

**Mise en contexte :**

En 2017, l'Agence pour l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur (AEQES) a initié une phase pilote en vue de développer une évaluation au niveau institutionnel dans les institutions de la FWB. Les institutions ont ainsi été invitées à se porter candidate pour participer à cette phase pilote. Après avoir posé sa candidature, l'Université de Namur a été sélectionnée parmi 16 autres institutions. Une auto-évaluation de l'institution a, dans ce contexte, été mise en place et coordonnée par le pôle qualité de décembre 2018 à juin 2019. Cette auto-évaluation a été réalisée avec la collaboration de nombreux membres de l'institution et issus des différentes facultés et services généraux ainsi que des étudiants. Une visite d'experts mandatés par l'agence a ensuite été organisée en février 2020 juste avant la crise sanitaire COVID. Cette visite a donné lieu à la rédaction d'un rapport reprenant des recommandations touchant le domaine de l'enseignement et plus particulièrement ; la politique qualité, la création/suivi/mise à jour des programmes, l'apprentissage centré sur l'étudiant, le personnel enseignant, les ressources à disposition des étudiants, l'admission/progression/reconnaissance du parcours étudiants et la gestion des informations internes et externes.

Ces recommandations ont mené à la rédaction d'un plan d'actions au niveau institutionnel. Celui-ci a été défini grâce à l'aide de groupes de travail mis en place pour répondre aux domaines repris ci-dessus et composés de membres de l'institution provenant des facultés ainsi que des services généraux afin d'obtenir des propositions issues directement des personnes du terrain. Les membres de ces groupes ont également fait attention à articuler ces propositions d'actions avec le plan stratégique de l'UNamur et de mettre en avant les projets de développement informatique en cours au sein des différents services.

Par facilité d'organisation, les groupes de travail ont été réparti sur base des ESG, 9 groupes ont ainsi été mis en place faisant participer 48 personnes de l'institution représentant le personnel administratif, scientifique et académique. Les étudiants ayant été contacté lors de la rédaction du dossier leur proposition d'action et leur demande ont été prises en compte dans la rédaction de ce plan d'action. Les recommandations ont été réparties par groupe selon le sujet abordé des ESG. Les recommandations portant sur le même domaine ou sujet dans le rapport des experts ont été regroupées ou fusionnées afin de faciliter le travail des groupes réparti selon les ESG. Les recommandations sont donc numérotées dans ce document selon l'ordre dans lequel elles ont été traitées dans les groupes de travail et non selon leur ordre d'apparition dans le rapport de visite des experts.

Toutes les recommandations faites par les experts n'ont pas automatiquement fait l'objet de nouvelles actions. Les actions déjà mises en place entre la visite des experts et la réception du rapport dans sa version finale sont ainsi mentionnées dans le dossier. Une justification est également reprise pour les recommandations que nous avons décidés de ne pas suivre actuellement.

Le plan d'action a été présenté et validé en conseil rectoral du 23 mai 2022.

## Contenu

### Recommandations des experts n°1 :

- Mettre en place un système de management de la qualité intégré, et une organisation complète et robuste dédiée à la gestion de la qualité.
  1. Outil nécessaire :
    - Mettre en place un tableau de bord opérationnel et partagé permettant un pilotage objectif au moyens d'indicateurs quantitatifs fiables, dont les évolutions peuvent être identifiées et déboucher sur une amélioration continue de la qualité.
    - Qualifier ces indicateurs à chaque niveau de pilotage : institution, services et facultés et mettre en place les procédures nécessaires à leur révision périodique
    - Reprendre ces indicateurs sous la forme d'un annuaire (sur la page dédiée du site UNamur) et généraliser la présentation de tableaux de bords pluriannuels.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'un système de Business Intelligence permettant d'avoir des indicateurs quantitatifs et actualisés présentés sous forme de tableaux de bords utilisés dans le cadre d'un pilotage objectif. Ces indicateurs sont définis par niveau de pilotage et accessibles aux personnes en charge du pilotage de l'institution à ces différents niveaux.	Service du Rectorat – Equipe BI	2022 (Domaine RH réalisé)	Mise à disposition de tableaux chiffrés reprenant des indicateurs pertinents pour le pilotage efficace et la prise de décision	Sujets couverts par les tableaux de bords
Mise en place d'une présentation de différents indicateurs permettant de présenter l'université à la société (français et anglais) en partant de la brochure de notoriété mise en place par l'Adcom.	Conseil Rectoral Rectrice - Adcom	2022	Présentation chiffrée et pertinente de l'institution	Actualisation annuelle des données

### Recommandations des experts n°2 :

- Mettre en place un système de management de la qualité intégré, et une organisation complète et robuste dédiée à la gestion de la qualité.
  - 1) Renforcer la coordination qualité par un réseau de personnes clés :
    - au niveau du service central de la qualité : renforcer en ressources humaines
    - entre les facultés et le rectorat car son changement de gouvernance (vers une gestion transversale plutôt que facultaire) pourrait faire courir le risque de résurgence d'un repliement ou de l'invocation d'un intérêt supérieur facultaire historique.
    - au niveau du conseil académique en renforçant son rôle dans le processus de management de la qualité, en coordination avec le conseil rectoral.
    - au niveau des facultés en généralisant et formalisant le rôle des coordinateurs qualité dans toutes les facultés et créer un véritable système de management réparti de la qualité, pour éviter le risque de résurgence d'un repliement ou de l'invocation d'un intérêt supérieur facultaire historique.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Engagement de personnel supplémentaire pour renforcer le service central de la qualité dans ses tâches quotidiennes et son plan d'action	Vice-Recteur Qualité	2021 (réalisé)	Permettre le développement du processus qualité identifié et le soutien dans les projets institutionnels	Nbre d'ETP composant le service qualité central
Définition de personnes référentes « qualité » au niveau des facultés/départements sur base des collaborations passées lors des évaluations programmatiques ou de candidatures internes.	Vice-Recteur Qualité	2022	Créer un Mindset Qualité au sein de l'institution par la mise en place d'ambassadeur	Nbre de référents identifiés
Mise en place d'une communauté Qualité via TEAMS permettant le partage constant d'informations sur les événements qualité prévus au sein de l'institution	Cellule Qualité	2022 (réalisé)	Renforcer le dialogue entre la cellule qualité et le personnel en établissant un canal privilégié de communication	Nbre de membre

### Recommandations des experts n°3 :

- Mettre en place un système de management de la qualité intégré, et une organisation complète et robuste dédiée à la gestion de la qualité.
1. Renforcer la coordination qualité par un réseau de personnes clés :
- au niveau des parties prenantes externes en associant de manière formelle les alumni et les représentants du monde économique à la définition de ses actions en matière de qualité et dans les processus d'évaluation.
  - au niveau de l'ensemble des parties prenantes internes : en impliquant le personnels et les étudiants dans les groupes d'usagers en prenant en compte de leurs besoins et de leurs recommandations

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Développement d'une politique de gestion des alumni	VR RIE	2023	Créer une communauté active qui permettrait une participation de ceux-ci dans différents projets de l'institution	Politique définie et connue
Lancement d'une démarche participative au sein de l'institution invitant les membres du personnel à remonter leur idées et propositions pour l'institution. Ces propositions seront identifiées et analysées permettant de soutenir les projets les plus intéressants et réalisables par des fonds institutionnels ou régionaux.	Rectrice	2022	Inciter la participation de l'ensemble des membres de l'université dans la gestion et l'évolution de celle-ci	Nbre de propositions reçues Nbre de propositions sélectionnées
Mise en place de cercles d'échanges de bonnes pratiques	Service du rectorat – pôle qualité	2023	Mise en valeur l'utilité des standards que vise la politique qualité	Cercle créé

#### Recommandations des experts n°4 :

- Finaliser le plan d'action, issu du travail d'autoévaluation déjà engagé en concertation avec les facultés de manière à ce que la politique de la qualité ne se développe pas « hors sol », puis en assurer une large diffusion. Il serait souhaitable qu'il fasse ensuite autorité au sein de l'université et que la cellule qualité pilote sa mise en œuvre. Cette cellule devrait être dimensionnée de telle sorte que les multiples demandes qu'elle reçoit et accompagne du mieux possible ne perturbent pas la cohérence de son activité.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Le plan d'action final est réalisé tout comme le dossier d'auto-évaluation sur une démarche collective afin de s'assurer que les propositions et actions identifiées soit proposées et soutenues par les personnes du terrain. L'ensemble des groupes de travail sont coordonnés par le pôle qualité qui a récemment augmenté en termes de ressources humaines avec l'engagement de deux nouveaux collaborateurs.	Service du rectorat – pôle qualité	2022 réalisé	Garantir la participation de personnes représentant le terrain pour s'assurer de l'acceptation des actions proposées	En place

#### Recommandations des experts n°5 :

- Favoriser la diffusion des bonnes pratiques par des événements « qualité » et valoriser les initiatives collectives et participatives en pérennisant un dispositif de type PUNCH.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'évènements intitulés les « Midis de la Qualité » qui présentent des outils Qualité pouvant être utilisés au quotidien par les personnes de terrain	Service du rectorat – pôle qualité	2022 Réalisé	Diffuser des bonnes pratiques par la création de formation présentant des outils qualités pouvant être utilisés dans des situations vécues dans l'institution	Nbre de sessions organisées sur l'année Nbre de participants

**Recommandation des experts n°6 :**

- Prendre en compte systématiquement les recommandations produites par les évaluations en produisant des rapports de suivi (ou justifier l'absence de suivi)

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Evaluation systématique des recommandations selon les ressources et lignes stratégiques prises en considération pour définir le plan d'action et mise en place d'un portefeuille des actions réalisées	Service du rectorat – pôle qualité	En continu	Définition d'actions alignées aux valeurs et stratégies de l'université et réalisable.	En place

**Recommandations des experts n°7 :**

- Renforcer la politique de communication interne et externe pour développer l'image de marque et les valeurs que porte l'université dans son enseignement, sa recherche et les services rendus à la communauté. Poursuivre le double effort de communication de la politique qualité et de simplification des processus décisionnels afin d'améliorer la gouvernance de l'université.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Un projet de nouveaux sites internet et intranet est actuellement lancé au sein de l'institution avec pour objectif une communication plus claire et pratique vers les parties prenantes internes et externes.	AdCom	Sept 2022 Sept 2024	Améliorer notre communication interne et externe permettant de renforcer notre image et de simplifier les processus en vigueur	Sites internet et outil intranet en place
Un projet IT a été défini afin de sélectionner et développer les outils les plus adéquats pour répondre aux besoins de gouvernance de l'institution (BI,..).	Vice-Recteur Qualité	2025	Identifier et développer les outils pouvant réellement apporter une plus-value au processus décisionnels utilisés dans l'institution	Nbre de processus décisionnels pris en charge par les outils

**Recommandations des experts n°8 :**

- Prendre en compte les ressources financières et humaines nécessaires le plus tôt possible dans le processus d'élaboration des programmes.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Sur base du dossier « habilitation ARES », définir une check-list interne des étapes à vérifier lors de la proposition d'un nouveau programme qui soit partagé avec les différentes facultés comme bonne pratique	ADEN	2023	Garantir que l'ensemble des ressources sont bien prises en compte dans la réflexion de changement de programme	Création ou mise à jour de la check-list Partage de la check-list aux contacts facultaires.
Mise en place de la procédure de révision des programmes au sein de l'institution avec vérification d'une étape de prise en compte des ressources humaines et financières au plus tôt.	ADEN - SRH	2023	Anticiper la réflexion des modifications de programmes par les décisions concernant les ressources humaines disponibles pour permettre ces modifications	Définition d'un planning d'entretien SRH-Faculté pour les RH.

**Recommandations des experts n°9 :**

- Approfondir la réflexion sur les formes d'enseignement compatibles avec l'hétérogénéité des parcours introduite par le décret Paysage.

Le décret Paysage ayant récemment changé et apportant des modifications assez importantes sur les parcours mais également sur les conditions de continuité des études des étudiants, il nous semble nécessaire de nous concentrer sur l'analyse des modifications du décret et les impacts que celles-ci auront sur le parcours des étudiants.

**Recommandations des experts n°10 :**

- Documenter les réalisations liées au développement d'approches programmes et d'approches par compétences pour être incitatif pour d'autres programmes.
- Simplifier, unifier et rendre systématiques les procédures internes d'évaluation et de révision des programmes.
- Formaliser un cadre de participation des représentants professionnels et des alumni à la définition de nouveaux programmes.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Les approches programmes mises en place au sein des facultés et à leur demande avec le soutien de l'équipe PUNCH/DET peuvent être documentées et partagées avec le personnel académique.	DET	En continu	Inciter d'autres facultés à se réaliser cette réflexion plus globale de leur programme	Partage de la documentation
Création d'un guide à destination des facultés sur base des bonnes pratiques existantes, reprenant les grandes thématiques pouvant être utilisées dans le cas d'évaluations internes et de révisions de programmes	Service du rectorat - Pôle qualité	2024	Mise à disposition d'un cadre commun permettant une simplification des processus de révision ainsi qu'une unification	Création et transmission des guides à toutes les facultés



**Recommandations des experts n°11 :**

- Inclure dans les programmes les outils nécessaires pour assurer un niveau certifié dans au moins une langue étrangère pour tous les diplômés en lien avec l'ELV.
- Compléter la présentation de l'offre de formation en langue anglaise.
- Favoriser l'acquisition d'un niveau certifié dans au minimum une langue étrangère à tous les étudiants diplômés en développant l'accès aux ressources d'autoformation, les cercles de conversation, la mobilité sortante et entrante, *etc.*

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Amener ce sujet dans les groupes de section et commissions de contact pour discuter des besoins, des demandes et des possibilités de développement avec les parties prenantes (étudiants, enseignants, ELV)	Vice-Recteur Formation (PPARI)	2023	Enclencher la réflexion sur les niveaux de langues attendus dans les différents programmes et permettre une réflexion générale avec les différentes parties prenantes sur les solutions pouvant répondre aux besoins réels	Passage dans les groupes de section et CC

Recommandations des experts n°12 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une bonne compréhension des exigences de l'apprentissage centré sur l'étudiant par tous les enseignants et accompagner les équipes pédagogiques dans la ré-ingénierie des programmes.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Compléter le règlement des études et des évaluations avec la notion d'apprentissage actif (définition commune ou description de ce qu'on considère comme un apprentissage actif) et s'assurer que les modalités d'évaluation continue liées à cette notion soient bien précisées par rapport à l'organisation des examens en termes de cotation	ADEN concertation avec le conseil académique	2024	Garantir que les modalités d'évaluation liées à l'apprentissage actif sont clairement explicitées par l'enseignant et comprises par l'étudiant	REE complété et diffusé
Développer et encourager l'utilisation d'outils d'auto-évaluation par les étudiants et par les enseignants	ConsE	2025	Permettre aux étudiants de mieux appréhender leur apprentissage et l'évolution de leur connaissance	En place
Proposer une réflexion en termes de budget stable pour garantir la pérennité du dispositif (par exemple : lancement d'une innovation via PUNCH et maintien de ces dispositifs via une ligne budgétaire spécifique, via un budget institutionnel accordé par le conseil de l'enseignement.... )	Vice-Recteur Formation	2024	Garantir le maintien des dispositifs qui nécessitent une énergie et une charge importantes pour leur mise en place	Ligne budgétaire définie
Mettre en place un plan de communication sur les appels à projet PUNCH, conseil de l'enseignement...	AdCom PUNCH Conseil de l'enseignement	2025		Plan de com défini
Revalorisation des charges de l'apprentissage actif : <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposition de créer une troisième catégorie (NOE et référentiel) : Théorie / exercice / apprentissage actif ou projet. Nécessitant une réflexion continue sur les éléments liés ; contrat académique, ...</li> <li>Initier une réflexion sur les heures réelles de charge des encadrants pour la préparation et la gestion des travaux d'apprentissage actif (réflexion</li> </ul>	ConsE	2025	Créer une reconnaissance de cette forme spécifique d'enseignement qui demande une charge différente des profils d'enseignement	En place

<p>similaire au calcul des heures de charges des étudiants pour le calcul des crédits) de façon à les reconnaître et les valoriser. (Encadrants liés à l'apprentissage actif : ensemble du personnel enseignant (enseignants et assistants) qui accompagne/ coordonne ces apprentissages en mode actif dans le cadre d'un projet mené par l'étudiant.)</p>				
<p>Informatique : lors de la création d'un PAE dans le configurateur par un étudiant, ajouter une case à cocher : « J'ai pris connaissance du contenu de ces fiches en tant qu'attendu/travail prévu/méthode d'évaluation pour cette matière. » Et ajouter un lien entre le cours et sa fiche de description au niveau du configurateur.</p>	SIU (SIGALE)	2024	Encourager l'étudiant à prendre connaissance des attendus pour chacune de ces matières	Configurateur adapté
<p>Mise en place / développement d'un accompagnement des enseignants pour la complétion des fiches descriptives des UE (outils, guide, informatique...)</p>	DET	2024	Aider les enseignants pour la complétion de ces fiches et garantir une bonne compréhension du contenu par les étudiants.	Guide à disposition

Recommandations des experts n°13 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifier et articuler les dispositifs d'évaluation des enseignements par les étudiants, et les rendre plus pertinents pour les personnes concernées et pour l'institution.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Un groupe de travail interne à l'Université est mis en place afin de réfléchir sur les dispositifs actuels. Une proposition de ce groupe sera présentée au conseil de l'enseignement (méthodologie, objectifs, public-cible, analyse des résultats, communication vers les parties prenantes)	Vice-Recteur Formation	2024	En partant des problèmes rencontrés sur le terrain et des besoins identifiés des différents publics (identifiés sur base des enquêtes) proposer des adaptations réalistes et répondant aux attendus.	GT défini
Identifier si un lieu de contact existe dans chaque département/faculté et si absence suggestion de mise en place de ce lieu de rencontre.	Vice-Recteur Formation / PPARI	2023	Garantir l'existence de lieux de partage étudiant/enseignant pour favoriser la communication efficace.	1 organe / département
Lancement d'une enquête à destination des étudiants adressant les raisons pour lesquelles ceux-ci ne participent que faiblement à ces évaluations.	Service du rectorat - Pôle Qualité	2022	Nécessité pour mieux adresser ce taux de participation de comprendre les raisons réelles de cette faible participation	Étapes réalisées : Rédaction, lancement, récolte, analyse, communication au groupe de travail

**Recommandations des experts n°14 :**

- Si le conseil académique porte l'engagement institutionnel de la démarche qualité, le conseil de l'enseignement devrait porter la construction et la validation des procédures applicables en matière de parcours étudiants et de formation.

Une clarification du rôle du conseil de l'enseignement nous semble en effet nécessaire ainsi qu'une communication sur ce rôle à l'ensemble des membres du personnel. Cependant nous considérons que les procédures en matière de « parcours étudiants » et de formation sont développées par des services qui ont la connaissance et l'expertise suffisantes pour la création et la validation de ces procédures. Nous ne voyons donc pas de plus-value de demander au conseil de l'enseignement de participer à la validation de celles-ci.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Clarification et communication du rôle du conseil de l'enseignement aux membres du personnel UNamur	ConsE	2022	Clarifier les périmètres et les niveaux de responsabilités de ce conseil	Rôle clarifié et communiqué

### Recommandations des experts n°15 :

- Poursuivre la mise en place de la nouvelle stratégie et gouvernance IT. Conduire une refonte complète du système d'information à court terme en développant une approche centrée sur les usages et les « métiers » de l'université (s'appuyer sur des comités d'usagers) :
  - Une mise en place rapide, en concertation avec toutes les parties prenantes, de processus et d'outils pour collecter des informations, suivre la progression des étudiants et agir en conséquence.
  - S'assurer des ressources pluriannuelles nécessaires pour la mise en œuvre de cette nouvelle gouvernance (en particulier au niveau sécurité), en priorité le système NOE (le système de gestion des enseignements)
- Conduire la refonte complète du système d'information à court terme en développant une approche centrée sur les usages et les « métiers » de l'université (s'appuyer sur des comités d'utilisateurs)

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Poursuivre le remplacement de l'outil actuel (NOE) par le projet SIGALE, permettant de réaliser la gestion des unités d'enseignement. Dans ce contexte, le premier utilisateur de NOE (ADEN) fait partie intégrante de ce projet afin de prendre en considération ces besoins dans la définition des processus développés au sein de ce logiciel informatique. Le parcours doctoral y sera aussi intégré.	SIU (SIGALE)	Septembre 2023	Mise à disposition d'équipement informatique adaptés aux besoins du monde actuel et du personnel	Version 1 SIGALE accessible
Réfléchir à intégrer la gestion des parcours des étudiants en erasmus dans l'outil Mobilité online, qui est en cours de développement.	Service des relations internationales	2025	Faciliter le suivi des parcours étudiants Erasmus avec les outils en cours de développement	Réflexion menée
Intégrer la gestion des formations continues (actuellement prises dans les facultés) dans PIL (Plateforme d'Inscription en Ligne). Utilisateurs : facultés & ADEN	SIU	2025	Garantir une gestion des formations continues équivalente à la gestion des formations initiales	PIL intégrée
Intégrer la gestion du parcours de l'étudiant inscrit à une formation continue dans une future version de SIGALE.	SIU - (SIGALE)	2026		En place
Le BI mis en place permet de donner des chiffres robustes aux facultés pour les aider dans la gestion des parcours (il est prévu que les données concernant les notes d'examen, l'acquisition de crédits pour la progression dans le parcours soient accessibles).	Service du Rectorat - Pôle BI	En cours	Fournir des données robustes et provenant de sources authentiques au personnel de l'université pour leur activités	En place

			métiers et prises de décisions informées.	
Développement d'un Web service dans le cadre du projet e-paysage (rapatriement d'informations utiles pour la mise à jour des dossiers des étudiants (ex : bourses d'étude...), et transmission d'informations/données vers SIEL SUP.	SIU	2025	Permettre un accès facilité depuis les outils informatiques UNamur au projet e-paysage	Web service accessible
Communication étudiante (Quel outil sera choisi ? Webcampus pour des fins pédagogiques, communications administratives via quel(s) outil(s) ? BVE ? Nouvel outil AdCom ?)	AdCom / DET	2025	Améliorer la communication vers les étudiants en définissant les canaux privilégiés selon les communications prévues.	Outil sélectionné Information communiquée

Recommandations des experts n°16 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la communication et poursuivre la dématérialisation de ces procédures via une amélioration des outils informatiques en envisageant éventuellement une mutualisation des moyens avec des universités partenaires</li> <li>▪ Poursuivre la formalisation et la simplification des procédures en lien avec les admissions, le choix des modules, les recours, etc</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'un groupe de travail ayant pour mission : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les processus internes liés à la gestion des parcours étudiants</li> <li>• Analyser les processus concernés et proposer des modifications de processus (en vue d'une simplification et/ou d'une formalisation)</li> </ul>	ADEN/SAPOE à la coordination	2025-2026	Aider les étudiants et le personnel dans la gestion des parcours académiques par une simplification des processus administratifs en présentant le besoin et pouvant être géré par des outils informatiques adéquats	GT défini / Planning de réunion

Recommandations des experts n°17 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatiser la délivrance du supplément au diplôme afin notamment de reconnaître les compétences acquises par l'étudiant au cours de sa formation, lors des stages ou encore lors de ses activités extracurriculaires, et se mettre en conformité en ce qui concerne les délais légaux des diplômes et du supplément au diplôme requis avec le processus de Bologne.</li> <li>▪ Respecter les délais légaux pour la remise des diplômes obtenus aux étudiants</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
L'outil SIGALE développé permettra de délivrer le diplôme et le supplément au diplôme dans les délais requis.	SIU (SIGALE)	Sept 2023	Respecter les requis légaux en termes de délivrance des diplômes et suppléments aux diplômés	% de diplôme délivré dans les délais légaux



**Recommandations des experts n°18 :**

- Poursuivre et conforter la stratégie ouverte, transparente et basée sur le mérite pour la gestion des personnels académiques, du recrutement à la gestion de carrière.

**Contexte institutionnel :**

Les procédures de recrutement académique et ATG ont été clarifiées durant ces deux dernières années sur base du processus OTM-R (Open, Transparent and Merit-based), permettant d'avoir un protocole plus strict sur le terrain. Des indications ont également été partagées au sein de l'institution pour aider à la définition des comités de sélection dans le cadre du recrutement d'un assistant.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'une veille (avec sollicitation des acteurs académiques) sur cette procédure de recrutement académique dans une démarche d'amélioration continue.	SRH	En continu	S'assurer de l'évolution de la procédure selon les besoins rencontrés sur le terrain.	En place

Recommandations des experts n° 19:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre plus lisible et accessible à l'ensemble du personnel enseignant l'offre de développement académique déjà largement déployée, tout en favorisant la dimension collective des équipes pédagogiques, l'échange de pratiques et en adoptant des mesures incitatives.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Définition d'un plan de communication adapté aux membres du personnel sur le catalogue de formation SRH et ce en collaboration avec l'administration de la communication	AdCom /DET/TICE/PUNCH / SRH	2022-2023	Augmenter la visibilité des formations existantes en interne	Nbre de vues de ce catalogue en ligne
Création d'un parcours de formation pour les assistants, principalement mis en place durant le premier mandat d'assistantat, qui reprendrait les notions incontournables de pédagogie et la présentation des outils existants (formations et outils technologiques)	DET/ TICE /PUNCH	2022-2023	Garantir une formation pédagogique de base pour les assistants en début de parcours	Nbre assistants ayant suivi le parcours/formations Taux de satisfaction des participants
Valorisation des formations PUNCH-TICE à disposition des assistants par des crédits au niveau de la formation doctorale (similaire aux certificats de participation)	CDO	2023-2024	Reconnaitre le parcours de formation (crédits)	Reconnaissance validée
Faciliter l'accès à des formations ou conférences organisées en externe (moyennant par exemple une subvention dans le cadre de la formation continue)	SRH	2022-2023	Augmenter l'offre de formation	Taille du catalogue Composition (interne/externe)

**Recommandations des experts n°20 :**

- Assurer la prise en compte dans l'avancement de la carrière pour certains académiques de leur activité réelle comme de leur engagement dans la 3ème mission de service à la société, ou de leur investissement dans la formation continue. Pourtant listées dans les procédures officielles, la non-reconnaissance risque de générer à terme un désinvestissement préjudiciable à l'établissement comme au personnel lui-même.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Suite au déploiement d'une nouvelle grille d'accompagnement et d'évaluation des carrières académiques mise en place en novembre 2020, une veille sur l'utilisation de cette grille et les adaptations possibles sera développée notamment sur la mission de service à la société.	COACA	En continu	S'assurer que la troisième mission est bien valorisée au niveau de la carrière académique	En place

**Recommandations des experts n°21 :**

- Continuer à accueillir des populations diversifiées au sein de l'Institution et envisager la création d'un statut pour les étudiants ayant des profils différents (sportifs, artistes, etc.) à l'image de ce qui est déjà réalisé pour les étudiants entrepreneurs

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Définir un statut au niveau de l'institution (étudiant entrepreneur, sportif, artiste...) permettant une reconnaissance de ce(s) profil(s) et délimitant un cadre pour les accompagnements et les adaptations possibles. (Par exemple se basant sur le cadre repris sur mesetudes.be)	Vice-Recteur Formation	2025	Reconnaissance des étudiants particuliers par la création d'un statut spécifique et d'un cadre d'adaptation lié à ce statut en particulier dans le parcours académique	Statut et adaptation défini
Identifier les accompagnements déjà mis en place pour les étudiants à besoins spécifiques pouvant être également proposés à d'autres profils (sportifs, artistes...)	VéCU-CMP	2023	Faciliter la création du cadre en se basant sur les modalités déjà existantes	Listing réalisé
Identifier les accompagnements déjà mis en place pour les étudiants entrepreneurs et pouvant être également proposés à d'autres profils (sportifs, artistes...)	Responsables facultaires	2023		Identification réalisée
Permettre d'enregistrer dans le futur outil SIGALE les profils spécifiques ainsi que les demandes d'aménagements (cocher dans les aménagements déjà existants ou autre à compléter)	SIU (SIGALE)	2024	Faciliter la gestion de ces étudiants particuliers en demandant au plus tôt les adaptations qui s'avèreraient nécessaires.	En place

### Recommandations des experts n° 22 :

- Améliorer la visibilité interne et externe de la cellule en charge de l'information, l'orientation et l'insertion professionnelle.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Organisation d'un travail de clarification concernant les publics cibles (bacheliers, masters, doctorants, certificats ou reprises d'étude) des différents services concernés, les périmètres et niveaux d'intervention ou accompagnement mis en place par chacun. (Voir modification des noms de service ; Cellule emploi)	Info-études Cellule Emploi Vécu - CMP Rebond (DET)	2024	Clarifier les rôles et responsabilités de chacun	Rôles et responsabilités identifiées
Campagne d'information à destination des étudiants (actuels et futurs, en veillant à inclure les EBS) mais aussi du personnel de l'institution	Info-études Cellule Emploi Vécu - CMP Rebond (DET) AdCOM	2025	Rendre visible les activités mises en place à destination des personnes concernées	Campagne de communication lancée
Le service Cellule Emploi est disponible pour accompagner les étudiants vers une insertion socio-professionnelle. Cet accompagnement pourrait déjà être proposé pour la recherche d'un stage.	Cellule Emploi	2025	Cette démarche étant similaire à une démarche de recherche d'emploi permet de préparer l'étudiant à son insertion professionnelle	Accès adapté
Mise en place d'une activité de valorisation de la recherche doctorale (type Valodoc) pour aider à l'insertion professionnelle	Cellule Emploi / Euraxess	2025		En place

### Recommandations des experts n°23 :

- Réaliser un suivi régulier de l'insertion des diplômés afin d'améliorer l'information et la formation des étudiants.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'une enquête annuelle auprès de nos anciens abordant différentes thématiques : la poursuite de leur cursus, leur insertion professionnelle, l'évolution de leur carrière, la qualité du programme suivi... Cette enquête entre dans une démarche d'amélioration continue. Un feedback est prévu vers les différents services de l'institution ainsi que vers les étudiants.	Service du rectorat - Pôle Qualité	2023	Obtenir des informations pertinentes sur le taux d'employabilité de nos étudiants, mais également un feedback sur la qualité de nos programmes, de nos enseignements et de notre accueil.	Enquête lancée
Une réflexion sur un référentiel de compétences numériques destiné au monde de l'emploi sera mise en place pour aider les facultés	DET (SPU) / TICE / Passeport / STEAM	Septembre 2022 Mars 2023 Avril 2023 Septembre 2023	Intégration d'un outil à l'UNamur (Pix) Retour sur l'utilisation de l'outil et identification des compétences lacunaires Création d'outils de soutien aux compétences numériques identifiées comme lacunaires Intégration des outils de soutien dans le contrat acad. Et la formation des assistants	Badging

### Recommandations des experts n° 24:

- Améliorer le suivi et le soutien des étudiants inscrits en horaires décalés, entre autres en institutionnalisant la mise à disposition de ressources en ligne ou de podcasts, qui pourraient être utilement mutualisés avec les étudiants en cours de jour.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
<p>Suite à un plan de relance européen et un plan d'innovation pédagogique à un niveau local, diverses initiatives sont mises en place pour renforcer la mise à disposition de ressources en ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tables connectées pour suivi de cours à distance et collaboration entre des étudiants à distance</li> <li>Création de scénarios de cours en ligne pour permettre aux enseignants d'adapter les contenus</li> <li>Formation des enseignants à l'hybridation et facilitation de la prise en main des outils</li> </ul>	TICE (Plan de relance DET (Plan d'innovation pédagogique)	2024	<p>Permettre aux étudiants de suivre des cours à distance sur le campus</p> <p>Permettre le travail de groupe avec des pairs à distance</p> <p>Offrir une meilleure accessibilité aux outils numériques</p> <p>“En tant qu'étudiant HD, je bénéficie d'un scénario d'apprentissage qui correspond à mon quotidien, notamment avec des enregistrements de cours adaptés...”</p> <p>Aider les enseignants à apprivoiser une réelle “hybridation” des pratiques pédagogiques</p>	<p>Echéancier Plan de relance</p> <p>Actes du plan d'innovation pédagogique</p>
Réflexion sur la possibilité d'étendre le projet Passeports aux étudiants en HD (bacheliers)	Projet Passeport	2023		Réflexion menée
Services d'aides méthodologiques disponibles en ligne	SPU	2023	Adaptation des services à la mixité des formules d'enseignement développée suite à la crise sanitaire.	Services accessibles
Aide à la recherche documentaire en ligne et accès à des ressources online	BUMP	Déjà mis en place		Services accessibles

Recommandations des experts n° 25 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre les efforts engagés pour augmenter la mobilité entrante et sortante tant des étudiants que des personnels.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'un groupe de travail se concentrant sur des propositions de structures d'un programme dans le cadre d'une mobilité sortante grâce entre autres à des tâches administratives anticipées	SRI	2024	Identifier le cadre type d'un programme (organisation) facilitant l'organisation de séjour Erasmus	GT défini
Mise en place d'une campagne de sensibilisation sur les possibilités de mobilité (étudiant/enseignant/personnel/doctorant)	AdCom / SRI / SRH	2023	Promouvoir la mobilité entrante par une communication adaptée	Plan de com lancé



### Recommandations des experts n°26 :

- Renforcer les liens entre les élus étudiants et les étudiants notamment sur le plan de la communication des débats, enjeux et décisions des instances, des remontées des avis, idées et besoins de tous les profils d'étudiants accueillis à l'Université de Namur.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
S'assurer que le rôle demandé /proposé aux étudiants élus est bien défini au sein de l'institution/ faculté. (charte via l'AGE ? )	Vice-Recteur aux affaires étudiantes	2024	Clarifier du rôle demandé aux étudiants élus et informer l'ensemble des étudiants sur celui-ci	Rôle définir
Informier l'ensemble des étudiants des tâches/ rôles repris par l'étudiant élu.	Coordinateur pédagogique	2024		Com faite
Sensibiliser les étudiants lambda sur la présence / l'existence des étudiants élus, et leur permettre de les identifier.	AGE	2024		En place

### Recommandations des experts n° 27 :

- Poursuivre le plan d'intégration des outils et moyens de communication.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Réalisation d'un cadastre des outils et capitalisation sur l'existant	DET	2023		En place
Clarification de la politique des enregistrements de cours	C. Rectoral/ C Acad.	2023		En place
Inventaire des pratiques pédagogiques innovantes et définition de scénarios-types	TICE/PUNCH	2023		En place
Adaptation de l'accompagnement méthodologique des étudiants aux pratiques pédagogiques.	SPU	2024		En place
Mise en collaboration des personnes responsables des différents plans liés à l'équipement numériques au service de la pédagogie	TICE/SIL/SPU/SIU	2024		En place

**Recommandations des experts n°28 :**

- Poursuivre la mise en place de la nouvelle stratégie et de la gouvernance IT et s'assurer des ressources pluriannuelles nécessaires pour la mise en œuvre et la pérennité de celles-ci, en particulier au niveau sécurité. Le système de gestion des enseignements (NOE actuellement) apparaît comme la brique prioritaire à reconstruire

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
<p>Différents outils sont en cours de développement dans le cadre de la nouvelle stratégie et gouvernance IT ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le remplacement de NOE enseignement est en cours (projet SIGALE)</li> <li>• Un outil de business intelligence est entré en production</li> </ul>	<p>SIU (SIGALE)</p> <p>Service du rectorat - Pôle BI</p>	<p>2023</p> <p>2022</p>	<p>Offrir un outil performant pour gérer l'enseignement</p> <p>Mettre à disposition un outil de reporting, de dashboarding et d'aide à la décision pour toute l'Institution et, à terme, dans tous les domaines (enseignement, RH sont déjà opérationnels ; recherche, finance, etc. vont suivre)</p>	<p>En place</p>

#### Recommandations des experts n°29 :

- Finaliser le recensement et la qualification des indicateurs nécessaires à chaque niveau de pilotage : institution, services et facultés et mettre en place les procédures nécessaires à leur révision périodique

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'un outil de type Business Intelligence permettant de mettre à disposition des indicateurs dans le cadre du pilotage de l'institution. Ces indicateurs ont été identifiés sur base des demandes émanant directement du terrain.	Service du rectorat - Pôle BI	Réalisé	Mettre à disposition un outil de reporting, de dashboarding et d'aide à la décision pour toute l'Institution et, à terme, dans tous les domaines (enseignement, RH sont déjà opérationnels ; recherche, finance, etc. vont suivre)	En place

#### Recommandations des experts n°30 :

- Être particulièrement attentif à l'implication des personnels et étudiants dans les groupes d'utilisateurs et à la prise en compte de leurs besoins et de leurs recommandations, passage obligé pour l'acceptabilité même des outils proposés

Divers projets d'amélioration sont en cours au sein de l'Institution à différents niveaux. Ces projets sont mis en place avec des personnes issues du terrain représentant des groupes d'utilisateurs afin de prendre en compte leurs besoins et leurs recommandations. Ces projets ont déjà été abordés dans le plan d'action en fonction du sujet spécifique concerné.

L'implication des étudiants dans la gestion de l'Université passe actuellement par les commissions de contact, les groupes de section ainsi que tous les organes où ils sont légalement ou statutairement présents et est également un sujet de discussion au sein de différents groupes de travail interne afin de mettre en place de nouveaux dispositifs de communication et de feedback vis-à-vis des étudiants.

L'amélioration de ces lieux de communication fait partie d'une des actions préalablement identifiées à la recommandation n°13.

Recommandations des experts n°31 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre disponible en interne l'information sur les taux de réussite (dès que le système d'information pourra les générer automatiquement) et l'insertion professionnelle des diplômés en mobilisant les réseaux d'alumni</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Mise en place d'un outil de type business intelligence reprenant les taux de réussite dans les indicateurs et mis à jour en temps réel	Service du rectorat - Pôle BI	Juin 2022	Offrir un outil de visualisation et d'analyse d'indicateurs liés aux taux de réussite	En place
Enquête sur l'insertion professionnelle des alumni	CFR recommandation n°23			

Recommandations experts n°32 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer une version simplifiée du site dans d'autres langues (dont le néerlandais et l'espagnol) ce qui pourrait contribuer à améliorer encore la visibilité internationale de l'université.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Le nouveau site internet en cours de développement proposera des versions simplifiées de son contenu en Anglais. Une langue supplémentaire pourra être ajoutée dans le futur à ce site en fonction de l'analyse des besoins.	AdCom	2023-2024	Développer le site internet dans la langue utilisé par le public cible sur base de notre localisation au sein de l'Europe et de nos partenaires.	En place

Recommandations des experts n°33 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'ergonomie du site pour un accès simplifié aux personnes en situation de handicap.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Le nouveau site internet sera conçu de telle sorte à répondre aux besoins d'une diversité de publics notamment les personnes en situation de handicap.	AdCom	2023-2024	Développer le site internet en tenant compte des publics divers qui seront amenés à le consulter.	En place

Recommandations des experts n°34 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre accessibles les rapports d'évaluation externe sur le site web.</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Les plans d'actions programmatiques et institutionnel sont actuellement disponibles sur différentes pages de notre site internet en fonction du programme évalué. Les rapports d'évaluation externe rédigés par les experts mandatés par l'AEQES sont, quant à eux, toujours disponibles sur le site de l'agence. Notre futur site internet reprendra in fine les rapports et plans d'actions liés aux évaluations de l'agence.	AdCom	2023-2024	Uniformiser la publication des rapports d'évaluation en les centralisant sur notre nouveau site web	En place

**Recommandations des experts n°35 :**

- Améliorer la visibilité et développer la communication interne et externe sur les dispositifs d'aide à la réussite et sur la vie étudiante
- Les dispositifs sont particulièrement destinés à sécuriser la transition avec l'enseignement secondaire, notamment via le projet « passeports pour le Bac » et le parcours de 1er bac. Avant le démarrage de l'année universitaire, les futurs étudiants peuvent bénéficier du dispositif de tutorat de transition ou des cours préparatoires. Une fois inscrits, un ensemble de dispositifs pilotés ou accompagnés par le SPU (service de pédagogie universitaire, placé au sein du DET) sont offerts et sont mobilisables à la demande des étudiants, depuis des entretiens individuels avec des conseillers pédagogiques jusqu'aux modules et séminaires de méthodologie. Toutefois, ces outils apparaissent trop peu visibles, et par la même peu accessibles au plus grand nombre.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Développer des outils adaptés au suivi du parcours de l'étudiant depuis son inscription	AdCom	2022	Rendre visible les dispositifs de soutien et d'aide à la réussite	En place
Dresser une liste des services et valorisation de ceux-ci	AdCom	2022		En place

**Recommandations des experts n°36 :**

- Garantir que le processus d'évaluation des programmes s'inscrit dans un cycle d'amélioration continue des programmes et s'assurer de l'information des parties prenantes

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Définir un cadre (qu'est ce qui doit être évalué ; temporalité et périmètre) interne et formel permettant une évaluation du programme au sein de l'institution.	<i>Coordonné par le Vice-Recteur Formation, Conseil académique</i>	2023	S'assurer que le périmètre de cette évaluation soit clair et commun à toutes les facultés.	En place

Recommandations des experts n°37 :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la révision régulière des compétences attendues et des parcours d'apprentissage nécessaires, dans une perspective « programme », en associant aux étapes initiales des étudiants et anciens étudiants ainsi que, autant que possible, des représentants du secteur socio-économique concerné</li> </ul>				
Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
S'assurer qu'un objectif de programme est bien défini afin de vérifier la cohérence entre la structure de celui-ci et son objectif.	Décanat/Coordi pédag		Vérifier la cohérence entre la structure de celui-ci et son objectif.	En place
Vérifier périodiquement l'alignement au niveau de la structure de la fiche UE entre les compétences du profil de l'enseignement et les compétences développées avec cette UE.	Direction Programme		S'assurer de la cohérence entre les compétences attendues et développées	En place
Détailler le profil d'enseignement, accessible via le site internet reprenant les UE développées dedans Facilité l'accès à ce profil en proposant qu'il soit repris au même endroit pour les différentes facultés/ programmes.	ADEN SAPOE / Direction programme/ Info- étude			En place
Organiser un retour systématique (qui sera défini en interne par les facultés selon leur spécificité) de /vers les acteurs de terrain concernant l'évolution des métiers et les besoins liés au métier (compétences).	Direction programme		Garantir la révision régulière des compétences avec la participation de toutes les parties prenantes	En place
Mise en place d'une veille sur les référentiels officiels vis-à-vis des profils d'enseignement, et s'assurer que tout changement de programme conserve toujours l'alignement avec les profils.	Direction programme/Coord pédag			En place
Mise à dispositions de méthodes d'évaluation/ partage de bonnes pratiques concernant les compétences transversales	PUNCH			En place
Mise en place d'un groupe de travail abordant l'accompagnement des étudiants pour les aider à évaluer leur acquisition des compétences attendues à l'entrée de l'université.	PPARI / Vice- Recteur formation			En place

**Recommandations des experts n°38 :**

- Formaliser un cadre de participation des représentants professionnels et des alumni à l'amélioration des programmes.

Action(s) concrète(s) définie(s)	Responsable	Délais de réalisation	Objectif(s) recherché(s)	Indicateur de suivi
Inviter les étudiants avant leur sortie de programme à s'inscrire dans les cercles alumni sur base d'un consentement éclairé (RGPD)	Secrétariat facultaire / président des cercles/ resp program	dépendant de la disponibilité de la base alumni	Formaliser l'invitation des anciens à participer au processus d'amélioration de l'université	En place
ReDynamiser les cercles alumni en leur donnant plus de possibilité de participer via des sondages ou tables rondes à l'amélioration des programmes	Présidents des associations alumni / VRRIE	2023		En place
Inviter des représentants du monde professionnel à donner leur avis sur les programmes ou les compétences développées au sein des programmes. (via des guides et des outils mis à disposition des facultés ; jobday, via les maîtres de stages....)	Organisateur d'évènement / Cellule emploi	2023	Formaliser la participation des parties prenantes externes à l'amélioration continue de l'université	En place