



EUA-Institutional Evaluation Programme

UNIVERSITÉ DE LIÈGE

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

31 May 2011

Le groupe d'experts
Luc Weber, président
Páll Skúlason
Melinda Szabó
Andrée Surssock, coordinatrice

Table des matières

1. Introduction	3
2. Les changements survenus depuis 2006	6
3. Les vice-recteurs et le Collège rectoral.....	8
4. Les Conseils sectoriels de recherche	9
5. La Commission académique.....	11
6. Les étudiants et la gouvernance.....	12
7. Politique de genre	14
8. Les administrations.....	15
9. Le Service de management et d'accompagnement de la qualité (SMAQ)	17
10. Récolte et analyse des données et information d'utilité stratégique (RADIUS)	19
11. Conclusions : la recherche des points d'équilibre.....	19
Annexe 1 : Enquête sur le statut de la femme à l'ULg	21
Annexe 2 : Recommandations de 2006 et réponses de l'ULg	22
Annexe 3 : Programme de la visite	26

1. Introduction

Ce rapport est le résultat d'une évaluation de suivi pour l'Université de Liège (ULg). Le Programme d'Évaluation institutionnelle (*Institutional Evaluation Programme*, IEP) de l'Association européenne de l'Université (*European University Association*, EUA) a mené une évaluation initiale de l'ULg en 2006, dont le rapport a été soumis à l'Université en octobre 2006. En 2010, l'Université a introduit une demande d'évaluation de suivi auprès de l'IEP. Il s'agit de la quatrième évaluation de l'ULg par l'IEP car l'évaluation de 2006 avait été précédée d'une première évaluation en 1999, accompagnée d'une évaluation de suivi en 2002.

1.1 Le programme d'évaluation institutionnelle et l'évaluation de suivi

Le Programme d'Évaluation institutionnelle est un service indépendant offert par l'EUA. Ces évaluations visent à renforcer la capacité stratégique des universités ainsi qu'à contribuer au développement d'une culture institutionnelle de la qualité.

En accord avec le principe fondateur de l'IEP, l'évaluation de suivi est conçue comme un exercice qui vise à l'amélioration. Sa procédure n'est pas imposée : c'est à l'institution d'en définir l'agenda en fonction des changements intervenus depuis l'évaluation initiale. L'institution fournit un rapport d'auto-évaluation qui décrit les changements mis en œuvre, en soulignant éventuellement les obstacles rencontrés.

Cette approche, assez souple, est fondée sur le principe qu'une évaluation de suivi peut contribuer à l'appréciation, par l'institution, des changements apportés depuis l'évaluation initiale : quel a été l'impact de cette évaluation ? De quelle manière l'institution a-t-elle utilisé le rapport d'évaluation ? Dans quelle mesure a-t-elle abordé les questions soulevées dans le rapport ? L'évaluation de suivi représente également une occasion offerte à l'institution de réfléchir à sa capacité de changement dans le contexte de ses contraintes et de ses opportunités, tant internes qu'externes.

Tout comme pour l'évaluation initiale, l'évaluation de suivi est guidée par quatre questions clés, qui assurent la prise en compte des spécificités institutionnelles. Celles-ci sont :

- Quels sont les objectifs de l'institution ?
- Comment l'institution atteint-elle ses objectifs ?
- Comment l'institution sait-elle que ses objectifs sont atteints ?
- Comment l'institution se transforme-t-elle afin de mieux atteindre ses objectifs ?

1.2 L'Université de Liège dans son contexte

L'Université de Liège se définit comme « seule université publique complète de la Communauté française de Belgique » (CFB). Elle offre une formation dans tous les grands domaines disciplinaires, au niveau des trois cycles. Depuis l'évaluation de 2006, l'environnement de l'ULg s'est fortement transformé. Le décret Bologne de 2004 (amendé à plusieurs reprises) a été mis en œuvre. Une nouvelle agence d'évaluation (AEQES) évalue les filières dans une approche formative. De nouveaux modes de financement ont été introduits. Le processus de fusions, commencé en 2004, s'est poursuivi : l'ULg est maintenant implantée sur quatre sites et trois provinces. Elle accueille près de 18 000 étudiants, distribués dans onze composantes : neuf facultés, une école et un institut.

1.3 Le processus d'auto-évaluation

L'auto-évaluation a été pilotée par un groupe de travail qui était placé sous la responsabilité du vice-recteur à la gestion de la qualité, le professeur F. Coignoul. Il avait présidé également les groupes d'auto-évaluation de l'ULg dans le cadre des trois évaluations précédentes menées par l'IEP.

Au total, le groupe de travail était composé de 19 personnes, dont : le premier vice-recteur et deux vice-recteurs de mission, deux doyens, deux représentants du personnel scientifique, trois étudiants, trois directions administratives, la secrétaire du Conseil d'administration, une représentante des personnels administratifs, deux personnes affiliées à RADIUS (programme de collecte et analyse des données institutionnelles), et deux au SMAQ (service qualité). Les tâches de secrétariat scientifique et administratif étaient assurées par le SMAQ. Le recteur et les deux vice-recteurs de mission qui n'étaient pas membres du groupe pouvaient assister aux réunions quand ils le souhaitaient et ont été tenus informés de l'état d'avancement du projet.

Entre les mois d'octobre 2010 et février 2011, le groupe de travail a tenu des réunions hebdomadaires de 90 minutes. Il a discuté des points suivants :

- Le rapport de l'IEP de 2006, le degré de mise en œuvre des recommandations et les obstacles rencontrés.
- Les réformes intervenues depuis 2006.
- Les thèmes choisis pour cette évaluation de suivi, notamment :
 - La séparation des flux financiers entre recherche et enseignement et, dans ce contexte, le rôle du Conseil universitaire de la recherche et des nouveaux Conseils sectoriels de la recherche.
 - Le système de qualité élaboré par le nouveau service qualité – SMAQ.

- o La création de RADIUS, qui assure la récolte et l'analyse des données institutionnelles.

La taille du groupe de travail et la présence de nombreuses personnes qui occupent des postes de grande responsabilité ont sans doute nécessité une structuration des discussions et une grande discipline, d'autant plus qu'il avait été décidé de ne pas former des sous-groupes de travail. Les étudiants ont demandé à prendre en charge la question du genre (Chapitre 6), et de rédiger une note qui a été jointe au rapport d'auto-évaluation. Le président du groupe a rédigé plusieurs itérations du rapport d'évaluation, qui ont été soumises au groupe pour discussion. La version finale a été présentée à la Commission académique le 7 février 2011, et au Conseil d'administration le 16 février 2011. Le rapport a été placé sur le site web de l'ULg.

Au vu de l'ampleur des changements intervenus à l'ULg et des contraintes imposées par l'IEP concernant la taille d'un rapport d'auto-évaluation, celui de l'ULg est informatif en ce qui concerne les faits mais pas toujours très analytique en ce qui concerne les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des réformes. Ainsi, dans sa revue du rapport de l'IEP de 2006, le rapport d'auto-évaluation passe sous silence certaines de ses recommandations.

Comme il sera détaillé ci-dessous, les changements intervenus depuis 2006 ont été considérables, ce qui a alourdi le travail du groupe d'auto-évaluation. A la lumière des discussions tenues avec ce dernier et de la lecture du rapport d'auto-évaluation, le groupe d'experts aurait préféré refaire une nouvelle évaluation plutôt qu'une évaluation de suivi. Cela aurait permis : une appréciation plus profonde de ces changements ; de poser un diagnostic plus large et de proposer un ensemble plus étendu de pistes d'action.

De plus, il a été matériellement impossible d'examiner tous les thèmes retenus par l'ULg pour cette évaluation, et ce pour deux raisons principales : la durée prévue par l'IEP d'une visite de suivi est assez courte et la majorité des personnes rencontrées souhaitaient discuter d'autres aspects que ceux-là.

Par conséquent, **ce rapport d'évaluation est limité** : il traite de quelques aspects importants, tels que la création de nouvelles structures académiques et administratives et de leurs implications pour la gouvernance de l'Université. Il ignore d'autres aspects tout aussi importants, notamment la réforme de l'enseignement et du doctorat, le soutien aux étudiants, le processus de fusions et ses effets, etc.

Enfin, s'agissant des questions de gouvernance, ce rapport se réfère ponctuellement aux recommandations émises en 2006 sans s'attacher à les recenser ou à examiner dans le détail l'attention qui y a été portée (bien que ce travail ait été accompli avant la visite, cf. Annexe 2).

1.4 Le groupe d'experts

Le rapport d'auto-évaluation de l'ULg et ses annexes ont été remis au groupe d'experts le 21 février 2011, soit quatre semaines avant la visite ; celle-ci s'est déroulée du 21 au 24 mars 2011.

Le groupe d'experts était composé de :

- M. Luc Weber, ancien recteur, Université de Genève, président du groupe
- M. Páll Skúlason, ancien recteur, Université d'Islande
- M^{me} Melinda Szabó, étudiante, Université Babeş-Boyai, Cluj-Napoca
- M^{me} Andrée Sursock, senior adviser, Association européenne de l'université (EUA), coordinatrice du groupe

Pour une évaluation de suivi, la composition de ce groupe reprend deux des membres du groupe initial d'experts pour l'ULg : il s'agit du président et de la coordinatrice. La combinaison de deux membres familiers de l'institution et de deux nouveaux membres permet d'allier un regard neuf dans la « découverte » de l'institution à une efficacité dans sa « redécouverte ».

Le groupe d'experts tient à exprimer ses remerciements à l'Université de Liège, à son Recteur M. Bernard Rentier, à l'ensemble du Collège rectoral et de la Commission académique, et à tous leurs collaborateurs pour leur chaleureuse hospitalité durant la visite. Leur participation active a été la clé de la réussite d'un processus complexe et ambitieux. Le groupe d'experts a été particulièrement sensible à la grande confiance que lui ont témoignée tous ceux et celles qu'il a rencontrés et à la sincérité dont ils ont fait preuve à son égard.

Ses remerciements s'adressent plus particulièrement à Mme Monique Marcourt qui a généreusement mis son bureau à disposition des experts pour la durée de la visite ; au professeur Freddy Coignoul, à M^{mes} Élise Boxus et Élodie Chapaux qui ont organisé la visite avec une grande efficacité et une attention particulière à tous ses détails, assurant ainsi des conditions de travail optimales.

2. Les changements survenus depuis 2006

Depuis 2006, l'ULg a mis en œuvre un nombre considérable de réformes, au premier chef, un programme de fusions très ambitieux. Ce mouvement de fusion avait été initié par le Ministère en 2004 dans le but de restructurer l'enseignement supérieur de la CFB à travers la création d'Académies autour des trois grandes universités : l'Université de Liège, l'Université catholique de Louvain (Louvain-la-Neuve) et l'Université libre de Bruxelles.

C'est dans ce cadre que l'ULg a intégré successivement, en six ans, cinq institutions : la Fondation universitaire luxembourgeoise (FUL) en 2004, la Haute école de commerce (HEC) de Liège en 2005, la Faculté universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux (FUSAGx) en 2009, et les deux Instituts supérieurs liégeois d'architecture (Lambert Lombard et Saint-Luc) en 2010.

Le groupe d'experts n'a pas eu le loisir d'approfondir les implications de ces fusions mais il observe que relativement peu des personnes rencontrées se sont spontanément exprimées à ce sujet malgré la séquence rapide de fusions dans un temps très court. Il semblerait que le souci de l'ULg d'intégrer de nouvelles structures, tout en respectant leurs spécificités et leurs atouts, a contribué au succès d'un exercice qui s'est avéré extrêmement difficile ailleurs en CFB. Plusieurs commentaires positifs recueillis relèvent que la flexibilité dont a fait preuve l'ULg a été un facteur de réussite. Le seul commentaire quelque peu négatif a pointé les difficultés des « nouveaux arrivants » à identifier leurs interlocuteurs pertinents au sein de l'ULg car l'organigramme s'arrête aux directions. Ce problème pourrait être aisément résolu en produisant des organigrammes plus complets.

Les Académies pourraient évoluer vers d'autres types de structures à l'avenir. Il y a, en effet, une grande inconnue autour du projet du Ministre de développer (i) des pôles académiques basés sur des bassins géographiques ; et (ii) une confédération, à l'échelle de la Wallonie, qui associerait toutes les institutions pour la recherche avec des volets transversaux tels que la formation doctorale, les relations internationales, etc. Suivant les décisions qui seront prises, il y aura un gros chantier en perspective comme le souligne le rapport d'auto-évaluation (pp. 6-7). Par ailleurs, même s'il n'y a avait aucun changement de politique, le groupe d'experts rejoint les interrogations soulevées par le rapport d'auto-évaluation qui s'enquiert, à raison, des défis que pose une implantation sur plusieurs sites et deux provinces.

Par ailleurs, il faut noter les changements suivants qui ont été introduits par l'ULg depuis 2006 : la mise en œuvre des réformes de Bologne ; la restructuration de la formation doctorale ; les changements positifs apportés à la gestion des carrières dans l'administration ; la création d'un dépôt électronique des publications qui permet de produire automatiquement une liste des publications de chaque chercheur et qui est hiérarchisée d'une manière uniforme ; le gros effort qui a été fourni en matière de communication externe par un nouveau service de relations extérieures. Comme souligné plus haut, le manque de temps n'a pas permis au groupe d'experts d'examiner ces réformes qui sont pourtant importantes.

L'évaluation de suivi se concentre plutôt sur les autres grands chantiers entrepris par l'ULg et qui comprennent : la création de trois Conseils sectoriels de recherche et de la Commission académique, de trois postes de vice-recteurs de mission et d'un poste de vice-recteur pour Gembloux ; la création du SMAQ, un service chargé de promouvoir une culture de la qualité, et de RADIUS, un programme de collecte

et d'analyse des données institutionnelles. Toutes ces réformes qui touchent à la gouvernance sont reprises ci-dessous. Enfin, le rapport reprend deux des recommandations faites en 2006 qui touchent au statut des femmes au sein de l'ULg et à l'implication des étudiants dans la gouvernance.

3. Les vice-recteurs et le Collège rectoral

L'évaluation de l'IEP en 1999 ainsi que les suivantes avaient insisté sur le fait qu'une université de la taille de l'ULg, avec ses deux missions principales – enseignement et recherche –, ne pouvait être dirigée par un binôme formé du recteur et d'un seul vice-recteur et qu'il fallait saisir le législateur afin de faire évoluer le cadre légal et installer une équipe plus large pour assumer la lourde charge de travail.

La solution intermédiaire a été de se reposer, dans un premier temps, sur les directions administratives et, depuis 2005, également sur des conseillers qui portaient des dossiers spécifiques. L'évaluation de 2006 avait relevé un malaise provoqué par l'arrivée des conseillers dont certains questionnaient la légitimité (bien que leur nomination ait été avalisée par le Conseil d'administration), le rôle et le manque de précision de leur périmètre d'action vis-à-vis de l'administration.

Le cadre légal ayant évolué, l'ULg a, depuis octobre 2009 : un premier vice-recteur, un vice-recteur pour la Faculté de Gembloux et trois « vice-recteurs de mission » – pour les relations internationales, la gestion de la qualité et la recherche. Une nouvelle structure – le Collège rectoral – est constituée du recteur et de tous ses vice-recteurs ainsi que du Doyen de la Faculté de médecine (si celui-ci est clinicien) afin de privilégier le lien avec le CHU. Le Collège se réunit toutes les six semaines. Des déjeuners informels des vice-recteurs se tiennent tous les mercredis.

Quatre conseillers continuent d'assurer des missions spécifiques : architecture et urbanisme ; santé et affaires hospitalières ; éthique, culture et image institutionnelle ; budget. Maintenant qu'ont été créés des postes de vice-recteurs, les conseillers semblent, par comparaison, moins menaçants aux yeux de l'administration qu'en 2006 car, par opposition aux vice-recteurs, ils ne sont pas organisés en corps et n'ont donc que des relations bilatérales avec le recteur.

Le bilan que l'on peut dresser de cette réforme est la suivante :

- Nous saluons la décision d'avoir prévu des postes de vice-recteurs lors du renouvellement du mandat rectoral.
- Nous notons que la distinction qui est faite entre divers statuts de vice-recteurs introduit une hiérarchie qui ne peut qu'affaiblir le potentiel d'une réelle direction collégiale qu'offre cette réforme. Ainsi :

- Le poste de « vice-recteur de mission » est en réalité une promotion en grade par rapport au statut de conseiller mais sans changement significatif de fonction. Tout comme pour les conseillers, le cahier de charges des vice-recteurs est lié à leurs missions. Seul le premier vice-recteur joue un rôle transversal et remplace le recteur au besoin (les vice-recteurs remplacent occasionnellement le recteur dans les manifestations protocolaires).
- Le premier vice-recteur est élu à la majorité qualifiée de 75% des voix alors que les vice-recteurs de mission sont élus à une majorité simple de 50% et, de ce fait, ont potentiellement moins de légitimité.

Dans un premier temps, nos recommandations proposent de consolider cette réforme et de la faire aboutir en permettant au Collège rectoral d'exister pleinement. Nous aborderons, dans un second temps, au Chapitre 8, la question de l'articulation des postes de vice-recteurs avec l'administration :

- ▶ *Le statut et la fonction des vice-recteurs doivent être conçus à un niveau d'égalité. Tous doivent porter des dossiers spécifiques et, en même temps, faire preuve de transversalité et de polyvalence. Ainsi, tous doivent pouvoir remplacer le recteur.*
- ▶ *Une réunion formelle et hebdomadaire du Collège rectoral est incontournable. Toutes les grandes universités fonctionnent sur ce mode. Ces réunions visent à revoir tous les dossiers d'actualité et à formuler les nouvelles politiques. Elles servent aussi à souder l'équipe de direction.*
- ▶ *Dans tous les cas, l'administrateur devrait se joindre au Collège rectoral afin d'assurer le suivi administratif et de faire remonter les informations pertinentes. Le recteur, les vice-recteurs et l'administrateur doivent travailler ensemble pour établir le programme de l'Université. Ce travail collégial devrait conduire à responsabiliser les vice-recteurs en leur accordant une certaine autonomie.*
- ▶ *Il serait bon d'envisager d'organiser des journées de retraite annuelle pour réfléchir à la stratégie de l'institution et pour souder le Collège rectoral.*

4. Les Conseils sectoriels de recherche

La grande réforme en cours porte sur la modalité d'allocation des budgets et la création récente de trois Conseils sectoriels de la recherche. Jusqu'ici, l'allocation des moyens de recherche (en ce qui concerne les fonds non liés à des projets spécifiques) a été faite par l'intermédiaire des facultés en tenant compte des charges d'encadrement mais aussi d'une répartition historique, prenant en compte les exigences particulières de certaines filières. Au sein des facultés, la ventilation

des moyens était largement laissée à leur appréciation. Cette méthode revenait à allouer des fonds de recherche sur une base aléatoire, dans la mesure où elle n'était pas liée à la qualité ou au volume de recherche entreprise.

Le nouvel objectif est de séparer les flux de recherche et d'enseignement en considérant que tout enseignant divise son temps, en principe, à parts égales entre enseignement et recherche – ce qui évite l'obligation de tenir compte d'une manière précise de l'emploi du temps de chacun. Cette approche permettrait de développer une méthode pour l'allocation des moyens de la recherche qui serait basée sur une évaluation des activités de recherche de chacun.

Pour éviter un système unique d'évaluation qui pénalise, en général, les sciences humaines, il a été décidé de distinguer trois grands champs disciplinaires et de créer trois Conseils sectoriels de la recherche : pour les sciences humaines, les sciences de la santé, et les sciences et techniques. Chaque Conseil détermine ses critères d'évaluation, adaptés à son propre champ disciplinaire. Par ailleurs, il a été demandé à chaque universitaire de dire dans lequel de ces Conseils il se reconnaissait prioritairement ; chacun est maintenant affilié à son département et à un Conseil.

Les 16 membres d'un Conseil sectoriel de recherche sont nommés par le Conseil d'administration sur propositions des départements. (Pour la mise en place des Conseils sectoriel, en 2010, la proposition faite au Conseil d'administration venait du vice-recteur à la recherche). Chaque président est élu au sein de son Conseil mais, pour la première année de leur fonctionnement, c'est le vice-recteur à la recherche qui les préside afin d'assurer un fonctionnement uniforme.

En établissant donc ces trois Conseils sectoriels, l'ULg se dote de structures plus larges que les facultés ou les départements qui, historiquement, jouaient le rôle d'attribution des moyens. Le Conseil universitaire de la recherche complète ce dispositif. Il est composé de quatre membres issus de chacun des trois Conseils sectoriels et du recteur. Il est présidé par le vice-recteur à la recherche. Cette réforme permet ainsi plus de cohérence à l'échelle de l'Université tout en tenant compte des spécificités des trois grands champs disciplinaires.

Le groupe d'experts est très positif à l'égard de ces nouvelles structures. Les Conseils sectoriels de recherche et le Conseil universitaire de la recherche seront des lieux de débat privilégiés sur les priorités de la recherche de l'ULg. Ils permettront de renforcer la stratégie institutionnelle pour la recherche et de la fonder sur une réflexion commune qui accorde la parité à tous les champs disciplinaires, notamment les sciences humaines qui sont souvent négligées, voire ignorées.

Cette réforme a été acceptée et témoigne d'une première réalisation positive : les promotions académiques. Historiquement, les propositions de promotions étaient

émises pas les Conseils facultaires et soumises à l'approbation du Conseil d'administration. Désormais, les Conseils sectoriels de recherche traitent des promotions. Un premier exercice a été mené à bien en janvier 2011. Les propositions de promotion émanant du corps académique ont été soumises aux Conseils sectoriels qui ont attribué une note – de 1 à 4 – aux différents postulants, sur la base de leurs publications. Les dossiers ont alors été examinés par les commissions facultaires qui ont classé en tenant compte de cette information. Un membre du Conseil sectoriel de la recherche concerné siégeait dans lesdites commissions. Les propositions ont été transmises à la Commission académique (cf. Chapitre 5). Il faut noter que les Conseils s'appuient sur un outil informatique innovant pour produire les publications de chaque chercheur de façon automatique et selon un format uniformisé.

Cette réforme est encore toute récente et les Conseils sectoriels vont devoir faire leur preuve dans la durée, notamment quand il s'agira de concevoir et de créer de nouvelles « entités de recherche ». Deux types d'entités sont envisagés : (i) des entités structurelles qui correspondraient aux champs disciplinaires classiques ; (ii) des entités thématiques qui seraient transversales et interdisciplinaires. La réflexion sur ces entités n'en est encore qu'à son début.

Il va falloir consolider cette réforme et se pencher sur les flux de financement. En ce qui concerne les entités structurelles de recherche, il faudra bien penser leur articulation avec les départements. Nous recommandons donc que cette réforme qui vise à promouvoir la recherche soit développée en connexion étroite avec les réformes qui restent à mener en matière d'enseignement.

5. La Commission académique

La Commission académique est un nouvel organe de gestion institutionnelle, approuvé par le Conseil d'administration fin 2010. La Commission académique comprend : le Collège rectoral, le Collège des Doyens, les présidents des Conseils sectoriels de la recherche, l'administrateur et le directeur général à l'enseignement et à la formation.

Cet organe est donc le lieu qui permet de rassembler les différentes autorités de l'institution, qui ont des responsabilités en matière d'enseignement et de recherche, en leur donnant l'occasion de débattre de décisions institutionnelles importantes. La première réunion de la Commission a porté sur l'approbation des propositions de promotions décrites au Chapitre 4.

Dans l'ensemble, le groupe d'experts pense que la décision de créer cet organe est une bonne initiative, dans la mesure où il associe aux prises de décision le recteur, les vice-recteurs, les doyens, les présidents des Conseils sectoriels, l'administrateur, et le directeur général à l'enseignement et à la recherche et qu'il fournit un lieu de

réflexion stratégique et d'arbitrage. L'on constate une évolution dans cette direction en Europe, qui touche plus particulièrement les doyens. Leur rôle évolue vers une plus grande intégration dans l'équipe de direction et une moindre importance accordée à leur rôle de promoteur des intérêts facultaires. Cette évolution est souvent accompagnée d'un nouveau mode de désignation : une nomination du doyen par le recteur plutôt qu'une élection facultaire.

En accord avec le statut informel de la Commission académique, les discussions ne sont pas transcrites dans un procès-verbal pour éviter de formaliser les débats. La Commission, nous a-t-on dit, n'est pas une instance décisionnelle sauf sur certains volets.

Tel que nous l'avons compris, la Commission s'est donc vue attribuer une mission double et sans doute contradictoire : une tâche de leadership et un rôle de concertation concernant toutes les décisions stratégiques. Cette double mission soulève quelques questions : qu'en est-il alors du rôle décisionnaire du Collège rectoral ? Si les membres de la Commission se neutralisaient, qu'en est-il de la capacité de cet organe à trancher ?

Nous observons aussi que l'institutionnalisation des rencontres entre recteur, vice-recteurs, doyens, Conseils, et administrateur se fait en mettant à l'écart les étudiants et les personnels administratifs. Ceux-ci sont présents au sein d'autres organes mais qui, hormis le Conseil d'administration, ne jouent pas nécessairement un rôle décisionnel.

Nous recommandons donc une réflexion sur :

- ▶ *L'articulation entre la Commission académique et chacun des organes suivants : le Collège rectoral, le Conseil académique, le Conseil d'administration et ses sous-commissions.*
- ▶ *La manière de bien assurer la représentation des étudiants et des personnels administratifs dans les véritables lieux de prise de décision au vu des nouvelles structures.*

6. Les étudiants et la gouvernance

Ce chapitre se concentre principalement sur le rôle des étudiants dans la gouvernance. Son point de départ est la recommandation de 2006 qui visait à aider les étudiants à jouer pleinement leur rôle et qui préconisait de « Développer au sein d'ateliers les capacités de leadership des étudiants et leur compréhension des enjeux stratégiques de l'institution. »

L'ULg a créé en 2009/10, un Conseil de la vie étudiante, organe paritaire, présidé par le premier vice-recteur, qui débat de toutes les questions touchant à la vie des étudiants. En consolidant un ensemble de petits comités, ce Conseil permet une

implication plus efficace des étudiants sur les sujets qui concernent leurs problèmes quotidiens. Il semble bien fonctionner. Par ailleurs, a été créé en 2010 un Conseil du doctorat qui rassemble les responsables des Collèges de doctorat et des représentants des doctorants, et qui est chargé de porter la politique institutionnelle dans ce domaine.

Ces initiatives qui visent à créer des lieux de rencontre et d'échange sont un bon début, mais il faut aussi que les étudiants se mobilisent et que l'Université les aide à développer une culture participative. Or, que constatons-nous ? En moyenne, 30% des étudiants participent dans leurs élections, ce qui représente un très bon taux de participation. Mais de l'aveu même du rapport d'auto-évaluation (p. 15) – confirmé par les étudiants –, leur participation dans la gouvernance de l'université est limitée pour des raisons diverses :

- Leur implication est aléatoire : ils sont parfois absents car ils n'arrivent pas à se faire représenter partout à cause de la multitude de comités qui existe par rapport à leur propre capacité de mobilisation.
- Ils semblent bien présents dans le Conseil d'administration mais celui-ci ne traite que de décisions qui ont été bien préparées en amont, dans des lieux parfois inaccessibles aux étudiants (par exemple, « la réunion du lundi soir » précédant les réunions du Conseil et qui rassemble les professeurs).
- La prise en compte de leur contribution paraît être tributaire de la bonne volonté du président de séance.

Concernant les étudiants, il y a donc un triple problème : les décisions ne sont pas prises là où ils se trouvent ; leur participation est limitée dans certains organes ; et ils ne sont pas toujours à même d'être présents.

Nos recommandations :

- ▶ *Aider les étudiants à s'engager dans l'université en leur offrant une formation. Celle-ci pourrait prendre la forme d'une visite d'une délégation d'étudiants, accompagné du premier vice-recteur, à une université où l'engagement des étudiants est optimal.*
- ▶ *Envisager une réunion annuelle du Collège rectoral et des étudiants au printemps, dès que la représentation étudiante est connue, de manière à leur donner les informations pertinentes et le temps de s'organiser.*
- ▶ *Développer une culture de la participation étudiante en reprenant les recommandations du rapport de 2006 (p. 12) qui spécifiait qu'il faudrait développer « au sein d'ateliers les capacités de leadership des étudiants et leur compréhension des enjeux stratégiques de l'institution » ainsi qu'une « culture de l'institution centrée sur l'étudiant à travers des événements*

formels et informels, des services et des activités qui seraient autant de signes pour les étudiants que l'Université est là pour les servir en priorité ».

7. Politique de genre

Les rapports d'évaluation précédents de l'IEP avaient pointé la faible représentation des femmes au sein de l'ULg. Cette critique a été abordée sérieusement par le groupe chargé de l'auto-évaluation, qui lui a consacré trois réunions. Le rapport d'auto-évaluation conclut de la non-utilité de prendre des mesures spécifiques sur la question, car

« Le Groupe de travail est convaincu qu'il n'existe aucun traitement sciemment discriminatoire lié au genre du fait de l'Institution ou de ses autorités, quel que soit le corps professionnel retenu. La plupart des postes de l'administration sont occupés par des femmes et celles-ci composent 52% du corps scientifique. En ce qui concerne le corps académique, un rééquilibrage naturel est en marche (de 15% en décembre 2006 à 27% en décembre 2009). Si des difficultés existent, elles concernent tout le personnel qui accorde une grande importance à concilier vie professionnelle et vie de famille. » (Rapport d'auto-évaluation, p. 13)

Les discussions durant la visite ont abondamment confirmé une large adhésion à ce point de vue, mais sans pour autant convaincre le groupe d'experts. Les étudiants ont exprimé un avis sur cette question, qui a fait l'objet d'une annexe au rapport d'auto-évaluation. Ce document, dont le but était de cadrer la discussion du Groupe de travail, conclut ainsi :

« Pour bien cadrer l'évaluation, il faudrait encore déterminer si les questions de genres ne concernent que le personnel et l'évolution des carrières, ou si l'on aborde aussi les questions de la gouvernance (absence de femmes dans l'équipe rectorale et parmi les doyens mais présence massive à la tête des administrations, présence féminine discrète chez les représentants étudiants, etc.), des performances des étudiants, des choix des filières, etc. Les différences entre facultés, secteurs de recherche, ou encore filières d'études constituent d'autres données intéressantes, le déséquilibre entre genre ne se faisant pas toujours dans le même sens en fonction du sous-ensemble observé. » (Annexe – Référence II – Point 1 : La discrimination des genres à l'ULg – Éléments pour cadrer le débat)

Nous rejoignons ce diagnostic en constatant que, s'agissant des postes de direction, il n'y a pas une seule vice-rectrice, une seule doyenne, ou une seule conseillère. Nous notons, cependant, la nomination d'une femme au poste de présidence d'un Conseil sectoriel. C'est un bon début.

Concernant les étudiants, certaines filières sont quasiment en équilibre : ainsi, HEC-Liège a 45% d'effectifs féminins. D'autres, par contre, souffrent de déséquilibres importants mais sans toutefois permettre de conclure qu'une tendance nette se

dégage ou que les chiffres reflètent systématiquement une conception conservatrice du rôle ou de l'image de la femme. Ainsi,

- On retrouve 18% de femmes en sciences appliquées mais 60% en médecine.
- On retrouve 80% des femmes en psychologie et sciences de l'éducation, alors qu'elles représentent 44% des effectifs en sciences – là où, justement, on aurait pu s'attendre à un plus grand déséquilibre.

Ces chiffres et bien d'autres mériteraient d'être examinés de plus près.

Nos recommandations :

- ▶ *Créer un Comité inter-facultaire et définir son mandat comme suit : enquêter sur la condition féminine à l'ULg en considérant les aspects structurels et culturels, et proposer des recommandations. Il serait important d'assurer que les personnalités pressenties occupent des fonctions importantes, au grade le plus élevé possible, afin de garantir la légitimité du Comité. À ce Comité, se joindraient des représentants du Service des ressources humaines et de RADIUS, pour le soutien administratif et scientifique.*
- ▶ *Les étudiants pourraient également revoir l'implication des étudiantes dans la gouvernance à tous les échelons de l'Université, et mener une série d'interviews et de rencontres pour dégager des propositions visant à améliorer la proportion de femmes dans leur organisation ainsi que dans les postes réservés aux étudiants au sein de l'Université.*

Le groupe d'experts a bien reçu le message que la recommandation de 2006 concernant cette question était bien trop succincte pour être utile et qu'il serait bon de la développer. C'est dans cet esprit que nous proposons une feuille de route, détaillée en Annexe 1, qui est fondée sur l'hypothèse que l'amélioration de la condition féminine passe par des changements de structure, de procédure et de culture.

8. Les administrations

Le groupe d'experts est fortement impressionné par le niveau professionnel élevé des administrations centrales et facultaires. Certes des tensions existent, mais elles nous ont été rapportées d'une manière réfléchie, et avec une exceptionnelle maturité et un grand professionnalisme. Il existe deux types de tensions : entre le pouvoir central et les administrations facultaires, d'une part; entre les vice-recteurs et les administrations, d'autre part.

S'agissant du pouvoir central et des administrations facultaires, nous notons que la recommandation de 2006, qui préconisait une meilleure articulation des facultés entre elles et de celles-ci avec le pouvoir central, s'est traduite par des réunions

fréquentes entre service facultaires et centraux, organisées à l'initiative de l'Administration de l'enseignement et des étudiants (AEE). Ces réunions ont permis d'élaborer un nouveau règlement concernant les activités d'enseignement, et ont conduit à une harmonisation des pratiques et à une implication des administrations facultaires dans la mise en place du Conseil du doctorat, organe dans lequel les directions administratives sont des membres invités. De toute évidence, des progrès ont été faits mais qui ne touchent pour le moment que l'enseignement.

Notre recommandation :

- ▶ *Au vu de l'ampleur des changements intervenus et de ceux à venir, la coordination devrait être élargie à d'autres domaines tels que les ressources humaines ou la recherche. Le nouvel administrateur, qui est arrivé il y a moins d'un mois mais qui connaît bien l'ULg, devra très certainement jouer pleinement son rôle de coordination afin d'éviter que les silos entre administrations centrale et facultaires ne perdurent et de soutenir les réformes engagées.*

S'agissant des vice-recteurs et de leur relation avec l'administration centrale et facultaire, nous notons :

- Qu'il semblerait que les directeurs administratifs centraux se réunissent trois fois par mois avec le recteur, le premier vice-recteur et l'administrateur afin de discuter du Conseil d'administration mais que ces réunions se tiennent sans les vice-recteurs de mission.
- Que le périmètre de responsabilités des vice-recteurs appelle à une plus grande clarification, comme cela avait été évoqué au Chapitre 3. L'ambiguïté de leur rôle et de leur périmètre d'action risque d'affaiblir la force que représente la qualité de l'administration de l'ULg.

Dans ce contexte, il faut noter que l'histoire spécifique de l'ULg, qui n'a bénéficié que d'un seul vice-recteur pendant longtemps, a conduit à la construction d'une administration forte. Or, dans la plupart des universités ce sont les vice-recteurs qui ont joué, historiquement, un rôle administratif fort face à une administration généralement faible.

Avec la complexité croissante des universités, ce n'est que récemment que beaucoup d'entre elles se professionnalisent en se dotant de personnels administratifs hautement qualifiés. Cette évolution est plus facile à gérer que la situation inverse dans laquelle l'ULg se retrouve. L'entrée des académiques dans l'administration de l'ULg entraîne tout naturellement l'ambition de vouloir avancer sur les dossiers. Le danger est que cela ne se fasse au dépens de l'administration et que cela ne conduise à dé-professionnaliser, en quelque sorte, l'Université à un moment où il est important de maintenir un de ses grands atouts.

Nos recommandations :

- ▶ *Concevoir la relation entre le vice-recteur et son service administratif comme un binôme, investi de la responsabilité pour la stratégie et son exécution, et reconnaître l'apport de chacun. Cela implique : de mieux distinguer ce qui relève de la stratégie de ce qui relève de l'opérationnel ; d'associer l'administration à l'élaboration de la stratégie ; de permettre à l'académique de donner ses vues sur l'opérationnel, tout en s'attachant à respecter la culture hiérarchique administrative. Ainsi, les vice-recteurs devraient systématiquement passer par les directions administratives quand ils requièrent un soutien spécifique.*
- ▶ *Envisager l'organisation de journées de retraite pour les vice-recteurs et les directions administratives afin de discuter des attentes et des différences culturelles entre administratifs et académiques et d'identifier les solutions pertinentes pour faire face à la situation inédite dans laquelle se trouve l'ULg.*

9. Le Service de management et d'accompagnement de la qualité (SMAQ)

Le Service de management et d'accompagnement de la qualité (SMAQ) a été créé en avril 2010. Il est placé sous la dépendance directe du Conseil d'administration avec, pour mission, « de promouvoir, de coordonner et de diffuser au sein de l'Université de Liège une culture de la qualité fondée sur la réflexion critique et la planification stratégique. »

Un vice-recteur à la gestion de la qualité a été nommé. Il a élaboré des procédures d'évaluation et de suivi et a défini un plan quinquennal des évaluations internes. Ce plan prend en compte le calendrier décennal d'AEQES – la nouvelle agence d'évaluation de la CFB qui se concentre sur l'évaluation des filières –, le but étant de préparer les filières de l'ULg aux évaluations d'AEQES. Ainsi, les évaluations du SMAQ s'insèrent de manière telle que chaque filière soit évaluée tous les cinq ans.

Le groupe d'experts approuve vivement cette excellente initiative, qui rejoint une des recommandations de 2006 visant à développer un tel système. La démarche retenue est bonne dans la mesure où :

- Elle est fondée sur une approche formative « qui privilégie la participation active des entités évaluées, l'élaboration consensuelle des priorités et la mise en place des plans d'action. »
- Elle est holistique. Ainsi, elle inclut aussi l'administration – un aspect important de la qualité.
- Elle laisse une marge de manœuvre pour les spécificités des différents domaines.

- Elle engage la communauté universitaire à travers la Commission CATQUAR (qui est composée de quatre corps) et un forum annuel de discussion.
- Elle prend en compte les dispositifs européens et notamment les *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur* qui avait été adoptés lors du sommet ministériel de Bergen (2005).
- Elle engage le recteur « comme garant de la pérennité d'une culture de la qualité au sein de l'Université » et à qui il est demandé d'assurer les flux internes d'information, d'assister aux présentations des plans d'action, d'assurer le lien de ceux-ci avec les orientations stratégiques et de rendre compte de ces activités au Conseil d'administration.
- ▶ *En cette période de démarrage du SMAQ, notre première recommandation se borne à préconiser de veiller à assurer, comme il l'est d'ailleurs prévu, les aspects suivants :*
 - *Un feedback sur l'expérience et son intégration dans la procédure afin de la faire évoluer sur la base des expériences acquises.*
 - *L'utilisation des résultats: l'idée d'un plan de suivi envoyé au Conseil d'administration de l'ULg est un garant de qualité.*
 - *La communication et la discussion des résultats à travers le forum annuel.*
- ▶ *Par ailleurs, sur la base d'observation de la pratique dans d'autres universités, nous recommandons qu'une attention toute particulière soit portée sur trois aspects :*
 - *Dans le court terme, veiller à la promotion d'une culture de la qualité en s'assurant que le dialogue est bien établi entre le SMAQ et le reste de l'Université durant ce premier cycle d'évaluation. Cela pourrait se faire à travers, par exemple, des réunions formelles et informelles entre le SMAQ et diverses composantes – particulièrement celles qui sont les plus récalcitrantes à la démarche qualité.*
 - *Dans le moyen terme, veiller à ce que les procédures restent légères : en effet, un feedback sur l'expérience est souvent l'occasion d'alourdir les procédures en y rajoutant des détails et, ce faisant, de risquer de renforcer leur dimension bureaucratique. Pour éviter ce travers, il est essentiel de rester centré sur les principes fondateurs qui ont été choisis par l'ULg pour ces exercices.*

- *Dans le long terme et une fois que le premier cycle quinquennal est terminé, conduire une analyse des coûts/bénéfices et ajuster les procédures en conséquence.*

10. Récolte et analyse des données et information d'utilité stratégique (RADIUS)

Le groupe d'experts salue l'excellente initiative qu'a prise l'ULg de développer RADIUS. Il s'agit d'un programme de récolte et d'analyse des données institutionnelles dans le but de développer un tableau de bord institutionnel qui servirait de base pour le développement stratégique et l'aide à la gestion. Ce type d'activité est devenu une exigence incontournable que – hélas – certains dirigeants d'Université ignorent. Il s'agit là d'une situation paradoxale : que des dirigeants, eux-mêmes chercheurs, oublient la dimension recherche comme outil de gestion de l'Université les mène à gouverner sans réelle compréhension d'une institution qu'ils pensent connaître.

L'approche adoptée par l'ULg a le grand mérite de combiner une démarche quantitative et qualitative et d'associer un chercheur en sociologie de l'éducation qui pourra utilement tenir l'Université informée des évolutions européennes et internationales de l'enseignement supérieur.

On note que RADIUS n'est pas identifié par l'Université comme un service administratif mais plutôt comme un « programme » et une démarche collective de l'Université dans son ensemble. Il est donc dommage que l'adhésion soit encore à construire et que les personnes de qualité qui s'y activent rencontrent des problèmes d'accès aux données. Or, ces données doivent être partagées et validées ; RADIUS requiert l'engagement et le soutien de tous – aussi bien au niveau central et qu'au niveau facultaire.

Notre recommandation :

- ▶ *Il est nécessaire d'intégrer RADIUS d'une manière plus efficace à l'administration centrale et facultaire afin d'assurer que les données sont validées et surtout que leur interprétation tient compte des écologies locales. Cela implique un rôle de coordination que l'administrateur pourrait jouer et de responsabiliser les facultés en identifiant une personne par Faculté chargée de la liaison avec RADIUS.*

11. Conclusions : la recherche des points d'équilibre

En guise de conclusion, nous nous concentrons sur quatre points d'équilibre qu'il nous semble important de préserver :

- Structures et procédures vs. ressources humaines et matérielles : les efforts à faire pour s'approcher de la meilleure qualité possible passent, dans une certaine

mesure, par un renouvellement de structures et de procédures mais, *in fine*, la qualité d'une Université est fondée sur la qualité des personnes qui y travaillent et des moyens financiers de l'institution. Il faudrait donc envisager d'augmenter et de diversifier les moyens de financement et de continuer à attacher la plus grande importance au recrutement des enseignants chercheurs.

- Equilibre entre l'académique et l'administratif, le stratégique et l'opérationnel, point sur lequel ce rapport s'est amplement étendu au Chapitre 8.
- Centres structurels et centres thématiques de recherche : l'ULg réfléchit sérieusement à la cohérence, les implications et la pérennité de ces centres et à la distinction qu'elle entend introduire entre flux de financement. Il y a du potentiel dans cette réflexion, qui pourrait mener vers un modèle matriciel de l'Université – modèle qui structure l'enseignement et la recherche selon deux axes différents mais qui demande une attention particulière à l'équilibre entre enseignement et recherche.
- Enseignement et recherche : l'Université est consciente de la nécessité de faire évoluer les enseignements afin de préparer les étudiants au monde qui les attend. L'effort louable dans lequel l'ULg s'est engagée de pousser au développement de la recherche ne pourrait se faire au détriment de la qualité et de l'innovation en matière d'enseignement. Il faudra donc veiller à l'équilibre entre ces deux priorités.

Nous souhaitons que toutes et tous à l'Université s'engagent pleinement dans la réflexion à venir afin d'assurer une réussite à la hauteur des ambitions fixées.

Annexe 1 : Enquête sur le statut de la femme à l'ULg

A titre d'exemple, une démarche pour enquêter sur le statut de la femme est proposée ci-dessous. Elle est basée sur l'hypothèse que l'amélioration de la condition féminine passe par des changements de structure, de procédure et de culture.

- Charger un chercheur de présenter un rapport portant sur les études et l'évaluation des expériences menées par d'autres universités à ce sujet.
- Sur la base de ce rapport, identifier les sujets à analyser et collecter les données pertinentes. A titre d'exemples, celles-ci pourraient inclure les aspects suivants : l'incidence du genre sur l'allocation des ressources, sur les salaires, sur la charge d'enseignement et de recherche, sur l'implication dans les commissions et les comités à tous les échelons de l'Université (cette analyse pourrait être affinée en prenant en compte, par exemple, le nombre d'enfants par personne afin de déterminer si la famille a un impact pénalisant sur les évolutions de carrière des femmes) ; les structures disponibles qui soutiennent la vie familiale (par ex. crèche) ; le congé parental et son impact sur les promotions ; etc.
- Organiser une série d'interviews avec : un échantillon d'étudiantes et de femmes issues des personnels académiques, scientifiques et administratifs ; avec les doyens ; avec un échantillon de directeurs de départements et d'instituts.
- Organiser une série de rencontres par catégorie (*focus groups*), avec des groupes d'étudiantes, des groupes de personnes issues des personnels académiques, scientifiques et administratifs.
- Faire le bilan de ce travail d'enquête et proposer des recommandations.
- Tenir une réunion pour diffuser ces informations au sein de l'Université et pour peaufiner, en atelier, les recommandations qui ont été proposées.
- Incorporer la question de genre dans les évaluations organisées par le SMAQ et dans les plans d'action qui seront élaborés suite à ces évaluations.
- Etablir un bilan annuel des évolutions par RADIUS.

Annexe 2 : Recommandations de 2006 et réponses de l'ULg

	Les recommandations de 2006	Mise en œuvre/réponses de l'ULg
1)	<p>Ouvrir Liège au monde sur trois fronts (pp. 6-7) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economique : travailler avec les PME, à travers la Société Gesval, pour accroître l'internationalisation des entreprises. Adopter le « Mode 2 Research » (cf. N°12). S'assurer que toute consultance passe par l'ULg (cf. N°8). - Social : Développer la consultance en sciences humaines/sociales. Intégrer l'étude de genre dans la formation initiale et continue. Promouvoir des femmes aux postes de direction au sein de l'ULg. - Culturel : donner les moyens matériels aux humanités de s'impliquer dans le développement culturel de la ville. - Un service de relations externes ? 	<p>(pp. 11 – 13)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesval avait déjà des relations internationales - Un séjour obligatoire (financé) de 6 mois minimum à l'étranger pour tout postulant à un poste définitif scientifique ou académique (18 en 2010) - Financement de doctorants pour une période de mobilité - Si des problèmes existent encore concernant les femmes, ils sont liés au souhait de concilier vie professionnelle et vie familiale. - Des exemples d'activités culturelles - Création du Département des Relations Extérieures et de la Communication (cf. N°8)
2)	<p>Choix stratégique des partenaires géographiques (pp. 7-8) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître la coordination en CFB - Centraliser toutes les études vétérinaires - Prendre en compte les partenariats internationaux existants pour renforcer l'apprentissage des langues 	<p>(pp 13 – 14)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impossible d'envisager des partenariats belges dans le contexte actuel - Objectifs actuels : accroître la mobilité (entrante/sortante) des personnels académiques et scientifiques ; accroître la mobilité des Erasmus et le développement de co-diplômes ; les cibles géographiques sont identifiées (Euregio, Grande Région, Am. Du Sud, Afrique) - 5 crédits de formation en langue étrangère/Année/Filière
3)	<p>Changer de label : le label « université complète/publique » n'est pas porteur de changement ou compréhensible à l'international (p.8) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chercher à accroître l'interdisciplinarité, examiner les masses critiques - Fonder les relations internationales sur les domaines porteurs de l'ULg 	<p>(p.14)</p> <p>Refus d'abandonner ce label. (A noter : la constitution d'Académies va dans le sens de la « complétude »).</p>
4)	<p>Le débat stratégique (le Projet) (pp. 9-11):</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un moment donné, il faut trancher. Les décisions ne peuvent être prises « bottom up » - Une perspective stratégique au delà du mandat du recteur (7 à 10 ans) et qui permet à l'orientation stratégique d'évoluer - Projet porté par le rectorat et le collège rectoral (bien définir le mandat des conseillers) - Informer la communauté universitaire des différentes phases du projet et la 	<p>(p.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 nouveaux postes créés : vice-recteur de Gembloux, « vice-recteurs de mission » pour la gestion de la qualité, les relations internationales, et la recherche (+ le 1^{er} vice-recteur). - Mise en place de nouvelles structures : RADIUS et SMAQ <p>(pp 9-10) Reconfiguration des structures de gouvernance sur la base du Projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un Collège rectoral (recteur, vices recteurs et doyen médecin). Objectifs :

	<p>sensibiliser aux évolutions internationales de l'enseignement supérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exécution du projet : préciser le rôle de tous les organes et demander que les projets facultaires s'inscrivent dans le cadre stratégique qui a été adopté 	<p>renforcer le lien entre responsables de l'enseignement et de la recherche, développer la stratégie et arbitrer les décisions liées à la mise en œuvre du Projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une Commission académique (recteur, Collège rectoral, doyens, administrateur et présidents des Conseils sectoriels de la recherche) (cf. N°9)
5)	<p>Structures facultaires (p. 11):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les relations département/faculté/pouvoir central et les baser sur des principes clairs - Envisager la reconfiguration des structures autonomes sans taille critique - Accroître l'interdisciplinarité et la créativité par le biais d'une reconfiguration des départements (ex. Trinity, Edinbourg) 	<p>Les réunions fréquentes entre service facultaires et centraux, organisé par l'AEE =></p> <ul style="list-style-type: none"> - élaboration d'un nouveau règlement concernant l'organisation des activités d'enseignement et une harmonisation des pratiques (p.19) - association des facultés à la mise en place du Conseil du doctorat (les directions administratives sont des membres invités (p. 19) - ? - ?
6)	<p>Etudiants (pp. 12-13):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aider les étudiants à s'engager (développer les capacités de leadership, offrir des événements formels et informels, des services et des activités centrés sur l'étudiant ; créer des opportunités de bénévolat au sein de l'ULg avec un soutien structuré) - Faire évoluer la pédagogie afin qu'elle soit centrée sur l'étudiant (réduire les cours magistraux, favoriser le travail autonome et la réflexion, etc.) - Identifier les objectifs d'apprentissage - Offrir aux étudiants la possibilité de parcours personnalisé => développer un service de tutorat académique 	<p>(pp.15-16)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication dans le CA semble faible (chambre d'enregistrement ?) et fluctue au fil des ans. Engagement au niveau facultaire très variable : peuvent faire basculer les majorités vs. sont largement absents des débats. Engagement dans les conseils d'étude très variable : peut-être dû à des ambiguïtés sur les missions des différents conseils (Conseils de département, des études et de facultés) dans l'ajustement des programmes. - Développement de la capacité de leadership des étudiants ??? - Création du Conseil de la vie étudiante, présidé par le premier vice-recteur et du Conseil du doctorat (responsable des collèges de doctorat et de doctorants) - Evolution des pédagogies ??? - L'identification des objectifs d'apprentissage : en cours ; certains ne sont pas convaincus de la démarche. - Tutorat académique ???? - L'institut de Formation et de Recherche (IFRES) a été renforcé. La formation IFRES est une obligation pour tout nouvel encadrant
7)	<p>Culture de l'évaluation (pp. 13-14):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la démarche qualité de l'ULg basé sur des principes clairs 	<p>(p. 16)</p> <ul style="list-style-type: none"> - SMAQ : une nouvelle structure pour l'évaluation

	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un système d'évaluation des filières et des services communs avec la contribution de personnalités extérieures - Repenser l'évaluation des étudiants (type de questions, fréquence et utilisation des résultats) 	<ul style="list-style-type: none"> - Des initiatives facultaires : ISO à Gembloux ; les activités d'accréditation internationale d'HEC-ULg - Une commission créée en 2010 se penche sur la réforme du questionnaire d'évaluation
8)	<p>Communication (pp. 14-15) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Externe : Renforcer l'image de l'ULg (imposer la référence à l'ULg pour toutes les publications scientifiques et les consultances) - Interne : développer des outils d'information ciblés 	<p>(p. 17)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Externe : Création du service des relations extérieures (cf. N°1). - Imposer la référence à l'ULg pour toutes les publications - Interne : semble rencontrer des difficultés malgré un investissement dans les outils. Rapport note que les nouvelles structures (RADIUS, SMAQ, Conseil des Relations Internationales) vont faciliter la circulation des informations.
9)	<p>Personnels scientifiques et académiques (p. 15) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le rapport note le chevauchement entre les deux statuts (mais qui n'est pas du ressort de l'ULg) - le rapport recommande la création d'un comité en charge des promotions 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ULg a reçu le label d'excellence pour la mise en œuvre de la charte européenne et du code de conduite de recrutement des chercheurs (p.19) - L'ULg a créé 28 postes sur fond propre afin d'assimiler les scientifiques aux académiques, a reconstitué un corps scientifique définitif, a créé le statut d'expert scientifique définitif (p.18) et a développé un règlement concernant les chercheurs au statut très précaire (p.19) - Promotion : Conseils sectoriels de la recherche évaluent. La commission académique classe sur la base de critères identifiés par les commissions consultatives facultaires (p. 9). - Le rapport recommande que les paramètres d'un poste et les attentes soient expliqués clairement (p.18) - Le rapport souligne que les doctorants qui enseignent ont un double statut (étudiant/employé) ce qui pose problème (p.18)
10)	<p>Personnels administratifs (p.15) : poursuivre les efforts pour assurer une meilleure coordination entre services centraux/facultaires</p>	<p>(pp. 19-20)</p> <p>Des réunions périodiques sont organisées entre services centraux/facultaires qui contribuent à une plus grande harmonisation et une demande coordonnée des facultés vis-à-vis des services centraux (cf. N°5)</p> <p>Plusieurs initiatives ont été prises relatives à la gestion des carrières</p>
11)	<p>Campus (p. 15) : repenser l'implantation afin de favoriser l'interdisciplinarité</p>	<p>(p. 21 et annexe IV) : l'ULg se pose la question de la gestion d'une multi-implantation sur quatre campus</p>
12)	<p>Recherche (pp. 15-16) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trouver le point d'équilibre entre projet collectif et projets individuels afin 	<ul style="list-style-type: none"> - Réformes en cours

	<p>d'assurer la vitalité de la recherche</p> <ul style="list-style-type: none">- Trouver des solutions au manque de moyens : fonds bibliothécaires et participation à des congrès internationaux- Changer les mentalités concernant la distinction entre recherche théorique/pratique	<ul style="list-style-type: none">- L'ULg, figure de proue du mouvement « Open access » (p.21) ; pour l'international, cf N°1- ???
--	--	---

Annexe 3 : Programme de la visite

21 mars 2011		
Heures	Où ?	Qui ?
16.30 – 19.30	Hôtel	Réunion en interne Experts seuls
20.00	Hôtel	Repas <ul style="list-style-type: none"> • Experts, • B. Rentier, Recteur • F. Coignoul, Vice-recteur à la gestion de la qualité
22 Mars 2011 - Matinée		
Heures	Où ?	Qui ?
9.00 – 10.00	Bureau Recteur	B. Rentier, Recteur
10.15 – 11.15	Salle horloge	Groupe de travail <ul style="list-style-type: none"> • F. Coignoul, président • A. Corhay, premier Vice-recteur • P. Wolper, Vice-recteur à la recherche • O. Caprasse, Doyen de la faculté de Droit et Science politique – Ecole liégeoise de Criminologie Jean Constant • V. Boveroux, Directrice du Service juridique et Secrétaire du Conseil d'administration • M. Marcourt, Directrice générale à l'enseignement et la formation • I. Halleux, Directrice de l'administration recherche et développement • H. Degée, Chercheur qualifié FNRS, Sciences appliquées • B. Bidaine, Aspirant FNRS, Sciences • T. Vangeebergen, étudiant (Psychologie et sciences de l'éducation) • N. Charlier et/ou M. Counet, étudiant (Science politique) • F. Tollet, Directrice administrative de faculté, représentante du PATO • E. Chane-Alune, Radius • F. Michel, Radius • E. Boxus, SMAQ • E. Chapaux, SMAQ • J. Marchal, Vice-recteur aux relations internationales
22 mars 2011 - suite de la matinée		
Heures	Où ?	Qui ?
11.20 – 12.30	Salle horloge	Commission académique : 1. Collège rectoral : <ul style="list-style-type: none"> • B. Rentier, Recteur • A. Corhay, Premier Vice-recteur • F. Coignoul, Vice-recteur à la qualité • J. Marchal, Vice-recteur aux relations internationales • P. Wolper, Vice-recteur à la recherche

		<p>2. Autres membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doyens de faculté <ul style="list-style-type: none"> ○ J. Winand, Philosophie et Lettres ○ O. Caprasse, Droit et Science politique – Ecole Liégeoise de Criminologie J. Constant ○ G. Moonen, Médecine ○ Th. Meulemans, Psychologie et Sciences de l'éducation ○ D. Vrancken, Institut des Sciences humaines et sociales ○ P. Lepoivre, Gembloux Agro-Bio Tech. ○ M. Goossens, Architecture Site Lambert Lombard ○ M. Roosen, Architecture site Outremeuse • Présidents des Conseils sectoriels de la recherche <ul style="list-style-type: none"> ○ E. De Pauw, Sciences et techniques ○ A. Vanderplasschen, Sciences de la santé ○ V. Pirenne, Sciences humaines • Administrateur : L. Despy • Secrétaire : M. Marcourt, Directrice générale enseignement et formation
12.40 – 13.30	Bureau Dir. gén. E & F	<p>Repas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experts • F. Coignoul, Président du groupe de travail
13.30 – 14.00	Bureau Dir. gén. E & F	<ul style="list-style-type: none"> • Experts • L. Despy, Administrateur
22 mars 2011 - après-midi		
Heures	Où ?	Qui ?
14.00 – 15.00	Salle rectorat	<p>Etudiants</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. Charlier (2^e Master - Science politique) • M. Counet (2^e Bac. - Science politique) • J. Ocula (2^e Master - HEC-Ecole de gestion de l'ULg, Sciences de gestion) • C. Paul (1^{er} Master - Droit) • Th. Vangeebergen (2^e Master - Sciences humaines, Anthropologie)
15.10 – 16.00	Salle rectorat	<p>Directeurs de l'administration centrale</p> <ul style="list-style-type: none"> • V. Boveroux, Service juridique • A. Comblain, Relations extérieures et communication • Ch. Evens, Ressources immobilières • A. Girin, Ressources financières • E. Goujon, Ressources humaines • I. Halleux, Recherche et développement • D. Korthoutd, Service général d'informatique • M. Marcourt, Enseignement et formation
16.10 – 17.00	Salle rectorat	<p>Recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • P. Wolper, Vice-recteur • E. De Pauw, Président du Conseil sectoriel Sciences et techniques

		<ul style="list-style-type: none"> • A. Vanderplasschen, Président du Conseil sectoriel Sciences de la santé • V. Pirenne, Présidente du Conseil sectoriel Sciences humaines
17.10 – 18.00	Salle rectorat	<p>Rencontre</p> <ul style="list-style-type: none"> • J.-C. Marcourt, Ministre de l'Enseignement supérieur de la Communauté française • J. Nicaise, attaché
20.00		<p>Repas Experts seuls</p>
23 mars 2011 - Matinée		
Heures	Où ?	Qui ?
9.00 – 10.00	Salle rectorat	<p>Représentants du PATO</p> <ul style="list-style-type: none"> • L. Agro (Administration des ressources humaines) • A. Boutefeu (Faculté d'architecture St Luc) • F. Hartkopf (Faculté de Philosophie et Lettres) • P. Houben (Faculté des sciences) • D. Jeandrain (Administration recherche et développement) • A. Michel (Faculté de médecine) • F. Motte (Faculté des sciences) • E. Orban (Faculté de médecine vétérinaire) • A.-F. Van Swalm (Administration enseignement et formation) • M. Voyeux (Faculté Gembloux Agro-Bio Tech.)
10.10 – 10.50	Salle rectorat	<p>SMAQ (Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • F. Coignoul, responsable • C. Vandeleene, coordinatrice • D. Thewissen • E. Chapaux, secrétaire • E. Boxus
11.00 – 11.45	Salle rectorat	<p>RADIUS (Récolte et Analyse de Données et d'Information d'Utilité Stratégique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • J.-F. Bachelet, responsable du CASU (Cellule d'Analyse Stratégique des Universités) • E. Chane-Alune, analyste • S. Coura, responsable BI • C. Marguillier, gestionnaire Datawarehouse & outils BI - SEGI • F. Michel, analyste
11.50- 12.30	Salle rectorat	<p>Rencontre A. Corhay, Premier Vice-recteur</p>
12.30 – 14.00	Dir. gén. E & F	<p>Repas Experts seuls</p>

23 mars 2011 – après-midi		
Heures	Où ?	Qui ?
14.00 – 15.00	Salle rectorat	Représentants du personnel scientifique <ul style="list-style-type: none"> • B. Bidaine (aspirant FNRS – faculté des sciences) • Charlotte Braillon (aspirant FNRS – faculté de droit) • Grégory Cormann (assistant – faculté de philosophie et lettres) • Hervé Degée (chercheur qualifié – faculté des sciences appliquées) • A. Sartelet (assistant – faculté de médecine vétérinaire) • M. Steffens (aspirant FNRS – faculté de philosophie et lettres) • David Strivay (chef de travaux – services centraux)
15.10 – 18.30	Salle rectorat	Travail Experts seuls
20.00	Hôtel	Repas Experts seuls
21.00 – 23.00	Hôtel	Travail Experts seuls
24 mars 2011		
Heures	Où ?	Qui ?
9.00 – 9.50	Bureau Recteur	Recteur
10.00 – 10.25	Dir. gén. E & F	Experts seuls
10.30 – 12.00	Salle des Professeurs	Rapport oral. <ul style="list-style-type: none"> • Experts • Recteur • Commission académique • Membres du CA • Membres de l'Institution rencontrés lors des échanges • V. Debois, Interface • P. Janssens, Relations extérieures et communication • P. Petit, directrice du Service des relations internationales • P. Thirion, directeur général du réseau des bibliothèques de l'ULg
12.00 – 14.00	Place du 20-Août	Apéritif et léger repas en compagnie des membres présents lors de la restitution orale.