le devenir des diplômé·e·s (qu'il soit académique – poursuite d'études, doctorat, etc. – ou professionnel) est une question difficile à traiter

---

<sup>3</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage ».

<sup>4</sup> Une donnée est dite censurée lorsque le devenir d'une personne n'est pas connu après une certaine date ; par exemple en mai 2017 un étudiant entré dans le master en 2015 n'a pas son diplôme et on ne sait pas s'il l'obtiendra ; on ne peut le considérer ni comme une réussite ni comme un échec à cette date.

en raison des difficultés rencontrées par l'institution pour maintenir un lien formel avec les *alumni*. L'absence d'information sur les poursuites d'études à l'issue du master est un manque pour le pilotage du programme.

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

15 Le système de pilotage institutionnel par indicateurs n'est pas explicitement décrit.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Au vu de la diversité des parcours antérieurs au master et de la personnalisation des programmes prévue par le décret Paysage, une structure plus souple d'admission, permettant de réévaluer certains parcours antérieurs ou d'accepter le principe de recours, pourrait être envisagée.

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

- 2 Un système d'information qui permette de fournir des données et indicateurs plus utiles et adaptés au pilotage de la qualité du programme devrait être mis en place. Compte tenu des modifications profondes de la durée des études, des approches longitudinales de type cohorte doivent compléter, voire se substituer, à l'approche transversale par année universitaire. Les résultats doivent pouvoir être exprimés selon les filières d'origine. Des causes d'échec et d'abandon doivent pouvoir être identifiées. Une concertation doit être menée sur l'ensemble de ces points avec les programmes pour tenir compte de leurs spécificités.

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

## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 La méthodologie employée pour l'autoévaluation a permis d'assurer la participation de toutes les parties prenantes internes. Le rapport d'autoévaluation a été élaboré selon la séquence du référentiel AEQES, de façon concertée et a été validé en Conseil d'école et diffusé en interne.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 2 L'analyse SWOT est sincère et lucide, elle prend bien en compte les principaux éléments déterminant la qualité du programme. Elle a été réalisée de façon progressive, critère après critère, cumulée tout au long du processus et finalement enrichie par les membres du Conseil d'école. C'est sans doute un des ressorts de sa qualité.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 3 La construction du plan d'action est bien appuyée sur l'analyse SWOT et notamment sur les faiblesses traitées selon cinq axes identifiés lors d'une journée pédagogique spécialement dévolue à ce sujet ; chaque axe a bénéficié d'une notation en termes d'urgence et de faisabilité. Les priorités à faire prévaloir dans la mise en œuvre des améliorations ont ainsi été clairement exprimées. Pour chaque objectif spécifique, des activités sont définies sous forme d'un objectif opérationnel, et pour chacune d'elles les résultats attendus sont spécifiés, un ou des indicateurs et/ou livrables sont proposés, le public cible est décrit, l'échéance est posée, les ressources nécessaires sont exposées et la responsabilité est attribuée.

Le plan d'action est déjà lancé et sa mise en œuvre est assurée par le Bureau de l'ESP. Le suivi qui sera accordé au plan d'action reste à formaliser pour prévoir un bilan périodique et systématique.

### RECOMMANDATION

- 1 Le plan d'action gagnerait à définir des modalités de réalisation pour mieux intégrer la participation des parties prenantes externes et, de façon plus générale, il gagnerait à prendre en compte certains des constats, analyses et recommandations produites par le comité d'évaluation AEQES.

## Conclusion

L'ESP se trouve dans une situation paradoxale avec, d'une part, un succès croissant de son enseignement (en particulier au niveau international) et, d'autre part, des ressources en constante diminution. Cette situation pourrait conduire à une diminution de la qualité du master en Sciences de la santé publique, puis du recrutement des étudiant·e·s. Le futur de l'ESP est donc engagé et devrait être abordé en concertation avec les autorités de l'ULB. À cet égard, le développement du Pôle Santé pourra offrir certaines pistes de mutualisation de moyens appréciables.

Forte de ses qualités et de son statut, l'ESP est en position d'approfondir son investissement dans les démarches qualité en pédagogie. En particulier, le comité d'évaluation l'encourage à améliorer la pertinence du master par une prise en compte formalisée des avis et besoins des mondes professionnels et scientifiques et à affiner la cohérence du programme en tendant vers un meilleur alignement pédagogique. Pour cela, l'ESP devra s'appuyer sur la finalisation des profils d'enseignement par orientation, sur la vérification de la contribution de chaque unité d'enseignement à l'acquisition des compétences visées, sur la communication relative à l'évaluation des acquis des étudiant·e·s, ainsi que sur l'équité des pratiques de recrutement des publics étudiants. La mise en œuvre du plan d'action, son ajustement et son suivi devraient être les garants de ces évolutions.

## Droit de réponse de l'établissement



## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel : la Commission interne d'évaluation (CIE) de l'école de santé publique de l'ULB salue et remercie les experts pour le travail réalisé. Ce document va nourrir nos réflexions par rapport au Plan d'actions et renforcer notre approche qualité. Rassemblée pour une relecture collective du rapport provisoire transmis par l'AEQES, la CIE souhaite apporter quelques précisions sur le fond.*

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Critère 1	Recommandations	1	Préférer le terme « pérenniser » au terme « asseoir »
Critère 4/Dimension 4.4	Constats et analyses	14	Parler de « Le peu d'informations (...) » plutôt que de « l'absence d'informations (...) » ; remplacer « sur les poursuites d'études » par « sur le devenir des étudiants »
Critère 4	Recommandations	1	Remplacer « ou d'accepter le principe des recours » par « et de valoriser les acquis de l'expérience (VAE) »
Critère 4	Recommandations	2	Parler de « modifications profondes des études liées au principe d'accumulation des crédits » plutôt que de « modifications profondes de la durée des études »

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

Nom et signature du/de la  
coordonnateur·trice de l'autoévaluation

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.