



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

Ludo Melis  
Madeleine Zulauf

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

*Cluster* Langues et Lettres

Université libre de Bruxelles (ULB)

Le 17 juillet 2019

## Table des matières

Langues et Lettres : Université libre de Bruxelles .....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	7
Partie 2 : réalisation du Plan d'action initial.....	10
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité .....	17
Conclusion générale.....	23
Droit de réponse de l'établissement.....	25

# Langues et Lettres : Université libre de Bruxelles

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019 à l'évaluation de suivi des cursus « Langues et Lettres ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, Mme Madeleine Zulauf et M. Ludo Melis, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 11 février 2019 à l'Université libre de Bruxelles. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les membres du comité de suivi après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit l'ensemble des bacheliers et des masters actuellement organisés dans le domaine langues et lettres, la visite de suivi, tout comme le rapport qui en découle, ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du Plan d'action établi suite à la visite de 2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Ludo Melis: expert du domaine
- Madeleine Zulauf: experte de l'éducation

---

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

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Université libre de Bruxelles (ULB) a été fondée en 1834. Elle est une université libre, régie par la loi de 1911 et subsidiée par la Communauté française de Belgique pour une large part de son budget, en particulier pour ce qui est de sa mission d'enseignement. Vu son statut d'université libre, elle dispose d'une large autonomie pour définir sa gouvernance et sa stratégie, tout en étant soumise aux lois et décrets relatifs à l'enseignement supérieur.

L'Université libre de Bruxelles est une université complète qui couvre dans son enseignement, sa recherche et son service à la société l'ensemble des domaines scientifiques, pour lesquels elle a établi une grande réputation internationale.

Le Conseil d'administration assure la gestion générale de l'Université, de ses finances et de son patrimoine, en ce compris l'ensemble des moyens et crédits qui lui sont affectés. Le président du Conseil d'administration, élu par le Conseil, et le recteur, élu par les membres du corps académique, sont les visages de l'Université ; l'action du premier est axée sur la stratégie et la gestion, tandis que la mission du recteur est plus proprement académique.

Un poste de vice-recteur est prévu pour les domaines de l'enseignement, des apprentissages et de la qualité. La qualité est sous l'autorité d'une vice-rectrice et d'une conseillère. Cette dernière est attachée conjointement au président et au recteur pour l'ensemble des démarches qualité. Pour certaines missions, le Conseil d'administration et le Conseil académique prennent avis de commissions consultatives, dont, pour l'objet de ce rapport, le Conseil des études et le Conseil Qualité, constitués d'experts. Dans le cadre de sa politique qualité, l'ULB a défini une Charte Qualité. La mise en place de la politique qualité peut s'appuyer sur un Service Qualité intégré au sein de l'administration générale de l'Université.

Ainsi que le précisent les Statuts organiques de l'Université libre de Bruxelles (Article 52, § 2), les facultés et entités assimilables ont compétence d'initiative pour un certain nombre de matières dont

1° L'organisation de l'enseignement, sa diffusion, la refonte des programmes et le contrôle des connaissances ; [...]

3° Les nominations et promotions dans le corps académique et dans le corps scientifique n'appartenant pas au corps académique; [...]

5° La répartition des crédits qui leur sont attribués dans les limites que détermine le Conseil d'administration.

Les facultés et entités indépendantes des facultés transmettent leurs propositions, avec avis motivé, au Conseil académique.

Elles ont par ailleurs un certain nombre de compétences de décision dans des domaines tels que les méthodes d'enseignement et de recherche, les réformes partielles des programmes (avec l'avis des titulaires).

Globalement parlant les facultés, leurs départements ainsi que leurs programmes disposent d'une large autonomie.

Les facultés sont gérées par un Conseil de faculté, présidé par le doyen, élu par la communauté facultaire et assisté d'un bureau.

Les programmes qui font l'objet de cette évaluation de suivi font partie du portefeuille de la Faculté de Lettres, Traduction et Communication et en son sein du Département de Langues et Lettres (LL).

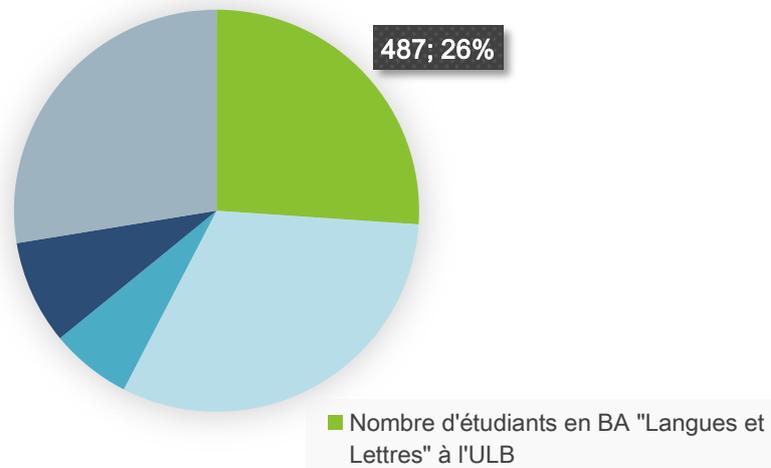
La Faculté est organisée en trois Départements : Information et Communication ; Langues et Lettres et Traduction et Interprétation. Chaque département prend en charge un domaine d'enseignement et de recherche et remplit une fonction de coordination par rapport aux programmes et filières qui en font partie. Une Commission de programme est chargée du suivi de chaque programme.

Le Département Langues et Lettres organise les formations suivantes, qui ont été considérées lors de la visite de suivi :

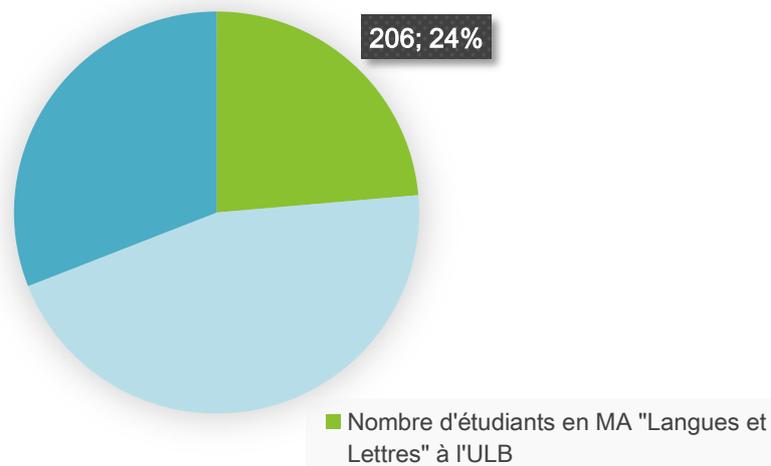
- Bachelier en langues et lettres anciennes, orientation Classiques
- Bachelier en langues et lettres françaises et romanes, orientation générale
- Bachelier en langues et lettres modernes, orientation générale
- Bachelier en langues et lettres modernes, orientation Germaniques
- Bachelier en langues et lettres modernes, orientation Orientales
- Bachelier en langues et lettres modernes, orientation Slaves
- Master en langues et lettres anciennes, orientation Classiques
- Master en langues et lettres françaises et romanes, orientation Français langue étrangère
- Master en langues et lettres françaises et romanes, orientation générale
- Master en langues et lettres modernes, orientation générale
- Master en langues et lettres modernes, orientation Germaniques
- Master en langues et lettres modernes, orientation Orientales
- Master en langues et lettres modernes, orientation Slaves
- Master en linguistique,

Il est à noter que l'évaluation initiale portait également sur le bachelier et le master en Langues et lettres anciennes, orientation Orientales ; ces programmes ne sont toutefois plus organisés en 2018-2019 et ne sont donc pas inclus dans l'évaluation de suivi.

Le bachelier en Langues et Lettres  
en FWB (2016-2017)



Le master en Langues et Lettres  
en FWB (2016-2017)



## Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le dossier d'avancement fait état d'un nombre important d'évolutions qui ont modifié profondément le contexte et le fonctionnement des différents programmes faisant l'objet de l'évaluation de suivi.

Ces évolutions concernent le cadre décréteil, la gouvernance de l'Université et sa politique qualité, l'offre de l'Université, la Faculté et le Département dans lesquels ces programmes s'inscrivent.

Au niveau des dispositions décrétales, trois modifications majeures sont à mentionner :

- Le décret Paysage dont les effets sur les programmes se sont fait sentir dès 2014-2015 et se sont généralisés à partir de 2015-2016 ; il en a résulté d'une part une refonte des programmes et d'autre part une nouvelle façon de gérer les programmes annuels des étudiants.
- Le décret Titres et Fonctions qui a eu un impact sur l'Agrégation pour l'Enseignement secondaire supérieur et sur les finalités didactiques des programmes.
- Le décret sur la Formation initiale des enseignants, dont la discussion était dans la phase finale au moment de l'évaluation et qui a été adopté depuis lors ; ce décret aura un impact sur l'ensemble des programmes et singulièrement sur les bacheliers.

Outre les effets qui ont un impact sur les programmes et les parcours des étudiants, les autorités universitaires et départementales signalent que le décret Paysage rend fort difficile de définir la notion de taux de réussite des primo arrivants et que cette difficulté conduit les responsables à redéfinir ce taux en tenant compte du nombre de diplômés et de la durée des études nécessaire pour leur obtention. Le suivi de la réussite au cours des études doit, à défaut de disposer d'un taux de réussite par année, s'appuyer sur le taux de réussite et d'échec des différentes unités d'enseignement et prendre la forme d'une discussion sur les voies de remédiation en cas de taux d'échec particulièrement important pour une unité d'enseignement.

Au niveau de l'Université, le dossier signale les modifications de gouvernance entrées en vigueur en 2014. La mise en place d'instances en charge de la qualité et le déploiement de diverses initiatives dans ce domaine sont importants pour l'évaluation de suivi.

Comme il a été mentionné dans la Partie « Présentation de l'établissement », l'ULB a attribué la responsabilité globale de la qualité à une vice-rectrice et à une conseillère, qui peuvent s'appuyer sur une Commission Qualité, ainsi que sur un Service Qualité. Celui-ci, qui comporte un poste de coordonnateur permanent (1 ETP), est placé sous la responsabilité opérationnelle du vice-rectorat et du conseiller et sous la responsabilité administrative du directeur général. Le Service Qualité est intégré au sein de l'administration générale (bureau d'études et de projets).

Le Service Qualité a pour missions de :

- « - Développer la démarche Qualité interne
  - Soutenir les entités de l'ULB évaluées par un organisme extérieur
  - Gérer et participer au Conseil Qualité
  - Participer à différents réseaux Qualité
  - Communiquer en interne et en externe sur la Qualité
  - Réaliser une veille documentaire sur la Qualité »
- (<https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/qualite>)

Deux autres départements de l'administration centrale sont compétents pour certains aspects touchés par le rapport : le Département études et étudiants et le Département de support à l'enseignement et aux apprentissages.

Le Département enseignement a pour mission la gestion des programmes d'enseignement, du cadre académique et scientifique et des budgets d'enseignement; la gestion de l'admission et de l'inscription des étudiants, en ce compris l'édition des certificats et diplômes qui leur sont conférés; la gestion de la mobilité tant des étudiants que des enseignants dans le cadre des programmes d'échange. Entre aussi dans le cadre de sa mission, l'expertise en matière de législation relative à l'enseignement supérieur et de réglementation générale des études.

Le Département enseignement a pour mission de définir, de développer et de mettre à jour un ensemble de services et d'infrastructures de support à l'enseignement et aux apprentissages répondant aux besoins de la communauté universitaire, qu'ils soient de nature matérielle, pédagogique, technologique ou scientifique.

Trois projets initiés par les autorités centrales sont mentionnés par l'institution :

- Un projet pour optimiser le suivi des évaluations externes, initié en 2016 ;
- Des dispositifs nouveaux d'évaluation des enseignements par les étudiants, mis en place dès 2015-2016 ;
- Une enquête annuelle sur l'avenir des *alumni*, effectuée à partir de 2016 et portant à ce moment-là sur les diplômés de 2014-2015.

Ces initiatives demandent une nouvelle approche des rapports entre entités centrales et facultaires ou départementales. Leurs effets au niveau des programmes seront discutés dans les Parties 2 et 3.

Au niveau de la Faculté et du Département, plusieurs restructurations fondamentales ont été mises en place depuis la visite initiale. La première est l'intégration, suite au décret Paysage, de formations dans le domaine « Traduction et Interprétation » en 2014-2015 ; ces formations étaient auparavant organisées dans deux hautes écoles et ont été transférées dans l'Université. Elles ont trouvé leur place avec les formations en langues et lettres et en information et communication dans une nouvelle faculté : la Faculté Lettres, Traduction et Communication, établie en 2015. Cette Faculté nouvelle met progressivement en place ses structures, règlements, modes de fonctionnement et approches des problématiques.

La création de cette Faculté impliquait la scission de l'ancienne Faculté de Philosophie et Lettres dans laquelle les formations qui font l'objet de ce rapport étaient situées. Elle impose de redéfinir les liens d'une part avec les autres composantes de la nouvelle Faculté et

d'autre part avec les Départements qui faisaient partie de l'ancienne Faculté de Philosophie et Lettres et avec lesquels il existait de longue date des rapports étroits, les Départements de Philosophie, d'Histoire ainsi que d'Histoire de l'Art et d'Archéologie.

Les diverses formations en langues et lettres s'organisent en premier lieu en filières, rassemblant le bachelier et le master correspondants ; chaque filière dispose d'une Commission de programme. Ces filières forment le Département Langues et Lettres ; celui-ci a établi un bureau, qui se réunit mensuellement, pour assurer la coordination entre les filières. Le Département est, à son tour, représenté dans le bureau de la Faculté où les Présidents des départements siègent avec voix consultative.

Le dossier d'avancement fait finalement mention d'un rapprochement éventuel avec l'Institut des hautes études des communications sociales (IHECS) qui pourra également avoir un impact sur la Faculté et le Département.

L'ensemble de ces évolutions et de ces modifications au niveau de la structure et de la gouvernance, dont plusieurs sont toujours en cours, a demandé une attention soutenue et une énergie importante de la communauté académique concernée par les programmes en langues et lettres. Il a même, de l'avis des responsables départementaux, pu faire écran à la poursuite d'autres objectifs et projets.

## Partie 2 : réalisation du Plan d'action initial

Le Plan d'action initial du Département LL de l'ULB comportait 4 Axes stratégiques qui, tous, s'étaient vu attribuer le degré de priorité le plus élevé:

**Axe 1 : Améliorer l'appropriation et la mise en œuvre du référentiel de compétences**

**Axe 2 : Améliorer la visibilité et la compréhension des programmes**

**Axe 3 : Mieux prendre en compte la diversité des profils des étudiants**

**Axe 4 : Assurer une meilleure professionnalisation des diplômés**

Dans l'analyse qui suit, les deux premiers axes seront traités de manière groupée afin de pouvoir discuter des référentiels de compétences et des programmes d'une manière conjointe, dans la mesure où ces deux aspects sont étroitement liés. Puis les Axes 3 et 4 seront présentés à tour de rôle.

Bien évidemment, cette analyse effectuée par le comité de suivi vise à souligner tant les avancées réalisées que les problèmes qui peuvent encore subsister ou les difficultés nouvellement apparues. Elle s'accompagne d'un certain nombre de suggestions, conseils et recommandations, qui sont mis en écho avec le projet de Plan d'action actualisé fourni par l'institution en annexe de son dossier d'avancement.

**Axe 1 : Améliorer l'appropriation et la mise en œuvre du référentiel de compétences, et Axe 2 : Améliorer la visibilité et la compréhension des programmes**

Les deux premiers axes du Plan d'action initial affichaient la volonté tant d'améliorer l'offre de formation « sur le papier » que d'en assurer la diffusion efficace et finalement son utilisation judicieuse par tous les acteurs concernés, au premier rang desquels figurent évidemment les enseignants et les étudiants. Parmi les actions envisagées, presque toutes portaient sur les référentiels de compétences, sur les descriptifs des unités d'enseignement (UE) ou sur les liens à établir entre ces deux niveaux. Etaient toutefois aussi mentionnées deux actions plus ciblées, sur lesquelles il convient de s'arrêter avant d'aborder les réflexions portant sur l'ensemble de l'offre.

La première action consistait en la systématisation du travail de fin de cycle (TFC) au niveau bachelier. Un tel travail a désormais été introduit dans les filières où il n'existait pas encore. Le comité de suivi salue cette avancée positive mais il tient également à attirer l'attention sur certains aspects qui peuvent ou pourraient, à terme, poser problème. Il est à relever ici que ces remarques peuvent également concerner le travail de fin d'études (TFE), quoique dans une moindre mesure.

Tout d'abord, il a été relaté au comité de suivi que ces travaux prennent parfois la forme d'exercices d'application à réaliser dans le cadre d'un cours et ne constituent alors pas des composantes vraiment indépendantes de la formation. Par ailleurs le choix des thèmes pour les étudiants s'avère quelquefois limité en raison, semble-t-il, d'une disponibilité restreinte parmi le corps professoral. Le comité encourage le Département LL à chercher des solutions pour pallier ces deux difficultés là où elles se présentent, avec l'objectif que ces travaux

puissent encore mieux jouer leur rôle de développement de la pensée réflexive et de l'autonomie chez les étudiants. Enfin, les modalités et exigences semblent varier passablement d'une filière à l'autre, voire d'un promoteur à l'autre, et les étudiants semblent peiner à recevoir toujours une information claire et solide à ce sujet. Certes chaque enseignant a sa propre façon de suivre les étudiants et aucun étudiant n'est pareil à un autre, mais il serait utile de garantir un minimum de procédures et exigences communes à tout le Département. Ainsi il conviendrait que les TFC soient – sauf véritable exception – effectivement à réaliser en fin de cycle, ce qui n'est pas systématiquement le cas à l'heure actuelle. Par ailleurs, des critères concernant la longueur du travail mais surtout les codes scientifiques à respecter devraient permettre de mieux assurer l'accession progressive des étudiants au monde de la recherche.

La deuxième action spécifique figurant dans le Plan d'action initial portait sur la création d'UE communes au Département LL. Ce projet est également devenu réalité avec l'élargissement à plusieurs filières d'un cours déjà dispensé dans l'une d'elles mais aussi la création de nouveaux cours d'emblée destinés à l'ensemble des programmes de bachelier, surtout en bloc 1. Le comité de suivi estime que ces développements représentent une plus-value pour le Département LL et il suggère qu'ils puissent servir de modèle à l'avenir, notamment pour la création de synergies à plus large échelle, en particulier celles qui sont amenées à se développer avec le Département de Traduction et Interprétation (voir également ci-dessous).

Venons-en maintenant à des considérations sur l'ensemble de l'offre, en commençant par souligner deux améliorations notables qui ont été réalisées depuis la première évaluation effectuée par l'AEQES.

Tout d'abord, un ensemble de référentiels de compétences (ou « profils d'enseignement ») a été établi, à savoir un pour chaque programme. Tous les profils sont construits selon une logique d'organisation et de présentation identique, mais chacun énonce la liste des compétences que le programme en question doit permettre d'acquérir, à la fois sur le plan de compétences que l'on peut qualifier de transversales et de compétences que l'on peut considérer comme spécifiques. Ces profils présentent un degré de parenté certain avec les référentiels interuniversitaires de la FWB mais le lien avec ceux-ci n'est malheureusement pas explicité. Le comité de suivi estime que l'établissement de tels liens constituerait un atout supplémentaire puisqu'il permettrait à tout un chacun de comparer l'offre en LL de l'ULB avec celle d'autres institutions et, partant, de se faire une idée de sa spécificité.

Le deuxième progrès d'importance tient au fait que le Département LL a adopté un système uniformisé de fiches de cours (ou : descriptifs des UE) comprenant tout un ensemble de rubriques. On y trouve les rubriques les plus « standard » que sont les coordonnées de l'enseignant, les contenus, les objectifs (ou acquis d'apprentissage), les méthodes d'enseignement et activités d'apprentissage ou encore l'évaluation, mais aussi différentes autres rubriques fort utiles telles que la langue d'enseignement, les prérequis (niveaux de langue et/ou cours antérieurs), la liste des autres programmes qui proposent le cours en question, que ce soit au sein de la même faculté ou dans une faculté parallèle, ainsi que la contribution au profil d'enseignement, autrement dit l'explicitation des compétences que cette UE permet d'acquérir parmi l'ensemble des compétences figurant dans les profils d'enseignement. Le comité de suivi pense que ce système de fiches constitue un outil puissant d'information et il estime que le Département LL pourrait l'utiliser de manière encore plus systématique, afin d'en exploiter tout le potentiel. En effet, à l'heure actuelle, la quantité et la qualité de l'information déposée par les enseignants sur leurs fiches de cours s'avèrent

très variables. Ainsi certaines fiches ne comprennent qu'une information basique, alors que d'autres sont très explicites pour chacune des rubriques, permettant à celui qui les consulte d'avoir une image précise et complète des tenants et aboutissants des cours en question. Par ailleurs le comité encourage vivement le Département à s'assurer que ces fiches soient actualisées chaque année. Pour exigeante qu'elle puisse être, seule une actualisation récurrente permet en effet de garantir la fiabilité de l'information et donc sa pleine utilité comme médium d'information. A ce sujet il peut être utile – et encourageant – de préciser que, lors de l'entretien que le comité de suivi a eu avec les étudiants, ceux-ci ont expliqué que ces fiches sont primordiales à leurs yeux. Ils y voient une source d'information particulièrement utile – et qu'ils aimeraient donc complètement fiable – puisqu'elle les aide à projeter leur parcours de formation. Cette fonction est pour eux tout à fait différente de celle dévolue à l'université virtuelle, qui sert de moyen de transmission d'information et de documents entre l'enseignant et les étudiants qui suivent son cours.

Puisque le Département dispose maintenant d'une part d'un jeu complet de référentiels de compétences par programme et, d'autre part, d'un jeu – certes à finaliser – de descriptifs d'UE, le comité se permet de suggérer de les mettre explicitement en regard. Comme relevé ci-dessus, il est déjà possible d'indiquer dans les fiches de cours des renvois aux compétences figurant dans le référentiel du programme mais les renvois dans l'autre sens ne sont pas disponibles. Sans même avoir à envisager une solution informatique sophistiquée, ne serait-il pas possible de créer un simple document où figure ce renvoi réciproque, par exemple sous la forme d'un banal tableau à double entrée ? Y figureraient dans un axe la liste des compétences et, dans l'autre, la liste des UE ; l'on pourrait alors simplement cocher les cases correspondant aux croisements effectifs entre les deux. Un tel document permettrait de visualiser le panorama complet de chaque programme et, donc, contribuer à la lisibilité de l'offre de formation.

Le Plan d'action actualisé s'inscrit dans la lignée du Plan d'action initial en proposant notamment de poursuivre les efforts afin de « Faire du référentiel de compétences un "incontournable" » et de « Disposer pour chaque unité d'enseignement d'un descriptif à jour ». Sur la base des arguments développés ci-dessus, il est évident que ces objectifs apparaissent tout à fait pertinents au comité de suivi. Toutefois il ressort également de ce qui précède que ce Plan d'action actualisé pourrait être heureusement complété par la mention de deux actions précises : « Fixer des modalités et exigences communes au Département pour les TFC et les TFE » et « Pour chaque programme, formaliser l'interface entre le référentiel de compétences et les UE qui lui correspondent ».

Le comité de suivi désire enfin soulever une problématique déjà abordée et débattue lors de la première évaluation effectuée en 2013-2014. Dans son Rapport final de synthèse établi suite à cette évaluation, le comité des experts mandaté par l'AEQES relevait que « l'offre dans le Département de langues et lettres est caractérisée par une grande richesse et une palette très large de langues et de disciplines », ce qui la rendait « fort appréciée par les étudiants » (Rapport final de synthèse, 2014, p. 4). Il précisait ensuite que « le maintien d'une offre de telle ampleur demande des moyens importants et des expertises très diversifiées » (ibidem) puis, dans ses recommandations, il invitait à une « réflexion stratégique sur l'offre en relation avec les moyens » et suggérait de procéder à des simplifications (Rapport final de synthèse, p. 7).

A la lecture du dossier d'avancement ainsi qu'au fil des différents entretiens, le comité de suivi a pu se rendre compte que cette tension entre offre et moyens était toujours d'actualité,

malgré la simplification due à la suppression de la filière Langues et Lettres anciennes, orientation Orientales. Certes une offre très large est un atout en matière d'attractivité, mais le prix à payer peut en être élevé, non seulement d'un point de vue financier, mais aussi en termes d'organisation et de surcharge de travail pour certains enseignants. Par ailleurs cela comporte le risque de ne pas pouvoir toujours assurer l'offre annoncée, notamment dans certaines langues minoritairement étudiées, simplement en raison d'une indisponibilité de dernière minute de la part d'un enseignant. Dans le même ordre d'idées, le comité de suivi relève qu'il peut être délicat d'offrir une mineure dans une certaine langue sans pouvoir garantir que cette mineure permettra à l'étudiant d'entrer dans le master correspondant. En effet, cela crée des attentes chez les étudiants qui ne sont pas toujours conscients – ou clairement informés à l'avance – de cette particularité.

En conséquence, le comité de suivi ne peut que vivement recommander la poursuite de la réflexion concernant le nécessaire équilibre entre la diversité de l'offre et sa faisabilité, et d'avoir à l'esprit cette problématique lors des discussions visant à établir des synergies avec la Faculté de Traduction et Interprétation (objectif figurant d'ores et déjà dans le Plan d'action actualisé) ainsi qu'à propos de la probable mise en œuvre prochaine du décret sur la Formation initiale des enseignants. Le comité estime que ces deux changements majeurs pourraient bien constituer une occasion d'optimiser les ressources à disposition et de procéder à des choix opérationnels concernant l'ensemble de l'offre de formation dans le Département LL.

### **Axe 3 : Mieux prendre en compte la diversité des profils des étudiants**

Par l'instauration de cet axe stratégique dans le Plan d'action initial (en 2014), le Département LL souhaitait développer une meilleure gestion des différentes guidances existantes et en développer de nouvelles afin de mieux venir en aide aux étudiants « à risques », que ce soit en raison de leur niveau de langue trop faible en début de cursus ou de leur déficit en termes de stratégies de travail et d'apprentissage. Les étudiants en question étaient donc essentiellement des primo arrivants ou des étudiants se trouvant plutôt en début de premier cycle. Lors de la visite de suivi, le comité de suivi a pu constater que cette problématique est toujours d'actualité, voire s'est encore accrue avec la mise en œuvre du décret Paysage.

Certes l'offre d'aides prévues pour les étudiants qui en ont besoin, est toujours présente ou s'est même peut-être enrichie. Il existe par exemple des cours propédeutiques de langues, des appuis fournis aux débutants par des étudiants de masters (une guidance qui semble donner particulièrement satisfaction) ou encore des gestions de classes par niveaux en début de cursus. Mais ces guidances se font encore en ordre dispersé ; par ailleurs elles ne rencontrent pas toujours leur public cible, en attirant surtout les étudiants qui en ont le moins besoin.

Le comité de suivi estime donc particulièrement pertinent le projet de « Poursuivre les efforts pour assurer une présence importante des étudiants aux guidances » (Axe 3 du Plan d'action actualisé). Dans cette optique, il suggère au Département LL de s'orienter vers une approche plus globale de cette problématique, en listant les guidances existantes et en s'attachant à en évaluer l'efficacité respective de manière plus systématique et moins intuitive. Des réflexions gagneraient également à être menées sur les moyens à mettre en œuvre pour encourager les étudiants qui en ont besoin à profiter de ces aides. Dans toutes

ces démarches, le Département ne pourrait-il s'appuyer plus délibérément sur le support que peuvent lui apporter les services centraux de l'institution en charge de l'aide à la réussite, notamment la nouvelle coordinatrice des guidances ?

Une deuxième piste d'action, qui figure aussi dans le Plan d'action actualisé, apparaît comme étant également de la plus haute importance aux yeux des membres du comité de suivi. Il s'agit de « Promouvoir la création d'exercices en ligne et l'utilisation de l'université virtuelle ». Le développement d'une politique d'exercices en ligne systématique permettrait en effet de renforcer le dispositif des remédiations possibles aux difficultés rencontrées par certains étudiants, non seulement au début de leur cursus de bachelier mais aussi au gré de leurs éventuelles réorientations. Les entretiens ont en effet révélé qu'un nouveau problème d'hétérogénéité entre les niveaux des étudiants résulte des passerelles au master pour des étudiants provenant d'autres bacheliers. A ce sujet, le comité de suivi a bien conscience que cette hétérogénéité ne peut pas être évitée par un simple système de prérequis puisque, en raison du décret Paysage, tout programme annuel d'étudiant (PAE) doit comporter 60 crédits et qu'il faut bien les prendre dans les cours du bloc qu'il doit suivre. Il encourage toutefois le Département LL à chercher des solutions pour gérer ce nouveau problème de manière proactive.

Il va enfin sans dire qu'une université virtuelle mieux développée et plus efficace représenterait un atout supplémentaire non seulement pour les étudiants en difficulté ou en demeure de devoir compenser un retard de niveau, mais aussi pour l'ensemble des étudiants, évidemment très appétents à l'heure actuelle pour ce genre de media !

#### **Axe 4 : Assurer une meilleure professionnalisation des diplômés**

Où en est le Département LL par rapport à l'Axe 4 de son Plan d'action initial qui visait à mieux professionnaliser les diplômés ? Quelles avancées ont été réalisées, quelles difficultés peut-on encore relever et quelles suggestions le comité de suivi peut-il faire au Département, qui souhaite poursuivre ses efforts dans cette voie ? (cf. Axe 4 du Plan d'action actualisé)

Pour répondre à ces questions, l'analyse va s'organiser au fil de plusieurs thématiques :

- les échanges Erasmus et la collaboration avec des universités partenaires
- les stages
- la collaboration avec le monde professionnel
- les finalités du master

Les pratiques en matière de mobilité estudiantine apparaissent variables au sein du Département. D'un côté, l'on peut souligner que certaines destinations Erasmus ont été renforcées, comme la Russie, la Turquie, le Liban et la Jordanie et que les séjours dans des universités étrangères sont volontiers encouragés quand ils poursuivent l'objectif majeur d'une meilleure maîtrise de la langue. Il est aussi à relever, dans la même veine, la mise en place de co-diplomations avec les universités de Varsovie, de Brno et de Leipzig, favorisant les échanges d'étudiants et d'enseignants ainsi que la collaboration en matière de recherche. Mais, d'autre part, les séjours Erasmus ne semblent pas encouragés systématiquement dans certaines filières, notamment dans les langues anciennes, et l'initiative en est souvent laissée aux étudiants. Le comité de suivi invite le Département à promouvoir désormais plus activement les échanges Erasmus dans toutes les filières, dans la mesure où de telles expériences personnelles ne permettent pas seulement de

développer les compétences langagières des étudiants, mais aussi leur autonomie. Enfin, bénéfique non négligeable, toute fréquentation d'une autre université représente une occasion d'enrichissement culturel.

La même diversité de pratiques se donne à voir en matière de stages. Leur organisation semble peu systématisée et parfois problématique, même en finalité didactique où ils sont pourtant obligatoires. L'on peut noter d'ailleurs qu'il n'y a pas d'unanimité au sein du corps professoral quant à la question de la valeur formative des stages et à la nécessité de leur instauration en master. En la matière, le comité de suivi ne peut que recommander au Département de poursuivre les réflexions en commun. Il suggère de mettre au centre du débat la description de ce que pourrait être un stage « idéal » pour chaque cursus, c'est-à-dire ce qu'il pourrait apporter du point de vue de la formation des étudiants, non seulement de ceux qui se destinent visiblement à entrer dans la vie professionnelle une fois leur master en poche, mais aussi de ceux dont on estime, a priori, qu'ils vont s'orienter vers un doctorat. Pourquoi ne pas y réfléchir en parallèle avec une discussion globale sur les profils d'enseignement ? Parallèlement à ces réflexions d'ordre proprement pédagogique pourrait se mettre en place la campagne visant à développer une base de données sur les lieux de stage, une action prévue dans le Plan d'action actualisé. Il s'agira alors non seulement d'augmenter le nombre d'entreprises disposées à accueillir des stagiaires mais aussi de s'assurer que la nature des tâches qui sont demandées à ces étudiants représente un réel « plus » dans leur formation. Ici les profils d'enseignement sont appelés à jouer vraiment leur rôle de « référentiel » en permettant aux différents partenaires de voir comment les stages peuvent compléter les cours donnés à l'université pour la mise en place de certaines compétences.

Bien évidemment, plus les relations avec le monde professionnel seront étroites, plus aisée sera la mise en place de stages adéquats, mais l'inverse est tout aussi vrai : des contacts développés à propos des stages peuvent en effet contribuer à l'enrichissement de telles relations avec le monde professionnel. Une autre action déterminante pour resserrer les liens avec le monde professionnel consiste à maintenir des contacts réguliers avec les *alumni*, ainsi que le prévoit d'ailleurs le Plan d'action actualisé. Les anciens étudiants sont en effet bien placés pour fournir un avis sur la formation qui leur a été dispensée et sur les évolutions souhaitées dans la formation offerte aux nouvelles volées, et ce en fonction des changements qui se produisent dans leurs milieux professionnels. Sans compter qu'ils peuvent servir de relais pour l'ouverture de places de stages dans leurs propres lieux d'activité... Ce regard extérieur pourra venir heureusement compléter les informations sur les débouchés et l'avenir professionnel des anciens étudiants, informations qui sont collectées par l'enquête nouvellement mise en place par l'ULB.

Ce n'est pas sans surprise que le comité de suivi a pris connaissance de la diversité des « finalités » proposées au niveau des masters, qui ne correspondent pas à la tripartition habituelle « finalité didactique – finalité spécialisée – finalité approfondie ». On trouve ainsi, au gré des filières, des intitulés comme « Finalité Troisième langue » ou « Finalité Contacts linguistiques » ou encore « Finalité Perfectionnement en langues slaves » dont on ne comprend pas toujours facilement à quoi elles correspondent. Le comité de suivi souhaite attirer l'attention du Département sur le fait que cette variété des intitulés risque de brouiller la perception que des personnes de l'extérieur – voire les étudiants eux-mêmes – peuvent avoir de l'offre de formation dispensée en LL, une offre qui s'avère déjà bien complexe à appréhender de par le jeu des filières et des orientations. Par ailleurs ils invitent le Département à se poser la question de la finalité – au sens originel du terme – des finalités

proposées et de l'équilibre entre la formation culturelle / académique et la professionnalisation de chaque cursus.

## Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

La lecture du dossier d'avancement et les entretiens ont permis au comité d'acquérir une vue d'ensemble sur les évolutions de la gouvernance, en particulier en relation avec l'assurance qualité, et sur le développement de la culture qualité, tant au niveau de l'Université qu'au niveau de la Faculté, du Département et des filières qui le composent. L'évaluation des enseignements par les étudiants a reçu une attention particulière. Le Plan d'action actualisé offre une perspective sur les développements envisagés et sera discuté dans cette optique. Cette partie du rapport est dès lors structurée en quatre points:

- 3.1. La gouvernance et le développement d'une culture qualité au niveau de l'Université
- 3.2. La gouvernance et le développement d'une culture qualité dans la Faculté, le Département et les filières
- 3.3. L'évaluation des enseignements par les étudiants
- 3.4. Le Plan d'action actualisé

### **3.1. La gouvernance et le développement d'une culture qualité au niveau de l'Université**

Comme il a été décrit dans la Partie 1 de ce rapport, l'Université a revu sa gouvernance durant les dernières années. Différentes structures ont été mises en place pour développer et renforcer la gouvernance mais aussi la politique en matière de qualité, en particulier le vice-rectorat à la qualité, la Commission Qualité, parfois appelée Conseil Qualité, et un Service Qualité dans l'administration centrale.

Ces diverses instances ont lancé un ensemble d'initiatives en vue de promouvoir et d'ancrer la qualité, en particulier dans le domaine de l'enseignement. L'institution fait ainsi mention du nouveau dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (cf. 3.3.), d'une enquête sur le devenir des *alumni* (voir aussi Partie 2, Axe 4) et d'un projet relatif au suivi des évaluations externes.

Les entretiens et les informations disponibles sur le site de l'Université permettent d'y ajouter un ensemble de réflexions et de projets portant en particulier sur le suivi statistique et la mise en place d'indicateurs ainsi que la documentation et l'archivage. La phase du rassemblement des éléments déjà disponibles, des demandes des Facultés, Départements et programmes et de la définition d'indicateurs, par exemple relatifs au taux de réussite, est en cours. Le Service Qualité se présente donc principalement comme un organe qui centralise les demandes et les informations et qui œuvre à les mettre à la disposition des responsables ; il développe également à moyen terme un ensemble d'instruments et d'indicateurs pertinents pour la gestion de la qualité et intervient de manière cruciale dans l'évaluation des enseignements par les étudiants (voir ci-dessous 3.3.).

La poursuite de ces efforts est importante pour le développement d'une approche systématique de la qualité ; elle permettra de fournir des instruments pour l'ancrage de la qualité à tous les niveaux. Il est cependant fondamental que ces efforts s'intègrent dans un plan d'ensemble qui soit clair et lisible. L'Université a défini, à ce propos, deux documents de base : une Charte Qualité (2009) (<https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/qualite>) et une Charte

pédagogique (2010) (<https://www.ulb.be/fr/charte-pedagogique-de-l-ulb>). Ces documents ne sont cependant pas évoqués dans le dossier d'avancement et n'ont pas été mentionnés lors des entretiens.

Le comité de suivi suggère de les mettre en œuvre comme leviers en vue de la cohérence de la politique qualité et de mettre les différentes actions en relation directe avec les principes énoncés dans ces chartes.

Le Service Qualité opérant au niveau de l'administration centrale n'est pas uniquement en charge de la qualité de l'enseignement, même si ce secteur est au centre de ses préoccupations. De ce fait et vu les moyens qui lui sont attribués, il n'est pas en mesure d'assurer le suivi de toutes les évaluations et il se positionne plutôt en accompagnateur des départements et programmes qui sont les vrais responsables du suivi. Cette position est d'ailleurs conforme à l'esprit général de l'organisation de l'Université, qui accorde une large part d'autonomie aux facultés et départements.

Cette option implique la mise en place d'une coordination effective entre les divers acteurs ; deux pistes semblent avoir été mises en place : le Conseil Qualité et les référents qualité.

Le Conseil Qualité est présenté comme suit :

« Le Conseil Qualité comprend une série de responsables et d'acteurs de terrain issus des différents "domaines de compétences" concernés par la Qualité et de représentants de l'ensemble des corps de l'Université, corps académique, corps scientifique, personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé (P.A.T.G.S.) ainsi que des représentants étudiants. Il est présidé conjointement par le vice-recteur et le conseiller. Le coordinateur est invité de façon permanente. »

Son rôle dans la mise en œuvre de la politique et de la culture qualité et sa place dans les rapports entre le niveau central et les facultés et départements n'est pas précisé dans la documentation accessible.

Les référents sont des membres du corps académique ou du corps administratif qui ont soit une responsabilité, soit un intérêt particulier pour la problématique de la qualité. Ces référents qualité semblent remplir deux rôles distincts : d'une part fonctionner comme partenaires pour la conception de la qualité et d'autre part servir de relais pour l'administration de la qualité. Vu ces deux rôles, l'implication d'académiques responsables qui jouissent d'autorité auprès de leurs pairs comme référents semble indispensable.

Le Service Qualité n'est pas le seul service central impliqué par la qualité de l'enseignement ; deux départements de l'administration centrale au moins sont impliqués : le Département de support à l'enseignement et aux apprentissages, sous la responsabilité duquel la Charte pédagogique a été établie, et le Département études et étudiants. La coordination des efforts fournis par les divers départements et leurs services est également indispensable pour que la culture et la politique qualité s'enracinent dans la communauté universitaire. Les relations entre les actions entreprises par ces différents services ne sont pas explicitées dans la documentation disponible et si certaines actions de ces services ont été mentionnées durant les entretiens (voir ci-dessous), aucune vue d'ensemble n'a pu être dégagée.

Le comité de suivi considère que les efforts engagés pour consolider et diffuser la culture qualité doivent être poursuivis avec vigueur et qu'à cet effet une attention toute particulière doit être portée à la cohérence des démarches.

Il conseille d'impliquer dans ce processus des référents académiques réunis en un conseil qui jouit d'autorité auprès des pairs et distinguer ce rôle de conception et de co-création du rôle d'administrateur des instruments relevant de la politique qualité.

Enfin, le comité de suivi estime qu'une telle démarche pourra écarter la crainte d'une approche trop managériale, mentionnée dans le SWOT du Département, en établissant un relais efficace entre les différents niveaux.

### **3.2. La gouvernance et le développement d'une culture qualité dans la Faculté, le Département et les filières**

Les enseignants évoquent en général la problématique de la qualité de l'enseignement à travers des préoccupations de type didactique. Comme il ressort des entretiens, les répondants sont, à leurs yeux, la conseillère pédagogique du Département – qui semble ne plus être en fonction – la cellule PRAC-TICE ou le service chargé de l'université virtuelle. Certains signalent les effets très positifs de la formation offerte aux enseignants nouvellement engagés. Ces actions sont liées à différents services qui relèvent soit du Département de support à l'enseignement et aux apprentissages soit du Département études et étudiants. La cellule qualité de l'Université ne semble pas être un partenaire pour les enseignants et les Présidents de filières.

La problématique de la qualité peut être évoquée lors de réunions au niveau du Département, mais plutôt de manière ponctuelle. Le Président du Département et la secrétaire administrative remplissent à deux le rôle de référent; le fait que le mandat du Président est limité dans le temps est, pour le Département, un argument important pour associer l'administration étroitement à la gestion de la qualité.

Le comité souligne l'importance d'une approche coordonnée et cohérente de la qualité dans laquelle toutes les actions peuvent trouver leur place. Le rôle de référent lui semble dès lors devoir être rempli par un académique pour tout ce qui touche la conception de la politique qualité et la culture qualité.

Les nombreux changements, évoqués dans la Partie 1, ont été vécus par les académiques comme une « tourmente » et ont coûté beaucoup d'énergie. Les responsables signalent qu'il a fallu du temps pour que les diverses filières se « trouvent » entre elles, que les structures se mettent en place et que la répartition des compétences et responsabilités soit comprise. Les diverses filières tiennent également à leur autonomie et maintiennent pour un certain nombre de matières des règles et usages spécifiques, par exemple relativement aux travaux qui initient à la recherche, aux stages dans les finalités autres que didactiques et aux transitions entre mineures et masters (voir Partie 2). Le dossier d'avancement constate à cet égard que si des progrès ont été accomplis, le consensus sur d'autres sujets n'a pas pu être atteint.

En outre, certains enseignants signalent des difficultés liées à la scission de l'ancienne Faculté de Philosophie et Lettres ; pour ceux-ci des synergies ont été perdues et l'interdisciplinarité est rendue plus difficile.

Le développement d'une politique dynamique au niveau du Département est également freiné par les restrictions pesant sur le cadre.

La Faculté actuelle a établi un règlement d'ordre intérieur qui a permis de clarifier les responsabilités et attentes de chaque niveau, mais les interactions et synergies entre les trois Départements semblent, à ce jour, limitées. Le fait que les formations du domaine « Traduction et Interprétation » ne soient pas encore installées sur le même campus que le Département Langues et Lettres est un facteur qui ralentit la mise en place de partenariats intéressants.

Si les structures et la gouvernance posent des problèmes pour les enseignants, les étudiants ont, pour leur part, encore plus de peine à trouver leur voie dans l'ensemble. Il est vrai qu'ils sont représentés à tous les niveaux et qu'ils peuvent à ce titre formuler leur avis, voire participer à la prise de décisions, mais dans le vécu quotidien il leur est souvent difficile de bien saisir le fonctionnement des instances qui organisent et gèrent leurs études.

Le comité conseille de chercher, malgré les difficultés signalées, à consolider la gouvernance au niveau du Département et de la Faculté, d'éliminer les obstacles liés à l'existence de règles différentes dans les diverses filières, de chercher des synergies dans le Département et dans la Faculté et de définir une approche commune fondée sur une mission partagée.

### **3.3. L'évaluation des enseignements par les étudiants**

L'Université a mis en place un système d'évaluation des enseignements par les étudiants qui a été élaboré en dialogue avec les différentes parties prenantes. Ce système est bien pensé et a un triple objectif :

- « - garantir aux enseignant.e.s et aux étudiant.e.s une rétroaction régulière et plus précise permettant d'améliorer les enseignements dans un climat positif,
  - harmoniser les pratiques de prise d'avis tout en laissant une flexibilité suffisante pour faire face aux spécificités de chacune des facultés,
  - clarifier les attentes de l'ULB concernant la mission d'enseignement et permettre aux enseignant.e.s de mieux valoriser leur investissement en la matière. »
- [\(<https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/qualite>\)](https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/qualite)

Les évaluations sont organisées après chaque quadrimestre et se passent après les examens. Les services centraux lancent des campagnes de sensibilisation auxquelles sont associés les étudiants ; les responsables regrettent que le taux de participation est en baisse.

Les résultats de l'enquête sont analysés par une commission pédagogique facultaire, à laquelle participent de manière paritaire enseignants et étudiants ; celle-ci rédige un avis pédagogique. Cet avis et les résultats sont ensuite transmis aux enseignants qui en sont les propriétaires.

L'enquête et les résultats visent en premier lieu l'amélioration de l'enseignement ; en cas de demande de promotion d'un enseignant, la commission analyse les résultats des dernières

cinq années et rédige sur cette base un avis qui sera transmis à la commission chargée du dossier.

Ce dispositif combine questions fermées et commentaires ouverts. Les questions fermées sont bien reçues par les enseignants et leur permettent de réorienter les approches, les contenus et le mode d'évaluation de leurs cours. Il leur semble par contre moins adéquat de poser des questions portant sur la pertinence des cours ; comme l'évaluation porte sur les unités d'enseignement, les enquêtes ne constituent, à leurs yeux, pas un instrument adéquat pour une approche du programme dans son ensemble.

Les commentaires ouverts par contre sont en général mal vécus par les enseignants qui s'irritent de propos qu'ils jugent souvent blessants.

Les enseignants signalent également qu'il y a une ambiguïté entre l'intention qui est d'évaluer les enseignements et le sentiment que l'évaluation porte sur l'enseignant. En plus les pratiques qui varient de faculté en faculté peuvent poser problème pour les enseignants qui opèrent dans diverses facultés.

Le retour des enquêtes vers les étudiants ne peut, vu le moment où l'enquête est organisée, se faire qu'auprès des étudiants de l'année suivante. Certains enseignants leur expliquent alors quelles adaptations ont été faites en fonction des résultats ou pourquoi certaines suggestions ne peuvent être suivies. Les retours ne sont cependant pas systématiques.

Les étudiants apprécient la possibilité de formuler des commentaires. Ils sont par contre sceptiques quant aux retours des résultats sur l'enseignement. Ils signalent effectivement que certains enseignants en tiennent compte, mais considèrent qu'il s'agit d'une minorité. De leur avis, l'impact des enquêtes est dans l'ensemble limité.

Mais, parmi les autorités facultaires et départementales, d'aucuns soulignent que ce sont les enseignants qui sont propriétaires des résultats et des avis récoltés, lesquels ont donc une valeur confidentielle. De ce fait, il ne serait pas possible d'organiser un retour systématique vers les étudiants ni d'utiliser les résultats de ces évaluations comme un outil de pilotage du Département. Pour le comité de suivi, tout cela met en évidence un certain manque de clarté, ou pour le moins des malentendus, quant aux tenants et aboutissants de ces démarches d'évaluation des enseignements par les étudiants.

Le comité exprime son appréciation à propos du dispositif. Il souligne toutefois que la clarification des objectifs et des usages qui peuvent être faits des résultats est cruciale pour son acceptation. Il estime en plus que les commentaires ouverts sont un instrument intéressant, mais qu'il semble nécessaire de trouver des moyens pour écarter les commentaires blessants ou non appropriés, soit en lançant une campagne vers les étudiants soit en définissant une intervention lors de l'analyse des résultats en commission.

Le comité souligne qu'un retour systématique des résultats vers les étudiants est une composante fondamentale de l'évaluation des enseignements, non seulement parce qu'un tel retour est motivant pour les étudiants, mais surtout parce que ce retour permet de boucler la boucle.

### **3.4. Le Plan d'action actualisé**

Le dossier d'avancement, qui a été finalisé par l'actuel Président du Département sur la base des travaux entrepris par son prédécesseur et en tenant compte de concertations avec les Présidents de filières dans le cadre du bureau du Département, comporte de nombreuses informations sur le suivi accordé aux recommandations du Rapport final de synthèse de 2014, ainsi qu'un Plan d'action actualisé.

Le comité regrette de ne pas avoir pu accéder aux textes qui décrivent la vision collective du Département, textes absents des sites accessibles, alors que la SWOT signale que les difficultés qui empêchaient la formulation d'une telle vision ne sont plus d'actualité.

Par contre, il a trouvé très intéressant le fait que, dans son dossier d'avancement, l'institution ait dressé un bilan systématique à partir de l'ensemble des recommandations figurant dans le Rapport final de synthèse établi suite à la première évaluation effectuée par le comité d'experts mandaté par l'AEQES. Il relève que ce bilan mentionne que certaines de ces recommandations n'ont pu être suivies soit en raison de facteurs externes soit suite aux évolutions internes mentionnées dans la Partie 1 du présent rapport. Il relève également que, pour certains points délicats, des réflexions ont certes été menées mais qu'elles n'ont pas encore toutes été suivies de décisions.

Le Plan d'action actualisé se situe dans le droit fil de toute cette démarche et il s'inscrit donc logiquement dans le prolongement du Plan d'action initial. Comme il a été souligné dans la Partie 2, le Département y met à juste titre l'accent sur la recherche de synergies avec le Département de Traduction et Interprétation, sur le développement d'exercices en ligne et sur le renforcement des relations avec le monde du travail, entre autres grâce aux liens avec les anciens étudiants.

Le comité souligne que distinguer de manière précise les objectifs, les actions, les balises et les indicateurs constitue un levier important pour le succès du Plan d'action actualisé.

## Conclusion générale

L'Université libre de Bruxelles est une université complète qui peut s'appuyer sur une longue tradition d'excellence. « Soucieuse d'apporter à ses étudiants une solide formation de base et une initiation à la recherche et à la démarche critique, l'université sait aussi qu'il faut rencontrer les besoins nouveaux de la société et de la science par une offre innovante et adaptée à de nouveaux publics. » (<https://ulb.be/fr/gouvernance/l-ulb-en-bref>)

S'inscrivant dans ce cadre, le Département de Langues et Lettres offre un nombre important de formations portant sur un large éventail de langues anciennes et modernes. Celles-ci « sont vues comme vecteurs principaux d'un certain nombre de domaines qui font tous l'objet d'enseignements et de recherche dans le Département: littérature, culture, patrimoine, histoire, réalités sociales... » (<http://dll.ulb.ac.be/>) et dès lors étudiées dans une perspective interdisciplinaire.

Cette prise de position implique une offre très diversifiée qui demande des moyens importants, impose une communication transparente sur les programmes, les prérequis et les perspectives et soulève des défis sur le plan de l'organisation. Trouver l'équilibre entre la volonté de maintenir, voire de développer l'offre, et les possibilités qu'autorisent les moyens dont le Département dispose est dès lors une tâche primordiale. Dans cette optique, le comité conseille de poursuivre les réformes visant à:

- établir la correspondance entre les référentiels de compétences définissant les programmes et les cours offerts afin d'explicitier comment ces premiers se réalisent à travers les cours et comment ces derniers contribuent aux acquis d'apprentissage;
- coordonner les programmes concernant entre autres les mineures et les passerelles;
- combiner au mieux, à l'intérieur de chaque programme, les différentes formules pédagogiques (en présentiel ou par le biais de l'université virtuelle);
- équilibrer les options disciplinaires et les postes d'enseignants et d'assistants qui peuvent y être attribués.

L'Université entend rencontrer les besoins nouveaux de la société et a lancé à cet effet des enquêtes portant sur le devenir des *alumni*. Ce regard extérieur est précieux pour le Département qui adopte une approche non utilitariste de l'enseignement des langues (<http://dll.ulb.ac.be/>), et qui forme des étudiants appelés à agir en professionnels, que ce soit dans l'enseignement ou ailleurs. Un bon réseau de relations avec le monde professionnel sera, de l'avis du comité, un instrument puissant pour ajuster les perspectives académique et professionnalisante, en particulier pour redéfinir les finalités offertes.

L'Université accorde beaucoup d'importance à la responsabilité publique et promeut la participation de tous à la vie de l'institution; ses règlements garantissent ainsi la présence de représentants de tous les corps du personnel et des étudiants dans les organes de décision et de consultation. L'évaluation des enseignements par les étudiants aboutissant à la formulation d'un avis pédagogique est une réalisation importante dans ce domaine. La participation formelle assurée ne garantit toutefois pas que les échanges entre enseignants et étudiants fonctionnent de manière souple dans la pratique. Le comité souligne la nécessité d'un dialogue sur la portée et la forme des commentaires libres qui font partie des évaluations, d'un retour systématique de celles-ci vers les étudiants et plus en général d'une

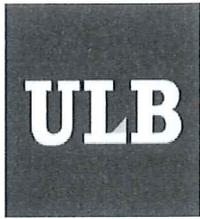
communication transparente et attentive sur les attentes des étudiants et les possibilités des enseignants.

Par ailleurs, l'Université est une organisation complexe formant un tout qui accorde une grande autonomie aux entités qui la constituent. Il en résulte que les initiatives peuvent être lancées à différents niveaux et qu'il importe qu'elles soient accueillies là où elles peuvent contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble ou des parties constituantes. Ainsi, les autorités universitaires et leurs services centraux ont mis en place de nombreux dispositifs et ouvert des chantiers dans le domaine de la qualité de l'enseignement. Les relais indispensables entre ces acteurs et le terrain ne semblent pas toujours être mis en place ou ne pas fonctionner de manière optimale. Le comité conseille de renforcer les liens entre les différents niveaux de sorte que les initiatives puissent atteindre leurs objectifs et que les attentes des parties prenantes puissent contribuer à l'ajustement des actions aux particularités de chaque entité sans perdre de vue le cadre défini en commun, comme dans les Chartes Qualité et Pédagogie.

Enfin, l'Université est en constante mutation, par son dynamisme interne et sous la pression de modifications du cadre décretaal. Pour les formations en langues et lettres, la mise en place de la nouvelle Faculté, l'intégration des formations en Traduction et Interprétation, sans compter le décret sur la Formation initiale des enseignants, constituent des enjeux majeurs; ils représentent autant d'occasions propices pour entamer le débat sans délai. Ces défis sont, de l'avis du comité, le levier pour mettre en place les interfaces indispensables au déploiement des formations dans cet environnement nouveau et à la mise en œuvre de nouvelles synergies et pour permettre la consolidation, à l'interne, du Département.

Aux yeux du comité, le point névralgique du Plan d'action actualisé est formé par la problématique de la cohérence, des relais et des interfaces entre acteurs et organes à tous les niveaux: au sein des filières, entre enseignants et étudiants, mais aussi avec le monde professionnel, au sein du Département entre les filières qui le composent, au sein de la Faculté entre les Départements qui la constituent, mais aussi entre Facultés, en particulier celles avec lesquelles il existe des liens disciplinaires, dans les rapports avec l'Université, notamment en ce qui concerne la politique et la culture qualité. Réfléchir et agir en termes d'interfaces devrait aider à préciser les objectifs, à identifier les actions et les acteurs et à définir les indicateurs appropriés.

# Droit de réponse de l'établissement



**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Le Département de Langues et Lettres et la Faculté de Lettres, Traduction et Communication remercient les experts pour la qualité de leur rapport et de leurs suggestions. Département et Faculté partagent l'essentiel des remarques et des constats exprimés et tenteront, dans la mesure du possible, d'en tenir compte dans le plan d'action actualisé.

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

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

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

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

**Prof. François Heinderyckx**  
Doyen de la Faculté de Lettres,  
Traduction et Communication

**Prof. Alain Delattre**  
Président du Département de  
Langues et Lettres

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

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