

# RAPPORT D'ÉVALUATION

---

Sciences Politiques

Université libre de Bruxelles

## Informations générales

- Etablissements impliqués : Université Libre de Bruxelles (ULB)
- Langues principales d'enseignement : français et quelques cours en anglais
  - Bachelier en Sciences politiques : orientation générale
  - Master 120 Sciences politiques, à finalités
    - Democratic Challenges
    - Political Communication
  - Master 120 en Sciences politiques orientations
    - Relations internationales à finalité Monde
    - Relations internationales à finalité Mondialisation et politiques publiques
    - Relations internationales à finalité Sécurité, paix et conflit
  - Master 120 en Administration publique
  - Master 120 en Etudes européennes à finalité
    - EU and Asia
    - Histoire et Cultures d'Europe
    - Politique Européenne
  - Master 60 en Sciences politiques
  - Master 60 en Sciences politiques (programme en anglais)

## Introduction

Dans le cadre du projet pilote d'internalisation des évaluations programmatiques AEQES coordonné par le département Enseignement de l'Université libre de Bruxelles, le Département de Science Politique (SCPO) de la Faculté de Philosophie et Sciences Sociales (PhiSoc) a été désigné en 2024-2025 comme l'un des trois clusters ayant vocation à développer une évaluation interne de ses programmes suivant le référentiel interne développé par l'ULB.

L'évaluation porte sur l'ensemble des programmes de SCPO, à savoir le Bachelier en Sciences Politiques (B-POLI), et les six filières de master organisées par le Département : le Master en administration publique (M-ADMP), le Master en études européennes (M-ETEUE), le Master en Sciences Politiques orientation générale (M-POLI), le Master en Sciences Politiques, orientation Relations Internationales (M-PINT), et les deux Masters 60 en Sciences Politiques à horaire de jour (POLI-4J) et horaire décalé (POLI-4S). Étant le résultat d'un projet pilote, le présent rapport présente dans un premier temps la méthodologie développée en vue de l'internalisation de l'évaluation programmatique à l'ULB. Cette méthodologie est résolument participative, associant étroitement les différentes parties prenantes – enseignants, chercheurs, étudiants et personnels administratifs à travers l'organisation de groupes de discussion (focus groups) et des ateliers de travail collectif. La participation a par ailleurs permis l'objectivation des différentes dimensions de la qualité au sein des filières concernées à travers la collecte et l'exploitation de données tant qualitatives que quantitatives. La mise en œuvre des deux piliers de la méthodologie - participation et objectivation donc – a été portée par J. Jeandesboz, Président du Département, et soutenue par le Policy Lab dans son déploiement opérationnel. Elle a permis d'établir un diagnostic et des recommandations partagées par toutes les parties prenantes, dont l'exposé est l'objet de la seconde et principale partie du rapport.

## Méthodologie

L'évaluation programmatique s'est appuyée sur la mobilisation de données quantitatives et qualitatives collectées par plusieurs canaux. L'ensemble des données collectées a permis d'alimenter les analyses et les discussions qui se sont tenues au sein du Conseil de Département (à qui le rôle de Commission d'évaluation interne a été confié).

Parmi les données quantitatives, ont été mobilisées les données externes issues du CReF ainsi que quelques données statistiques fournies par l'Université. Le dispositif d'évaluation s'appuyait initialement sur une approche plus ambitieuse en termes de données statistiques, adossée au projet de la Faculté de Philosophie et Sciences sociales de se doter d'une politique intégrée de gestion des données (par le biais d'un tableau de bord dynamique). En raison du calendrier de l'évaluation, de contraintes techniques et d'une surcharge au niveau de la DTAS (Direction Transversale Appui Stratégie), ces ambitions n'ont pas pu être entièrement réalisées, mais le travail initié pourra servir aux évaluations futures.

Les données qualitatives reposent quant à elles sur plusieurs sources : les résultats des évaluations des programmes par les étudiant-e-s (EPE), les focus groups<sup>1</sup> menés avec des étudiant-e-s et des partenaires du Département, ainsi que les contributions apportées directement par les membres de la Commission d'évaluation interne lors des ateliers organisés (voir infra).

L'objectif des focus groups était de réfléchir sur les programmes et les pratiques pédagogiques du Département de Science politique (en termes de cohérence de parcours, de pratiques pédagogiques et de professionnalisation) avec les étudiant-e-s (issus de toutes les filières du Département) ainsi qu'avec les partenaires du Département (alumni et maîtres de stage). Par le biais d'une approche collaborative et ludique, ils ont apporté un éclairage contextualisé et nuancé sur les réalités vécues par ces différents publics.

Le travail d'analyse et de discussion mené par la Commission d'évaluation programmatique a quant à lui été mené sous la forme de trois ateliers collaboratifs, et structuré autour d'un référentiel d'évaluation élaboré au niveau de la Faculté<sup>2</sup>.

Le premier atelier était consacré à la présentation et à la validation de la méthodologie d'évaluation (données à récolter, organisation des focus groups, etc.). Il a également permis d'ouvrir un travail collectif sur la vision du département, à travers la question structurante : « Quel département de Science politique voulons-nous être ? ». Cette étape visait à définir les ambitions, les priorités et les valeurs qui devaient guider l'analyse et les recommandations.

Le deuxième atelier était consacré à l'élaboration du diagnostic. À la suite de la présentation des données récoltées, les participants étaient invités à analyser collectivement ces données, à identifier les éléments saillants à reprendre dans le diagnostic et à prioriser les enjeux au regard de la vision formulée. Leur expérience, leurs perceptions des enjeux et leur vécu des dimensions abordées dans l'évaluation ont également alimenté ce travail, venant étoffer les données disponibles. Cette séance a

<sup>1</sup> Le terme focus groups a été retenu pour être conforme aux standards de l'évaluation, mais il est à noter que ces focus groups consistaient davantage en des workshops collaboratifs amenant les participants à coconstruire le diagnostic.

<sup>2</sup> Il s'agit du référentiel AEQES auquel ont été ajoutées d'autres questions évaluatives en lien avec la politique facultaire de gestion de la qualité et les préoccupations du décanat.

constitué un moment clé de mise en discussion et de convergence des constats, aboutissant à un diagnostic coconstruit et partagé par l'ensemble des parties prenantes.

Le troisième atelier était consacré aux recommandations. Les échanges se sont structurés autour de plusieurs axes du référentiel d'évaluation, afin de formuler des recommandations hiérarchisées, réalistes et directement mobilisables au sein du Département.

À l'issue de ce processus, la démarche a permis de produire un diagnostic partagé et argumenté de la qualité des programmes du département, ainsi qu'un ensemble de recommandations. Ces éléments constituent le cœur du présent rapport d'évaluation programmatique et offrent une base solide pour l'élaboration d'un plan d'action cohérent et pertinent au regard de la vision et des enjeux identifiés.

Ce rapport a été présenté et discuté en Conseil de Département, consolidé ensuite, et finalement mis en débat au Conseil facultaire, conformément à la politique facultaire de gestion de la qualité.

## Vision

Se doter d'une vision partagée constitue un préalable essentiel à toute démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité au sein d'une entité d'enseignement supérieur. La vision permet de clarifier ce qu'une Faculté, Département, ou filière souhaite être, les missions que cette entité se donne en matière de formation, de recherche et de service à la société, ainsi que les valeurs et priorités qui doivent guider ses choix. Dans un contexte académique marqué par la complexité des missions, la diversité des publics et des contraintes multiples, la vision joue un rôle structurant : elle offre un cadre de référence commun, facilite la compréhension mutuelle entre les différentes parties prenantes et permet de dépasser une approche fragmentée ou strictement réactive de la gestion des programmes. Elle donne notamment un cap clair assurant que les initiatives locales (par exemple au niveau des filières) se fassent dans une logique de cohérence d'ensemble. Elle permet également de susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes aux recommandations issues du processus.

Dans le cadre de la présente évaluation programmatique, la vision a été mobilisée comme un outil d'analyse et de pilotage. Elle a servi de point d'appui pour mettre en regard les constats issus du diagnostic avec les ambitions exprimées par le département, afin d'identifier les écarts significatifs entre la situation actuelle et l'état souhaité. Cette analyse des écarts permet de hiérarchiser les enjeux, de cibler les leviers d'action prioritaires et d'élaborer un plan d'action cohérent, aligné sur les objectifs stratégiques du département. En s'appuyant sur la vision, la démarche d'amélioration continue évite ainsi la dispersion des initiatives et favorise des actions pertinentes, réalistes et porteuses de sens à moyen et long terme.

La vision du Département de Science Politique pour les prochaines années, co-construites avec toutes les parties prenantes, est la suivante :

***Être un département de Science politique reconnu pour la qualité et la pertinence de ses formations, le dynamisme de sa recherche, son ouverture sur le monde et sa capacité à faire vivre un collectif engagé, solidaire et attentif aux personnes.***

Cette vision se décline en 5 axes :

- 1) Des formations exigeantes et porteuses de sens Nos programmes doivent répondre aux besoins et aux attentes des étudiant·e·s, en conjuguant rigueur académique, pertinence sociale et capacité d'adaptation aux transformations du monde. L'excellence du diplôme repose sur la cohérence des parcours, la diversité des méthodes pédagogiques et l'ouverture vers la recherche, les terrains professionnels et la société.
- 2) 2) Une recherche dynamique et reconnue La recherche constitue le cœur de notre identité collective. Nous voulons créer les conditions d'une recherche exigeante et stimulante qui alimente directement l'enseignement – au service de sa qualité –, ouverte sur le monde et ses enjeux contemporains, et favorisant le dialogue entre enseignant·e·s, chercheur·se·s, étudiant·e·s et société.
- 3) Une attention réelle au bien-être Nous voulons un environnement d'apprentissage et de travail qui favorise la santé mentale, l'équilibre et la reconnaissance des efforts de chacun.e (tous corps confondus).

- 4) Un collectif solidaire et collaboratif Le département doit être un espace d'appartenance et de coopération : entre enseignants, chercheurs, étudiants et personnels. Nous voulons renforcer le sentiment de collectif, encourager les pratiques partagées, l'entraide et la co-responsabilité.
- 5) Un lien renforcé entre le monde académique et la société Former des citoyens et des professionnels capables d'agir dans et sur le monde : cela passe par la professionnalisation (stages pertinents, projets ancrés dans la réalité), la mobilisation des alumni et le dialogue avec les acteurs sociaux et institutionnels. Notre ambition est de conjuguer rigueur scientifique et engagement social.

## Diagnostic

Comme évoqué ci-avant, le diagnostic présenté dans cette section constitue une synthèse des éléments les plus saillants révélés lors de l'exercice de diagnostic. Par élément saillants, nous entendons ceux qui ont un impact élevé sur la vision du Département et sur lesquels le Département dispose effectivement de leviers d'action. D'autres éléments sur lesquels le Département n'a pas de prise directe sont également mis en évidence dans la perspective de les transmettre aux autorités facultaires ou de l'Université.

## Analyse SWOT<sup>3</sup>

### FORCES (S)

- *Qualité et expertise du corps enseignant.*
- *Forte ouverture internationale : programmes multilingues, doubles diplômes, mobilités (Erasmus, stages) et attractivité pour les étudiants internationaux.*
- **Développement de compétences solides : analyse, esprit critique, méthodologie, synthèse, rédaction.**
- **Fondations théoriques robustes et approche pluridisciplinaire des enseignements.**
- **Professionnalisation en développement : séminaires appliqués, stages, missions de consultance, programme de mentorat, programme alumni, interventions externes dans les cours, etc.**
- *Gestion intégrée de la coordination pédagogique : quotas d'encadrement de mémoire, normes d'encadrement des séminaires, etc.*
- *Qualité du soutien administratif (secrétariats étudiants en particulier).*
- *Notoriété et visibilité du Département (ex : nombreuses interventions dans les médias, sollicitation des académiques pour divers types de projet en lien avec la recherche et les enseignements, etc.)*
- *Excellence de la recherche.*
- *Stratégie de gestion des réseaux sociaux dynamique et réactive, tant sur l'enseignement que sur la recherche.*

<sup>3</sup> Les intitulés en gras sont les plus structurants et sont développés dans la section suivante.

## **FAIBLESSES (W)**

- **Coordination pédagogique sur le contenu des cours et sur les modalités d'évaluation.**
- *Articulation insuffisante entre BA et MA, progressivité limitée.*
- **Actualisation des programmes nécessaire pour mieux refléter les enjeux contemporains.**
- *Spécialisation tardive (disciplinaire ou régionale).*
- *Alignement perfectible entre fiches de cours et pratiques pédagogiques.*
- **Place et pertinence du mémoire contestées en dehors des parcours orientés recherche ; qualité de l'encadrement mémoire/TFE hétérogène.**
- **Manque de diversité dans les approches pédagogiques et les modalités d'évaluation.**
- *Manque d'accompagnement aux évaluations ; feedback limité.*
- *Incohérence perçue entre crédits ECTS et charge réelle de travail en fonction des cours. • Taux de réussite BA relativement faibles.*
- *Besoins accrus en aide méthodologique (universitaire et disciplinaire).*
- **Faible valorisation institutionnelle des tâches administratives et de coordination.**
- **Intégration perfectible des suppléant·e·s et attractivité des suppléances dans le corps académique.**
- *Fragmentation/précarité des mandats scientifiques.*
- *Connaissance limitée des profils étudiants (notamment internationaux).*
- **Faible participation étudiante aux instances.**  
**Faible structuration des liens avec le monde professionnel ; aide à l'orientation professionnelle limitée.**
- **Qualité de l'information disponible en ligne.**

## **OPPORTUNITÉS (O)**

- *Réforme du calendrier académique.*
- *Bruxelles : ville étudiante, diversifiée, dynamique et attractive.*
- *Campus Charleroi et Centre de recherche Transfo (recrutement et ancrage territorial wallon).*
- *Centres de recherche, académiques et chercheurs : réseau, expertise, vitrine du Département*
- *Policy Lab : réseau, création de ponts avec les autres disciplines, les administrations publiques et les citoyens.*
- *Formation continue (HuSci, Inemap) : infrastructures et matériel, expertise techno pédagogique, catalogue de formations (notamment en ligne), vitrine vers l'extérieur*
- *CIVIS : ressources, réseau, activités, financements.*
- *PFD PhiSoc : accroissement du cadre et mise en place du tronc commun en BA1.*
- *Alumni du Département.*

## **MENACES (T)**

- *Manque de visibilité de l'évolution à court et moyen terme du cadre réglementaire (réforme du calendrier académique ; organisation décentralisée des études universitaires en FWB ; ...).*
- *Augmentation de la charge administrative du corps enseignant et manque de valorisation institutionnelle de celle-ci.*
- *Forte compétition externe (autres universités belges, formations internationales).*
- *Perception d'un décalage croissant avec le monde du travail (attentes en matière de professionnalisation).*

- *Inadéquation des infrastructures de l'ULB (nombre et taille des auditoriums, mobilité vers et depuis le campus).*
- *Enjeux de santé mentale des jeunes ; accroissement de la précarité étudiante.*
- *Accroissement de l'hétérogénéité des cohortes : besoins, niveau, attentes, profils, ...*
- *Taille croissante des cohortes en BA et en MA.*
- *Disponibilité limitée des ressources mise à disposition par l'Institution : incitants à la recherche, soutien à l'innovation pédagogique, cadre, ressources techniques et technologiques, ...*
- *Manque de proactivité de l'Institution quant à certains enjeux critiques : IA, professionnalisation, attractivité, ...*
- *Gestion insatisfaisante de projets ou dispositifs structurants / transversaux : plateforme MEL, gestion EBS, ...*
- *Procédures et conditions d'inscription à l'ULB.*
- *Départs à la pension (émergence potentielle d'un déficit d'expérience).*

## ***Approfondissement du diagnostic***

Dans cette section, les éléments les plus importants de l'analyse SWOT – au regard de la vision et du plan d'actions – sont approfondis.

**Parmi les forces** du département, il convient de souligner en particulier **le développement de compétences transversales et disciplinaires solides chez les étudiant·e·s**, régulièrement mis en évidence tant dans les évaluations des programmes par les étudiant·e·s que dans les focus groups et les échanges au sein de la Commission d'évaluation. Les capacités d'analyse, d'esprit critique, de synthèse et de rédaction apparaissent comme des acquis centraux des formations proposées par le Département, reconnus par les étudiant·e·s eux-mêmes comme un marqueur distinctif des cursus en Science politique. Ces compétences reposent sur **des fondations théoriques robustes**, nourries par une approche pluridisciplinaire mobilisant la science politique, le droit, l'économie, la sociologie ou encore l'histoire. Cette articulation entre pluralité des cadres théoriques et exigences méthodologiques contribue à former des diplômé·e·s capables de problématiser des enjeux complexes, de contextualiser les phénomènes politiques et de produire des analyses rigoureuses, des compétences particulièrement essentielles dans un contexte marqué par la multiplication des discours simplificateurs et des usages non critiques de l'information.

Cette qualité de la formation s'inscrit également dans un environnement académique caractérisé par **l'excellence de la recherche**. Le Département est ainsi classé premier parmi les universités belges, dans les vingt premiers en Europe et dans les cinquante premiers dans le monde, dans le domaine de la science politique (QS World Rankings 2025). Les activités scientifiques nourrissent directement les contenus d'enseignement, assurant leur actualisation et leur ancrage dans les débats contemporains, tout en contribuant à la crédibilité académique et à l'attractivité des programmes. Par ailleurs, la **professionnalisation des formations** constitue un atout croissant : séminaires appliqués, stages, missions de consultance, interventions de praticien·ne·s, programme de mentorat et mobilisation progressive des alumni enrichissent les parcours et renforcent les liens avec les milieux professionnels. Ces dispositifs permettent d'articuler plus étroitement les savoirs théoriques et les compétences pratiques, répondant ainsi aux attentes exprimées par les étudiant·e·s et aux évolutions du marché de l'emploi, tout en préservant l'identité académique et critique des formations en Science

politique. Cette dimension des programmes reste néanmoins un point d'amélioration qui est dès lors également évoqué dans les faiblesses.

**Parmi les faiblesses identifiées**, nous retrouvons à titre principal **les pratiques pédagogiques et les modalités d'évaluation**. Les étudiant·e·s, notamment à travers les évaluations des programmes et les focus groups, pointent des répétitions de contenus entre certains cours, parfois au sein d'une même année d'étude, ou entre le bachelier et le master. Ces répétitions ne sont pas nécessairement perçues comme problématiques en soi lorsqu'elles permettent un approfondissement progressif, mais elles peuvent être perçues comme la manifestation d'un manque de coordination pédagogique sur le fond des enseignements. Ces perceptions soulignent l'importance de renforcer les espaces de discussion collective sur les contenus, les objectifs d'apprentissage et leur articulation tout au long des parcours, afin d'assurer une progression plus lisible et cohérente pour les étudiant·e·s. Les données récoltées font par ailleurs apparaître **une diversité encore limitée des approches pédagogiques**, avec une prédominance du cours magistral et un recours relativement modeste aux méthodes actives ou expérimentales. Si plusieurs participant·e·s soulignent que l'innovation pédagogique ne peut constituer une injonction systématique, la question de l'adéquation entre les méthodes d'enseignement, les objectifs d'apprentissage et les attentes des étudiant·e·s apparaît centrale. La diversification des modalités pédagogiques et d'évaluation soulève également des enjeux de faisabilité importants, tant pour les enseignant·e·s que pour les étudiant·e·s. La multiplication de travaux à réaliser et à rendre dans des temporalités proches est ainsi fréquemment évoquée comme source de surcharge et de déséquilibre. Ces constats renvoient plus largement à l'évolution du public étudiant et à la nécessité de penser l'université non seulement par rapport à ses missions, mais aussi au regard des transformations des modes d'apprentissage et des attentes d'un public étudiant qui a beaucoup évolué.

**La nécessité d'une actualisation des programmes** constitue également un enjeu central de qualité pour un Département de Science politique dont les objets d'étude sont par nature étroitement liés aux transformations contemporaines des systèmes politiques, des formes de gouvernance et des rapports de pouvoir. Dans un contexte marqué par des mutations rapides, des programmes insuffisamment actualisés risquent de perdre en pertinence. L'actualisation des contenus ne vise pas à se détourner des fondements théoriques de la discipline, mais au contraire à les mobiliser de manière critique pour éclairer les enjeux actuels. Elle contribue ainsi à renforcer la cohérence des parcours, l'engagement des étudiant·e·s et l'attractivité des formations.

**La place et la pertinence du mémoire** constituent un autre point de fragilité largement débattu au sein de la Commission d'évaluation. En dehors des parcours explicitement orientés vers la recherche, l'exercice du mémoire n'est pas toujours vécu comme pertinent par les étudiant·e·s, et la qualité hétérogène des productions interroge le corps académique, ainsi que le cadrage de l'exercice, les modalités actuelles d'encadrement et d'évaluation. Plusieurs participant·e·s soulignent que ces constats ne remettent pas en cause la valeur académique du mémoire en tant que tel, mais invitent à questionner ses objectifs pédagogiques selon les finalités des programmes. Ces questionnements sont renforcés par l'émergence de nouveaux enjeux, notamment liés à l'intelligence artificielle, qui interrogent les formes traditionnelles d'évaluation et les compétences réellement développées à travers cet exercice. À cela s'ajoute la réforme envisagée du calendrier académique, susceptible de modifier la temporalité du mémoire — en rapprochant notamment les sessions d'évaluation — et de rendre cet exercice encore moins adapté à certaines réalités pédagogiques.

Les discussions ont également mis en évidence **des tensions autour de la professionnalisation des cursus**, révélatrices de conceptions parfois divergentes du rôle de l'université dans la société. Les étudiant·e·s expriment des attentes fortes en matière d'orientation et de préparation au marché du travail, sans doute nourries par une angoisse croissante face à l'insertion professionnelle. Le corps académique considère dans une proportion importante que le rôle de l'université est d'abord de former des citoyen·ne·s capable d'une compréhension réflexive de la vie politique, et non de les formater en fonction des attentes changeantes du marché du travail. Cette dissension place la professionnalisation à la fois dans les forces et dans les faiblesses de l'analyse SWOT. Si des dispositifs existent déjà (stages, sorties dans les milieux professionnels, interventions de praticien·ne·s, initiatives de mentorat), il semble que les attentes des étudiant·e·s soient encore plus élevées. En outre, soulignons que leur structuration demeure inégale selon les programmes : leur articulation avec les objectifs de formation pourrait être clarifiée et certains programmes pourraient davantage prendre en compte cette préoccupation. Ce débat doit également interroger le rôle des Facultés et de l'Université dans l'accompagnement (sans doute ad hoc) des étudiant·e·s face à leurs inquiétudes relatives à l'insertion professionnelle. Il nous faut également constater un écart entre la mission de l'Université en termes de professionnalisation et les attentes – croissantes – du monde professionnel quant à la professionnalisation des étudiant·e·s.

D'autres faiblesses sont également importantes à souligner, parmi **lesquelles l'intégration perfectible des suppléant·e·s** et l'attractivité limitée de ces fonctions qui fragilisent la qualité des programmes et exposent le Département à plusieurs risques (recours, manque de cohérence, ...). **La qualité et l'accessibilité des informations disponibles en ligne pour les étudiant·e·s potentiel·le·s** constituent également un point d'amélioration. Le caractère incomplet, majoritairement francophone, peu inclusif et peu orienté vers les usagers internes du site web limite sa fonction d'information. Il en va de même, notamment, pour les fiches de cours. Dans un contexte où les publics étudiants sont de plus en plus diversifiés et ne partagent pas tous les mêmes codes institutionnels, il importe de faire évoluer nos outils d'information et de communication. De même, la valorisation du corps académique pourrait être améliorée. Enfin, **la faible valorisation institutionnelle – au niveau du Département – des tâches administratives et de coordination** constitue également un point d'amélioration. Ces missions ne sont pas assumées équitablement par l'ensemble du corps académique et il importe de valoriser ceux qui prennent leur part de responsabilité dans la gouvernance du Département.

Pour terminer, **plusieurs opportunités et menaces transversales** méritent d'être mises en évidence, dans la mesure où elles conditionnent fortement la capacité du Département à mettre en œuvre les améliorations identifiées. **La réforme du calendrier académique** constitue à cet égard un élément ambivalent, susceptible d'être perçu à la fois comme une contrainte et comme un levier de transformation. Le Département a toutefois fait le choix de l'envisager principalement comme une opportunité. Les réflexions en cours ouvrent en effet la possibilité d'une réorganisation des enseignements offrant davantage de flexibilité temporelle, ce qui pourrait contribuer à un meilleur équilibre entre les temps d'enseignement et d'évaluation, de recherche, et de service à la communauté universitaire ou à la société. La mise en œuvre de cette réforme exigera par ailleurs une évolution des modalités d'enseignement et d'évaluation, et pouvant ainsi servir d'accélérateur pour faire évoluer certaines pratiques pédagogiques, en cohérence avec les axes jugés prioritaires dans le cadre de la démarche d'évaluation.

D'autres menaces relèvent davantage de **dynamiques institutionnelles structurelles**, sur lesquelles le Département n'a que peu de prise directe. L'augmentation continue de la charge administrative et de coordination pesant sur le corps académique, combinée à une **faible valorisation institutionnelle**

**de ces tâches**, constitue un enjeu majeur. Le fonctionnement de l'Université repose largement sur la prise de responsabilités par les enseignant-e-s pour assurer la gestion et la coordination des programmes. Cette situation, tout à fait désirable par bien des aspects, crée néanmoins des déséquilibres durables. L'enjeu ne se limite pas à une répartition « équitable » des charges, mais interroge aussi la pertinence, la reconnaissance et les conditions d'exercice de ces responsabilités. La question de la valorisation des tâches de gouvernance et de coordination apparaît dès lors centrale et dépasse le seul périmètre du Département, appelant une réflexion à l'échelle institutionnelle.

Par ailleurs, le processus d'évaluation a mis en lumière **un décalage croissant avec le monde du travail**, en particulier en ce qui concerne les attentes en matière de professionnalisation. Les futurs employeurs de nos étudiant-e-s expriment des attentes de plus en plus élevées en matière de professionnalisation, y compris sur des compétences très pratiques (par exemple des compétences numériques ou organisationnelles de base), ce qui alimente la tension évoquée précédemment sur le rôle même de l'Université. Là encore, il apparaît pertinent d'envisager une réflexion à un autre niveau que celui des programmes.

Enfin, **les enjeux de santé mentale et de précarité étudiante** constituent une menace de fond qui dépasse le seul cadre du Département mais impacte directement les conditions d'apprentissage. L'augmentation de la précarité économique, combinée à une fragilisation de la santé mentale des jeunes, affecte la disponibilité cognitive, la motivation et la capacité des étudiant-e-s à s'engager pleinement dans leurs études. Ces éléments, régulièrement évoqués lors des focus groups et dans les évaluations par les étudiant-e-s, rappellent que les enjeux de qualité ne peuvent être dissociés des conditions sociales et psychologiques dans lesquelles les formations sont suivies. Ils soulignent l'importance de penser les dispositifs pédagogiques, l'organisation des parcours et les modalités d'évaluation en tenant compte de ces réalités, dans une logique de soutien à la réussite et de responsabilité institutionnelle partagée.

# Evolution du département

## *Constats persistants et forces à valoriser*

Les rapports antérieurs et le diagnostic 2024 révèlent quelques constantes. Plusieurs forces relevées il y a dix ans perdurent et méritent d'être soulignées, notamment un corps professoral de qualité adossé à une recherche de haut niveau, ainsi qu'une ouverture internationale accrue. Déjà lors de l'évaluation initiale menée en 2009-2010, le Département affichait une volonté de concilier excellence académique et large accessibilité, une bonne notoriété en recherche et une politique de recrutement diversifiée incluant des enseignant·e·s internationaux·les. Ces atouts se confirment en 2024 : le programme propose désormais des cursus multilingues (bachelier bilingue/trilingue, master 60 crédits en anglais) et des doubles diplômes prestigieux, attirant une communauté étudiante très internationale. De même, les efforts d'encadrement et de suivi des étudiants se sont consolidés. La réorganisation des secrétariats et la désignation de responsables par filière depuis 2010 ont amélioré l'accueil et la communication envers les étudiant·e·s, un aspect dorénavant considéré comme un point fort du Département.

D'autres évolutions positives depuis la précédente évaluation sont à souligner. Plusieurs recommandations formulées en 2010 ont été suivies d'effets. Par exemple, la professionnalisation des formations s'est nettement renforcée : création d'un master en Administration publique, généralisation des stages en master, organisation de séminaires métiers et mise en place d'un réseau alumni/mentorat – autant d'initiatives qui répondent directement aux critiques sur le faible lien avec le monde professionnel.

En parallèle, certains défis soulignés dès la précédente évaluation demeurent d'actualité. C'est le cas de la pression liée aux effectifs élevés : les cohortes importantes, notamment en première année, pèsent encore sur le taux de réussite et la capacité d'encadrement pédagogique. Le ratio étudiant·e·s/enseignant·e·s reste insuffisant, limitant les travaux en petits groupes et l'innovation pédagogique – un constat déjà formulé en 2010 face à la prépondérance des cours magistraux et QCM. Si le Département a peu de levier d'action sur ce point, il a tout de même pu mettre en place une coordination des charges pédagogique plus structurée (par exemple en limitant la taille des groupes de travaux pratiques à 30 étudiant·e·s) pour améliorer la qualité de l'enseignement. De même, une réelle diversification des méthodes pédagogiques a été enclenchée (simulations de négociation, missions de consultance, ...).

On observe également la persistance de certaines lacunes dans la coordination et l'harmonisation des cours (redondances de contenus, disparités dans les fiches de cours), points ayant fait l'objet de recommandations passées et nécessitant toujours une attention soutenue. Ces deux derniers points sont adressés dans le nouveau plan d'action.

## *Retour concret sur les réalisations du précédent plan d'action*

**S'agissant de l'Axe 1** (Développement de l'offre de formation), le développement de deux MA 120 ECTS doubles diplômes (Action 1) a été partiellement réalisé. La convention de double-diplôme ULB Waseda a été signée et reconduite. Une deuxième convention de double-diplôme est en cours de 10 développement avec SciencesPo Bordeaux. La mise en place d'un projet de BA en anglais (Action 2) et le développement d'un projet de module de formation au concours diplomatique (Action 3) n'ont pas

abouti, faute respectivement du cadre académique et scientifique nécessaire à la mise en place d'un bachelier complet, et du changement de statut du partenaire envisagé pour le module diplomatique (CERIS). L'école d'été "Belt and Road Initiative in the Eyes of the World" (Action 4) n'a pas abouti en raison des restrictions liées à la pandémie de Covid-19. Cela n'a pas empêché le Département de mener à bien des chantiers qui n'étaient pas initialement planifiés, avec des réaménagements importants du Bachelier : regroupement des cours à exercice en Bloc 2 afin de permettre aux étudiant·e-s prévoyant une mobilité internationale en Bloc 3 de les suivre, dédoublement pour offrir ces exercices en anglais ou en français, déplacement du cours de statistique du Bloc 1 au Bloc 2 pour permettre un contact plus progressif avec la matière et améliorer la réussite. De même, une réforme pilote de l'encadrement des mémoires et TFE en Science politique a été menée depuis 2022 et est entrée en vigueur à la rentrée 2025 dans le cadre de la filière POLI4J, pour permettre un accompagnement tout au long de l'année académique des étudiant·e-s.

**S'agissant de l'Axe 2** (Démarche qualité), l'enquête de satisfaction auprès des étudiant·e-s de bachelier concernant le suivi des étudiant·e-s en échec (Action 5) n'a pas été réalisée en raison initialement des perturbations liées à la pandémie de Covid-19. La systématisation de l'utilisation de données statistiques dans les réflexions sur les programmes (Action 6) a été entièrement mise en place. Ces statistiques sont utilisées pour améliorer l'allocation du personnel enseignant, en particulier dans le corps scientifique. Elles ont été mobilisées pour identifier les éventuelles réformes à mener dans l'encadrement des mémoires et TFE en Science politique. Les Actions 7 (évaluation du projet "Alumni mentorat") et 8 (mise en place d'un système de gestion de la Qualité au sein du département) ont été partiellement réalisées. Le projet "Alumni mentorat" a été reconduit mais son évaluation n'a pas encore été menée en raison des difficultés rencontrées pour recruter une personne coordinatrice via un mandat AEX (0,10 ETP). La mise en place d'un système de gestion de la qualité est en cours de réalisation, avec notamment la décision de constituer le Conseil départemental de Science politique en Commission qualité pour les filières organisées par le Département à l'automne 2025.

**S'agissant de l'Axe 3** (Communication et soutien), l'Action 13 sur la diffusion des offres d'emploi à l'international a été mise en œuvre en réalisant systématiquement une version anglophone de toutes les vacances ouvertes au Département dans le corps académique ou scientifique depuis 2020, et en diffusant ces vacances via les réseaux sociaux et canaux de communication du Département. Les Actions 9 (meilleure information des étudiant·e-s de bachelier sur la poursuite d'un master à l'ULB) et 10 (sensibiliser les étudiant·e-s de master aux métiers de la recherche) n'ont pas fait l'objet d'un suivi. L'Action 11 (attirer des profils plus divers au sein du personnel de la Faculté) a finalement été considérée comme étant du ressort de la Faculté de Philosophie et Sciences Sociales et non du Département. Enfin, l'Action 12 visant à engager une personne en soutien des étudiant·e-s en année mémoire n'a pas été concrétisée faute de cadre.

## PLAN D' ACTIONS

Le plan d'action proposé s'inscrit directement dans le prolongement du diagnostic partagé et de la vision élaborée collectivement par le Département. Il vise à répondre de manière ciblée aux principaux écarts identifiés entre les pratiques actuelles et les ambitions portées pour les programmes, en privilégiant des leviers pragmatiques et crédibles plutôt que des changements structurels. Les actions retenues traduisent ainsi une volonté de renforcer la cohérence pédagogique, d'améliorer l'expérience étudiante, de consolider l'ouverture et l'attractivité des formations, tout en garantissant une gouvernance soutenable et collective du travail académique.

Les priorités dégagées reflètent les enseignements du diagnostic : besoins de coordination renforcée entre les enseignements, questionnements sur la pertinence et les modalités du mémoire, attentes étudiantes en matière de lisibilité des parcours et de professionnalisation, ainsi que tensions croissantes liées à la charge de travail et à la reconnaissance des tâches de coordination. En réponse, le plan d'action articule des mesures visant à structurer davantage les espaces de dialogue pédagogique, à mieux accompagner les étudiant-e-s aux moments clés de leur parcours, et à valoriser les dispositifs existants (alumni, langues, stages, communication), tout en les rendant plus cohérents et visibles.

### Axe 1 – Renforcer la cohérence et la qualité pédagogique des programmes

- Instaurer une coordination pédagogique biennale pour chaque programme, centrée sur le partage des contenus de cours. Dans un premier temps (24 mois), cette coordination pédagogique portera sur les unités d'enseignement obligatoires de tronc commun. Elle sera ensuite étendue aux cours obligatoires de finalité pour les filières qui en disposent (prochaine actualisation du plan d'action). Le cas échéant, elle s'étendra aux cours optionnels si une demande est formulée dans ce sens par l'une ou l'autre partie prenante.
- Systématiser la concertation sur les modalités d'enseignement et d'évaluation, afin d'assurer un meilleur équilibre des charges de travail et une diversité cohérente des formes d'évaluation, en commençant par les cours obligatoires de tronc commun dans un premier temps (24 mois). L'action sera ensuite étendue aux cours obligatoires de finalité pour les filières qui en disposent (prochaine actualisation du plan d'action). Le cas échéant, elle s'étendra aux cours optionnels après consultation des parties prenantes.
- Sensibiliser les enseignant-e-s à la qualité et aux différentes utilités des fiches de cours, tant pour les étudiant-e-s que pour la coordination pédagogique.
- Entamer une réflexion structurée sur les mémoires (types de mémoires, objectifs pédagogiques, modalités de réalisation et d'évaluation, encadrement, intégration des enjeux liés à l'IA). Cette action prolonge la réforme de l'encadrement des mémoires et TFE lancée depuis 2022 et actuellement mise en test dans le cadre d'un pilote pour la filière POLI4J. Elle s'appuiera sur les réflexions du groupe de travail sur les mémoires organisé par la vice-Rectrice à l'Enseignement.
- Organiser une consultation et une analyse de faisabilité concernant l'instauration d'un examen de type grand oral en fin de cycle de bachelier. L'analyse inclura des propositions concrètes pour la mise en œuvre d'un pilote.

## Axe 2 – Soutenir la réussite et l'accompagnement des étudiant·e·s

- Mettre en place le programme PASM en BA1, en assurer le suivi et en évaluer les effets afin de l'ajuster aux besoins identifiés. • Revoir le dispositif de dispense pour le cours d'anglais en BA1, en vue d'une meilleure valorisation des compétences linguistiques des étudiant·e·s.

## Axe 3 – Consolider l'ouverture, la professionnalisation et l'attractivité des formations

- Consolider la gestion et l'animation du réseau alumni, notamment via LinkedIn (communautés, diffusion d'opportunités, interactions avec les étudiant·e·s), y compris en consacrant une partie du budget départemental à l'animation et au développement du réseau alumni.
- Retravailler le contenu informationnel et communicationnel du Département (site web, réseaux sociaux) afin d'améliorer la lisibilité des parcours, l'inclusivité et la valorisation du corps académique.

## Axe 4 – Renforcer la gouvernance, le pilotage de la qualité et la soutenabilité du travail académique

- Dédier un Conseil de Département par an à la question de la qualité, incluant le suivi du plan d'action et la mise en débat des données chiffrées issues du tableau de bord facultaire.
- Organiser une consultation et une analyse de faisabilité sur l'intégration de l'encadrement des mémoires dans la charge de travail du corps académique.
- Proposer un mécanisme de valorisation des charges de gouvernance et de coordination au sein du Département, en articulation avec les cadres institutionnels existants.
- Renforcer l'intégration des enseignant·e·s de langues dans la vie du Département et dans les dispositifs de coordination pédagogique en encourageant les collaborations pédagogiques entre enseignant·e·s de langues et enseignant·e·s de matière en bachelier.

Pris dans leur ensemble, les axes du plan d'action traduisent une approche pragmatique et progressive de l'amélioration continue. Ils s'inscrivent dans la vision d'un Département attentif aux besoins des étudiant·e·s, soucieux de la qualité et de la cohérence de ses formations, engagé dans l'excellence académique et la recherche, et conscient des conditions nécessaires à la soutenabilité du travail collectif. Le plan d'action constitue ainsi une base structurante pour un pilotage de la qualité à moyen terme, dont le suivi et l'ajustement feront l'objet d'une mise en débat régulière au sein des instances départementales.

Pour conclure, notons que certains éléments centraux de la vision, en particulier les enjeux de bien-être et de prise en compte des attentes des étudiant·e·s, des enseignant·e·s et du personnel administratif, ne font pas l'objet d'actions dédiées dans le plan d'action en tant que telles, mais constituent des principes transversaux devant guider l'ensemble de sa mise en œuvre. Le diagnostic a en effet mis en évidence que les conditions d'étude, de travail et d'engagement influencent directement la qualité des formations et la soutenabilité du fonctionnement départemental. Dès lors, ces dimensions doivent être prises en compte de manière systématique dans la mise en œuvre des actions retenues, qu'il s'agisse de la coordination pédagogique, des modalités d'évaluation, des dispositifs d'accompagnement à la réussite ou de la reconnaissance des tâches de gouvernance. L'attention portée au bien-être et aux attentes des différentes parties prenantes constitue ainsi un fil

conducteur de la démarche d'amélioration continue, garantissant l'alignement entre la vision du Département et les transformations engagées.

## Enjeux hors périmètre d'action départemental

Le travail collaboratif mené par la Commission d'évaluation interne a également permis d'identifier plusieurs enjeux structurels d'amélioration qui dépassent le périmètre d'action du Département et relèvent davantage des compétences facultaires ou institutionnelles. Sans constituer des recommandations opérationnelles à l'échelle départementale, ces enjeux méritent néanmoins d'être portés à l'attention des autorités concernées, dans la mesure où ils influencent directement la qualité des parcours, les conditions d'apprentissage et l'engagement des étudiant·e·s.

Parmi ces enjeux figure tout d'abord la question de l'offre en langues, en particulier pour les niveaux débutants. La saturation de certains dispositifs existants, notamment pour le néerlandais, limite les possibilités pour les étudiant·e·s de développer des compétences linguistiques pourtant nécessaires dans leur parcours académique et professionnel. De même, l'absence d'une évaluation systématique du niveau d'anglais en début de parcours complexifie l'orientation des étudiant·e·s vers des dispositifs d'apprentissage adaptés à leurs besoins réels.

La méthodologie universitaire constitue un autre enjeu transversal. Les besoins identifiés dépassent le cadre des enseignements disciplinaires et renvoient à l'importance de renforcer et de mieux articuler les dispositifs de soutien existants en dehors des cours, tels que les services d'accompagnement aux apprentissages (SAA). À cet égard, une meilleure lisibilité des rôles et des services du SAA apparaît nécessaire afin d'en favoriser l'appropriation effective par les étudiant·e·s.

Le diagnostic a également mis en évidence des enjeux liés à la relation avec les alumni, notamment en ce qui concerne la capacité à maintenir un lien durable avec les diplômé·e·s, conditionné par des aspects techniques tels que la collecte des coordonnées de contact et la durée de validité des adresses mail institutionnelles.

Par ailleurs, plusieurs participant·e·s ont souligné l'importance de renforcer les conditions de participation étudiante à la gouvernance, en particulier en accompagnant davantage les procédures de vote et de représentation, afin de favoriser une implication plus large et plus informée des étudiant·e·s dans les instances.

Enfin, des enjeux plus structurels ont été identifiés en matière notamment de gestion des données institutionnelles. L'absence de mécanismes clairs, ambitieux et fonctionnels dans ce domaine limite la capacité des départements à piloter efficacement leurs actions et à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue fondée sur des données fiables et accessibles. De même, la valorisation des charges de gouvernance et de coordination demeure aux yeux du Département un défi institutionnel qui doit être adressé.

# Plan d'action

## Plan d'action du cluster Sciences Politiques

| Cluster(s) concerné(s) au sein de la Faculté: Sciences Politiques |  |   |   |  |   |  |                   |                     |             |
|---|--|---|---|--|---|--|-------------------|---------------------|-------------|
| Contexte du projet  |  | Stratégie et opérationnalisation                                |   | Prémètre du projet   |   | Résultats  |                   |                     |             |
| Axe   | Thématiques 2.0  | Obejctifs   | Action  | Échéances  | Responsable (s)   | Livrables - Résultats attendus   | Résultats obtenus | Etat de réalisation | Commentaire |
| Axe 1   | Modes d'enseignement, modalités d'évaluation, mémoires, enjeux numériques (IA) | Renforcer la cohérence et la qualité pédagogique des programmes | Action 1. Instaurer une coordination pédagogique biennale par filière centrée sur les contenus, pour les cours obligatoires de tronc commun.    | T1.1 : Q2 2025-2026; T1.2: Q1 2026-2027; T1.3: Q2 2026-2027; T1.5: Q1 2027-2028  | Président·e de département; responsables de filière   | Fiches et plans de cours harmonisés évitant les répétitions de contenus.   |                   |                     |             |
|   |  |   | Action 2. Instaurer une concertation sur les modalités d'enseignement et d'évaluation par filière, pour les cours obligatoires de tronc commun. | T2.1: Q2 2025-2026; T2.2: Q2 2025-2026; T2.3: Q1 2026-2027; T2.4: Q1 2026-2027   | Président·e de département; responsables de filière   | Fiches, plans de cours et organisation harmonisée des examens  |                   |                     |             |
|   |  |   | Action 3. Sensibiliser les enseignant·e·s à la qualité et aux différentes utilités des fiches de cours  | T3.1: Q1 2026-2027; T3.2: Q2 2026-2027; T3.3: Récurrent, Q2 de chaque année académique; T3.4: Q1 2027-2028 (déterminer la faisabilité d'une vérification récurrente) | Président·e de département; président·e·s des jurys   | Charte de la fiche de cours en sciences politiques; Fiches de cours conformes  |                   |                     |             |
|   |  |   | Action 4. Mener une réflexion structurée sur le devenir des mémoires en sciences politiques.  | T4.1: Q1 2027-2028; T4.2: Q2 2027-2028; T4.3: Q2 2027-2028 (fin) ou Q1 2028-2029   | Président·e de département; Président·e du jury des masters   | Rapport d'évaluation du pilote TFE POLI4J; Note préparatoire du groupe de travail départemental sur le futur des mémoires en sciences politiques; Plan d'action Mémoires du département. |                   |                     |             |
|   |  |   | Action 5. Mener une consultation et une étude de faisabilité sur l'instauration d'une épreuve de type grand oral en fin de cycle de bachelier   | T5.1: Q2 2026-2027; T5.2: Q1-Q2 2027-2028; T5.3: Q2 2027-2028  | Président·e de département; Président·e du jury du bachelier; Coordinateur·rice de la filière du bachelier en science politique | Étude de faisabilité   |                   |                     |             |

|       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|-------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Axe 2 | Modes d'enseignement (réussite, langues vivantes) | Soutenir la réussite et l'accompagnement des étudiant-e-s                           | en place du programme PASM en BA1 en sciences politiques   | T6.1: Récurrent 2025-2027; T6.2: Q1 2028   | Président-e de département; Président-e du jury du bachelier; Coordinateur-riche académique du bachelier en science politique          | Document d'évaluation de l'application du dispositif PASM dans le Bloc 1 du bachelier en sciences politiques |  |  |  |
|       |   |   | Action 7. Revoir le dispositif de dispense du cours d'anglais obligatoire en BA1 pour mieux valoriser les compétences linguistiques des étudiant-e-s | T7.1: Q1 2026-2027; T7.2: Q1 2026-2027; T7.3: Q2 2026-2027                             | Président-e de département; Président-e du jury du bachelier en sciences politiques; Coordinateur-riche académique du bachelier en     | Document d'évaluation de la dispense   |  |  |  |
| Axe 3 | Réseaux alumni, communication, logistique         | Consolider l'ouverture, la professionnalisation et l'attractivité dans les filières | Action 8. Consolider la gestion et l'animation du réseau alumni  | T8.1: Récurrent, point à acter au Q2 2025-2026; T8.2: Q2 2027-2028; T8.3: Q1 2026-2027 | Président-e de département; Coordinateur-riche académique des programmes alumni/mentorat et réseaux sociaux du département; DAF PhiSoc | Fonctionnement plus fluide du programme alumni/mentorat  |  |  |  |
|       |   |   | Action 9. Retravailler les contenus informationnels et communicationnels du département  | T9.1: Q1 2026-2027; T9.2: Q2 2026-2027; T9.3: Q2 2026-2027; T9.4: 2027-2028            | Président-e de département; Coordinateur-riche académique réseaux sociaux  | Contenus informationnels et communicationnels renouvelés   |  |  |  |

|       |   |   |  |   |  |  |  |  |  |
|-------|---|---|--|---|--|--|--|--|--|
| Axe 4 | Gouvernance, politique qualité et conditions de travail | Renforcer la gouvernance, le pilotage de la qualité et la soutenabilité du travail académique | <b>Action 10.</b> Dédier une réunion départementale annuelle à la question de la qualité, y compris le suivi du plan d'action et la présentation des données pertinentes du tableau de bord facultaire | T10.1: Réurrence annuelle, réunion départementale de novembre à partir de 2026-2027   | Président-e de département   | Suivi plus inclusif, concerté et visible pour les parties prenantes de la politique qualité départementale et facultaire |  |  |  |
|       |   |   | <b>Action 11.</b> Renforcer l'intégration des enseignant-e-s de langues dans la vie du département et dans la coordination pédagogique   | T11.1: Récurrent à chaque réunion départementale à partir du Q2 2025-2026; T11.2: Réurrence annuelle, réunion départementale de juin ou septembre en fonction des demandes. | Président-e de département;<br>Coordinateur-riche académique du bachelier en sciences politiques   | Non pertinent  |  |  |  |
|       |   |   | <b>Action 12.</b> Étude de faisabilité sur l'intégration de l'encadrement des mémoires dans la charge pédagogique des membres du corps académique en sciences politiques.                              | T12.1: 2026-2027; T12.2: 2027-2028; T12.3: Q1 2028-2029   | Président-e de département;<br>Président-e du jury des masters en science politique  | Étude de faisabilité   |  |  |  |
|       |   |   | <b>Action 13.</b> Concertation sur la valorisation des charges de gouvernance et de coordination au sein du département  | T13.1: 2026-2027; T13.2: Q1 2027-2028   | Président-e de département;<br>Doyen et DAF PhiSoc (tableau facultaire des charges de gouvernance et de coordination dans le corps académique) | Analyse des charges de gouvernance et de coordination au sein du département   |  |  |  |