

**Actualisation du calendrier et du plan de suivi des évaluations des programmes de bachelier en information et communication, en sciences politiques et en sociologie et anthropologie de l'Université Saint-Louis – Bruxelles**

## **1. Introduction**

L'AEQES (Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur) a réalisé en 2009-2010 l'évaluation des programmes de bachelier de la filière POLS (bacheliers en information et communication, en sciences politiques (horaire de jour et horaire décalé) et en sociologie et anthropologie) de l'Université Saint-Louis – Bruxelles. Suite à cette évaluation, l'Université Saint-Louis a transmis à l'AEQES en décembre 2010 un calendrier et un plan de suivi, établi sur la base des avis et recommandations du comité d'experts ayant procédé à l'évaluation de ces trois programmes.

En 2013, l'Université Saint-Louis a souhaité bénéficier de la procédure de suivi proposée par l'AEQES et lui a transmis le 21 août de cette année un calendrier et un plan de suivi actualisés. Un comité de suivi, mandaté par l'AEQES et composé de Madame Dorothea de Jager et de Messieurs Frédéric de Decker, Yves Deloye, Didier Demazière, Gildas Gauthier et Bruno Ollivier, s'est rendu le 27 novembre 2013 dans les locaux de l'Université afin d'évaluer dans quelle mesure le plan de suivi initial a été réalisé, d'apprécier la pertinence du calendrier et du plan de suivi actualisé et d'observer le développement de la culture qualité dans les programmes de Bachelier POLS.

A l'issue de leur visite et de la consultation des documents mis à leur disposition, le comité de suivi a rendu un rapport confidentiel reprenant ses conclusions. Ce rapport a été transmis à l'Université Saint-Louis le 3 janvier 2014. Le constat global émis par les membres du comité de suivi est largement positif, en tout cas sur le fond. Concernant la forme, un avis réservé a été remis, soulignant le caractère indigeste du document transmis le 21 août 2013, document qui, reprenant le canevas transmis par l'AEQES, détaillait, sous forme de tableaux, l'ensemble des actions mises en oeuvre sur la base des évaluations réalisées en 2009-2010 et envisagées dans le cadre du calendrier et du plan de suivi initiaux. Les membres du comité ont souligné que ce format de présentation n'était pas le plus adéquat pour une diffusion sur le site internet de l'AEQES.

Comme le prévoit la procédure de suivi en cas d'avis réservé émanant du comité des experts, le présent document fournit une version amendée de l'actualisation du calendrier et du plan de suivi transmis le 21 août 2013. Sa rédaction a été réalisée en

suivant la recommandation formulée par les membres du comité de suivi, qui ont souligné que la présentation orale introductive du 27 novembre 2013 contenait « tous les éléments nécessaires pour produire un document utile tant à l'externe qu'en interne ». Cette version amendée de l'actualisation du calendrier et plan de suivi est donc largement inspirée de cette présentation. Outre cette introduction, ce document comprend quatre parties. La première d'entre elle reprend des informations sur le contexte institutionnel dans lequel les programmes de la filière POLS sont organisés. La deuxième détaille la politique et les pratiques de gestion de la qualité et leurs évolutions récentes. Dans la troisième partie, une synthèse actualisée de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques associés aux trois programmes POLS est proposée. Enfin, les chantiers en cours et les actions de suivi, tant au niveau transversal que pour chacun des trois programmes, sont présentés.

## **2. Contexte institutionnel**

L'Université Saint-Louis – Bruxelles comprend trois Facultés (Droit - Philosophie, lettres et sciences humaines - Sciences économiques, sociales, politiques et de la communication) et un Institut (Institut d'études européennes), dont les programmes ressortent tous du domaine des sciences humaines. Hormis un master 120 en Etudes européennes, quelques masters complémentaires et les études doctorales, la toute grande majorité des programmes organisés sont des programmes de premier cycle (bachelier). En 2013-2014, l'Université compte 2483 étudiants dans ses programmes de premier cycle et 115 étudiants inscrits dans le master en Etudes européennes. 438 personnes (219,85 équivalents temps plein) travaillent au sein de l'université. Le tableau ci-dessous reprend la composition des effectifs en personnel ventilée en fonction du genre et de la catégorie d'emploi.

	HOMMES	FEMMES	TOTAL	ETP
ACADEMIQUES	129	60	189	66,38
SCIENTIFIQUES	42	52	94	41,7
ATTACHES DE FAC.	0	2	2	0,8
CHERCHEURS	8	7	15	9,65
BOURSIERS	7	5	12	12
MANDATAIRES FNRS, FRESH	7	6	13	13
PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE	27	55	82	69,21
LECTEURS	11	20	31	7,11
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>207</b>	<b>438</b>	<b>219,85</b>

Tableau 1. Effectifs en personnel de l'Université Saint-Louis

Les trois programmes des filières POLS sont organisés au sein de la Faculté des Sciences économiques, sociales, politiques et de la communication (ESPO). Cette Faculté, dénommée antérieurement Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, a été rebaptisée à la suite de la procédure d'évaluation réalisée en 2009-2010 afin de rendre plus visible la filière d'études en information et communication, tel que recommandé à l'époque par le comité d'experts. Outre les programmes de bachelier en sciences politiques (qui se déclinent en un programme de jour et un programme à horaire décalé), en information et communication et en sociologie et anthropologie, la Faculté ESPO propose également des programmes de bachelier en ingénieur de gestion et en sciences économiques et de gestion.

Le tableau ci-après reprend l'évolution des effectifs des étudiants inscrits dans les programmes de la filière POLS au cours des quatre dernières années.

<b>Programme</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Sc. po. (jour)	251	242	281	322
Sc. po. (HD)	74	81	76	90
SOCA	74	69	78	90
COMU	197	208	175	158
<b>Total POLS</b>	<b>596</b>	<b>600</b>	<b>610</b>	<b>660</b>
<b>Total ESPO</b>	<b>1029</b>	<b>1062</b>	<b>1098</b>	<b>1208</b>

Tableau 2. Evolution des effectifs étudiants des programmes POLS

Sc. Po. : Programme de bachelier en sciences politiques. SOCA : Programme de bachelier en sociologie et anthropologie. COMU : Programme de bachelier en information et communication.

Ces chiffres attestent d'une progression de 28.3% en quatre ans dans les programmes de sciences politiques en horaire de jour et de 21.6% en horaire décalé, une progression de 21.6% en sociologie et anthropologie, et une diminution de 19.8% dans le programme en information et communication. Globalement, les effectifs étudiants dans les programmes de la filière POLS ont augmenté de 10.7% entre 2009 et 2012, pour une augmentation de 17.4% au niveau de la Faculté ESPO sur la même période. Le recul observé dans la filière information et communication est vraisemblablement en bonne partie imputable à l'arrêt de la politique d'admission qui était antérieurement en vigueur à l'Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales (IHECS).

Le tableau ci-après reprend l'évolution des parts de marché des programmes POLS.

<b>Programme</b>	<b>06-07</b>	<b>07-08</b>	<b>08-09</b>	<b>09-10</b>	<b>10-11</b>
Sc. po.	13,08%	14,20%	14,20%	16,40%	17,20%
SOCA	10,10%	10,20%	10,80%	10,40%	10,00%
COMU	7,40%	7,70%	8,10%	9,60%	9,70%

Tableau 2. Parts de l'Université dans l'effectif étudiant des programmes universitaires de premier cycle POLS en Communauté française de Belgique.  
(Données du CREF)

Malgré la diminution des effectifs étudiants en COMU, il s'avère, selon les données fournies par le CREF (Conseil des recteurs francophones), que la filière en information et communication de l'Université Saint-Louis, a accru significativement ses parts de marché au cours des dernières années, passant de 7,40% en 2006-2007 à 9,70% en 2010-2011. Il en va de même pour les sciences politiques, passant de 13,08% à 17,20% de parts de marché pour la même période. Les parts de marché du programme en sociologie et anthropologie restent, quant à elles, constantes, avoisinant systématiquement les 10%.

En dépit du renforcement de la politique et des dispositifs en matière de lutte contre l'échec, qui seront détaillés plus loin dans ce document, les taux de réussite en première année des programmes de la filière POLS restent préoccupants, comme en attestent les deux tableaux suivants.

<b>Programme</b>	<b>09-10</b>	<b>10-11</b>	<b>11-12</b>	<b>12-13</b>
Sc. po. (jour)	34,60%	48,50%	47,40%	38,50%
Sc. po. (HD)	27,30%	34,00%	45,50%	34,80%
SOCA	57,70%	50,00%	42,20%	40,40%
COMU	36,60%	35,90%	36,70%	20%

Tableau 3. Evolution des taux de réussite en première année par rapport aux inscriptions régulières au 1<sup>er</sup> décembre

<b>Programme</b>	<b>09-10</b>	<b>10-11</b>	<b>11-12</b>	<b>12-13</b>
Sc. po. (jour)	38,10%	51,20%	54,20%	44,10%
Sc. po. (HD)	34,30%	34,60%	60,60%	44,40%
SOCA	60,00%	52,90%	47,50%	44,70%
COMU	39,80%	38,30%	39,80%	24,20%

Tableau 4. Evolution des taux de réussite en première année par rapport aux inscriptions à la session de juin

Si on fait abstraction des chiffres recensés en 2012-2013, année particulièrement mauvaise, les taux de réussite dans les différentes filières POLS se situent en moyenne à 45 % (en proportion des inscriptions régulières au 1<sup>er</sup> décembre). Ces chiffres sont alarmants mais cependant similaires à ceux observés dans les autres institutions universitaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

### **3. La gestion de la qualité**

Ce point sur la gestion de la qualité est abordé en deux temps : l'examen de la gestion de la qualité au niveau central tout d'abord et, ensuite, plus spécifiquement, pour ce qui concerne la Faculté ESPO et les programmes de la filière POLS.

#### *3.1. La gestion de la qualité au niveau central*

L'Université Saint-Louis est une institution de taille modeste comparativement aux autres institutions universitaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Trois implications qui influencent directement la gestion de la qualité découlent de cette taille limitée : (1) la circulation rapide de l'information, tant des autorités vers la base qu'en sens inverse, (2) une grande flexibilité organisationnelle et (3) une formalisation assez limitée des procédures.

Jusque dans le courant de l'année académique 2012-2013, peu de dispositifs centralisés de gestion de la qualité avaient été formalisés, les Facultés et Institut jouissant d'une grande autonomie en la matière. Les organes centraux assuraient cependant l'accompagnement et le suivi des évaluations, tant internes qu'externes, via son service d'études et, plus récemment, son service d'appui à l'enseignement. Par ailleurs, différentes démarches ont vu le jour entre 2009-2010 et 2012-2013, telles que celles relatives à la définition des acquis d'apprentissage et la candidature au label ECTS, fournissant des leviers pour le développement global de la démarche qualité.

Des changements notoires, affectant directement la gestion de la qualité, sont en cours depuis l'année académique 2013-2014. Une nouvelle équipe rectorale a été mise en place, avec en son sein une nouvelle fonction, Vice-recteur à l'enseignement et aux relations internationales, ayant notamment dans ses prérogatives la gestion de la qualité. Parallèlement à cette nouvelle fonction, un conseil de l'enseignement a été créé. Il s'agit d'un nouvel organe parmi les organes de direction existants, qui traitera notamment de la question de la qualité des enseignements. Tant le Vice-recteur que le Conseil de l'Enseignement auront pour objectif principal en matière de « démarche qualité » le partage des initiatives existantes au niveau facultaire en vue d'une meilleure coordination de ces dernières et d'un échange de bonnes pratiques au niveau de l'Université.

### 3.2. La gestion de la qualité en Faculté ESPO

La structure de gouvernance en Faculté ESPO peut être schématisée tel que dans la figure ci-dessous.

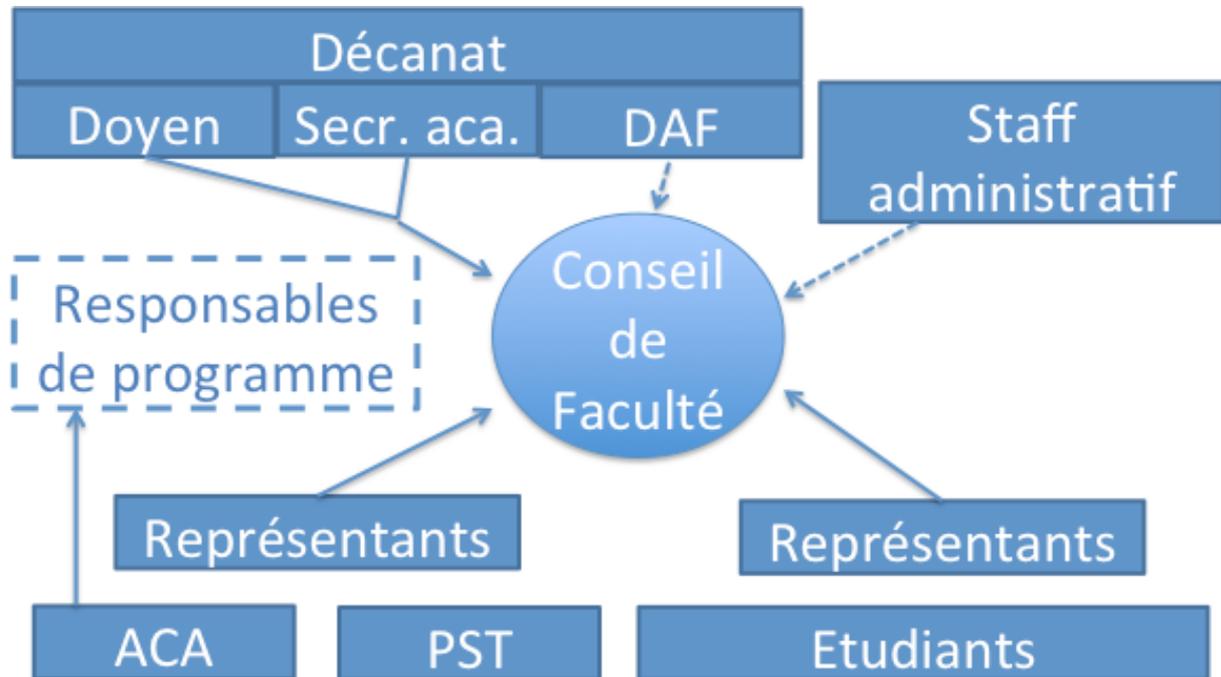


Figure 1. Structure de gouvernance en Faculté ESPO

Le Conseil de Faculté, qui se réunit au minimum deux fois par an, est l'instance décisionnelle principale de la Faculté ESPO. Y sont représentés les étudiants, les membres du personnel académique et les membres du personnel scientifique. Ce Conseil de Faculté est présidé par le Doyen de la Faculté, secondé par son Secrétaire académique. Les membres du staff administratif sont présents lors des réunions du Conseil de Faculté, mais n'ont pas de voix délibérative. C'est notamment lors de ces réunions du Conseil de Faculté que le Doyen présente les procès-verbaux des réunions des Conseils d'évaluation de programme, un des deux dispositifs/lieux d'évaluation de la qualité des enseignements. La gestion au quotidien de la Faculté est assurée par le Doyen, en partenariat avec le Secrétaire académique et la Directrice administrative facultaire. Certaines responsabilités sont par ailleurs confiées à des responsables de programme, même si ce statut n'a pas été formalisé et reconnu officiellement à ce jour.

La gestion et l'évaluation de la qualité des enseignements et des programmes de cours est assurée via deux dispositifs : les conseils d'évaluation de programme et l'évaluation individualisée des enseignements par les étudiants. Les conseils

d'évaluation de programme sont composés d'un enseignant et de représentants d'étudiants de chaque année inscrits dans le programme évalué. Deux réunions ont lieu par an, placée chacune vers les deux tiers de chaque quadrimestre de cours. Les représentants des étudiants font part, lors de ces réunions, de leurs avis et remarques concernant les points suivants : (1) la cohérence du programme de cours, sur une base annuelle mais aussi sur l'intégralité du cycle, (2) la bonne répartition des cours et des charges de travail entre les deux quadrimestres, (3) les difficultés rencontrées par rapport aux horaires de cours et aux horaires d'examens, (4) les points positifs et négatifs associés aux divers enseignements. L'ensemble des commentaires des étudiants est transcrit dans un procès-verbal qui est ensuite communiqué au Doyen. Ce dernier le relate en Conseil de Faculté et rencontre les enseignants pour lesquels un problème sérieux et/ou récurrent a été mentionné.

L'évaluation individualisée des enseignements par les étudiants a lieu deux fois par an également, entre la fin des cours et le début des sessions d'examen de janvier et de juin. Par voie électronique, les étudiants sont invités à exprimer leur avis à propos de chacun des enseignements auxquels ils étaient inscrits durant le quadrimestre. Ils ont le loisir d'évaluer chaque cours via un questionnaire composé d'une série d'items de type likert et de trois questions ouvertes. Leurs réponses sont traitées de manière strictement anonyme. Les enseignants sont ensuite encouragés à consulter les avis des étudiants, qui sont également transmis au Doyen et au Coordinateur pédagogique interfacultaire. Si des difficultés apparaissent pour certains enseignements, le Doyen et/ou le Coordinateur pédagogique interfacultaire rencontre(nt) l'enseignant concerné. Le Conseil de Faculté a décidé, dès l'entrée en vigueur de ce système d'évaluation, que les avis des étudiants ne pourraient pas être pris en compte dans le cadre des politiques de promotion ou de nomination des membres du corps enseignant. Ce dispositif d'évaluation a donc exclusivement une portée informative et formative.

#### **4. Synthèse de l'actualisation de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques des programmes de la filière POLS**

##### *4.1. Les forces*

Six forces principales ont été identifiées pour l'ensemble des programmes de la filière POLS : l'originalité, la cohérence, la solidité, le dynamisme, la localisation et l'attractivité.

Le caractère **original** se décline en quatre points :

- L'existence de dispositifs très **impliquants** pour les étudiants, qui bénéficient, dans le cadre de ces dispositifs, d'un accompagnement particulièrement rapproché. Il s'agit principalement des séminaires et des ateliers en petits groupes de maximum 25 étudiants.
- L'ancrage radicalement **pluridisciplinaire** des programmes. Tout en augmentant le nombre des cours de discipline propres à chacun des programmes, la dimension pluri-, voire interdisciplinaire a été renforcée en première année, tant en programme de jour qu'en horaire décalé.
- La formation **linguistique** est particulièrement poussée. Outre les cours de langue, cela se concrétise dans les programmes plurilingues (français-anglais, français-néerlandais, français-anglais-néerlandais) qui ont encore été renforcés, dans le volume des cours de langue en petits groupes dans les programmes unilingues et dans l'accroissement d'une offre complémentaire de cours de langue étrangère en collaboration avec l'école des traducteurs-interprètes de l'Institut libre Marie Haps.
- La **flexibilité** des programmes, qui se manifeste dans l'offre des programmes plurilingues, le choix des langues dans les cours de langue, l'offre (sous condition de réussite minimale préalable) de séjours ERASMUS en troisième année (le nombre de destinations possibles n'a fait qu'augmenter au fil des ans), la possibilité de réaliser des programmes de bacheliers supplémentaires (de 60 crédits nets au minimum) et l'offre du programme de bachelier en sciences politiques à horaire décalé.

La **cohérence** a trait spécifiquement à la progressivité dans les apprentissages tout au long du cycle d'études. Durant leur première année, les étudiants reçoivent de solides bases pluridisciplinaires en sciences humaines et sociales, en ce compris les aspects méthodologiques spécifiques à ces sciences, et se spécialisent de plus en plus dans leur discipline, tout en continuant à bénéficier de certains dispositifs impliquants

pluridisciplinaires tels que le séminaire d'actualité (2<sup>me</sup> année) et les ateliers (3<sup>me</sup> année), en horaire de jour. Depuis l'évaluation par l'AEQES en 2009-2010, les programmes de cours ont été repensés, permettant un renforcement de l'offre disciplinaire et une amélioration du séquençage des cours dans les programmes de sciences politiques (horaire de jour) et d'information et communication (voir le point 5.3).

La **solidité** des programmes est le reflet d'un niveau d'exigence élevé favorisé par un suivi rapproché des étudiants, possible dans une université de taille restreinte et spécialisée dans les premiers cycles. Ce suivi rapproché est particulièrement observable sur le plan administratif et sur le plan de l'enseignement (grande proximité entre étudiants et enseignants, dispositifs impliquants en petits groupes, diversité des méthodes d'évaluation (peu de QCM même en première année)). Depuis 2009-2010, ce suivi rapproché a été renforcé par l'augmentation du nombre d'enseignants (en sciences politiques surtout, mais également en information et communication). La preuve de ce niveau d'exigence élevé, reflet de la solidité des programmes, est donnée par la qualité, la diversité et la réussite de nos étudiants dans la suite de leur parcours académique, tant dans des deuxièmes cycles en Belgique qu'à l'étranger.

Le **dynamisme** au sein de notre institution a notamment permis de réaliser des ajustements rapides suite aux dispositifs d'évaluation auxquels elle a participé. Parmi les résultats tangibles de ces ajustements, on peut épingler notamment :

- La réforme rapide des programmes après l'évaluation AEQES de 2009-2010 (voir le point 5.3.).
- Les engagements (en particulier, un académique temps plein en sciences politiques – relations internationales) qui ont eu lieu dans l'année qui a suivi l'évaluation.
- Une enquête « *Quo Vadis Saint-Louis?* » réalisée dans le cadre des ateliers et répondant à une recommandation du comité des experts en vue de mieux cerner les profils de nos étudiants .
- Le bénéfice immédiat tiré, pour les programmes POLS, de l'évaluation des programmes en économie et gestion réalisée en 2013.

La **localisation** de l'Université Saint-Louis en plein coeur de Bruxelles est, bien entendu, un élément fort positif et ce à plusieurs niveaux :

- Environnement porteur pour des formations aux métiers de l'espace public (intérêt pour les séminaires d'actualité et les ateliers de troisième année).
- Augmentation incessante de la population jeune à Bruxelles.
- Attractivité pour les étudiants étrangers désireux de postuler pour un séjour ERASMUS.
- Accessibilité aisée via les transports en commun.

L'**attractivité** des programmes POLS ne peut être mise en doute au vu, d'une part, du nombre toujours croissant d'étudiants qui s'inscrivent dans ces programmes et du maintien, voire du gain en termes de parts de marché et, d'autre part, de la diversification du public étudiant. Cette diversification est quantifiable sur la base de plusieurs critères, tels que les réseaux d'études secondaires, les écoles d'origine, la provenance géographique, l'origine ethnique et culturelle et les origines socio-économiques.

#### *4.2. Les faiblesses*

Six faiblesses sont à épinglez : la capacité insuffisante à faire face à l'affluence et à la diversité de notre public étudiant, la flexibilité débordante, la mixité des auditoires, le manque de suivi des anciens, le manque de soutien spécialisé et la gestion de la qualité encore insuffisamment intégrée.

**La capacité insuffisante à faire face à l'affluence et à la diversité de notre public étudiant** est perceptible à trois égards. Premièrement, malgré des investissements grandissants en matière d'aide à la réussite (passeports pour le bac, remédiations, blocus dirigés, aide pédagogique ciblée, parrainage,...), les taux de réussite ne décollent pas, voire diminuent. Deuxièmement, les infrastructures sont insuffisantes/inadéquates en ce sens qu'il manque un auditoire de très grande taille, que Saint-Louis est assez désarmé en termes d'infrastructures sportives et de détente propres et que l'environnement (le quartier) ressemble peu à un campus universitaire, même si des kots existent dans les environs (dont certains sont loués par l'Université pour leurs étudiants). Des évolutions notoires vont cependant permettre d'améliorer la

situation : actuellement, un auditoire de grande taille appartenant à une Haute Ecole (le Galiléo) est loué afin d'y accueillir des grands groupes d'étudiants et, pas ailleurs, l'institution est en discussion pour l'achat éventuel d'un bâtiment à proximité dans lequel un auditoire de 600 places pourrait être créé. Troisièmement, même si les ressources humaines (académiques, scientifiques et administratives) ont connu un accroissement au cours des trois dernières années, l'attention individuelle accordée aux étudiants a décru, vu leur nombre sans cesse en augmentation.

Pour ce qui est de **la flexibilité débordante**, due à la logique des parcours académiques individualisés, à l'existence des programmes de bacheliers multilingues, des nombreuses possibilités d'options et de mineures, aux programmes de bacheliers supplémentaires, aux réussites conditionnelles, ... celle-ci occasionne des lourdeurs de plus en plus pesantes. Ces lourdeurs affectent le secrétariat facultaire, qui peine de plus en plus dans la gestion des parcours étudiants et la confection des horaires de cours et d'examen, voire même la possibilité pratique de programmer ces examens dans la session, mais également les enseignants (dédoulement des examens écrits, hétérogénéité des publics étudiants pour un même enseignement, augmentation des sollicitations de la part des étudiants).

La **mixité des auditoires** est particulièrement problématique sur cinq points précis :

- Les cours communs entre les étudiants de l'horaire de jour et de l'horaire décalé génèrent des insatisfactions pour ces deux publics (horaires insatisfaisants pour les étudiants de jour et problèmes de discipline pour les étudiants de l'horaire décalé).
- La mixité des cours pour les étudiants de l'horaire décalé en sciences politiques et en droit pose problème en ce qui concerne l'un ou l'autre cours spécifiquement conçu pour et par des juristes. Un reformatage a cependant été réalisé et le problème s'est en grande partie résorbé.
- Malgré l'existence d'un système différencié dans l'enseignement des langues en fonction du niveau des étudiants, ceux-ci se plaignent encore de la trop grande hétérogénéité du public fréquentant les mêmes classes de langue. A cet égard, un

audit a été réalisé en décembre 2013 et des solutions vont être apportées sous peu.

- L'offre de cours disciplinaires en anglais et en néerlandais dans les filières plurilingues est trop restreinte, quoiqu'à nouveau, un effort ait été consenti pour augmenter l'offre de ces cours en anglais et en néerlandais et que les nouvelles autorités rectORAles comptent approfondir encore davantage cet effort dans les années à venir.
- Le caractère hétéroclite de certains auditoires a pour conséquence que les étudiants des filières POLS sont parfois minoritaires, ce qui engendre un problème en termes de cumulativité des connaissances.

Le **manque de suivi des anciens** (absence de banque de données les concernant, informations lacunaires sur leur parcours ultérieur, leur réussite académique, leur insertion professionnelle,...) empêche la création d'indicateurs de qualité intégrant ces paramètres (de réussite académique et d'insertion professionnelle) et coupe les programmes POLS de ressources liées à ces anciens (partage d'expériences, interventions dans des cours). Cependant, un travail de collecte de données à propos des anciens et la création d'une nouvelle dynamique dédiée à l'association des anciens de Saint-Louis est à présent en chantier (e.g. newsletter alumni).

Le **manque de soutien spécialisé** est patent en matière de pilotage des programmes (absence de responsable académique de programme, de tableau de bord, de récolte systématique de données,...), d'innovation pédagogique généralisée (recours aux TIC, meilleur usage d'eSaintLouis, nouvelles pratiques pédagogiques) et de montage et suivi de projets de recherche. Néanmoins, dans ces trois domaines, des améliorations sensibles ont été apportées récemment via la création d'un service d'appui à l'enseignement, du poste de Vice-recteur à l'enseignement et du Conseil de l'enseignement, le développement du service de pédagogie universitaire et de son offre de formation, et la création du service d'appui à la recherche.

La **gestion de la qualité encore insuffisamment intégrée** a pour conséquences des faiblesses dans la systématisation du pilotage des programmes, de la prise en compte des avis/évaluations des étudiants et dans le développement de la définition des

acquis d'apprentissage. Afin de pallier ces faiblesses, la coordination de la qualité a été intégrée dans les prérogatives d'un membre du service d'appui à l'enseignement et la gestion de la qualité fait désormais partie des compétences d'un Vice-recteur. Par ailleurs, depuis septembre 2013, la définition des acquis d'apprentissage pour chaque année et chaque programme est en chantier.

#### 4.3. Les risques

Le premier risque identifié porte sur la **grande flexibilité** des programmes de cours, qui risque de faire perdre aux programmes des filières POLS ce qui fait leur force. En effet, jouer la carte d'une très grande flexibilité pourrait déformer les programmes des filières POLS, en termes de qualité du séquençage des cours et de cohérence d'ensemble, principalement dans un contexte d'affluence grandissante d'étudiants.

Le deuxième risque est associé au nouveau décret relatif au paysage de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles et plus spécifiquement à la création de l'ARES et du pôle d'enseignement supérieur bruxellois. L'augmentation du nombre de niveaux de prise de décision et du nombre d'acteurs impliqués (Universités, Hautes Ecoles, Ecoles d'Art et Enseignement de promotion sociale) pourrait, à terme, provoquer une forme de **noyade institutionnelle** et une **perte d'identité** au sein d'un pôle d'enseignement bruxellois fort de plus de 80000 étudiants.

Le troisième risque tient au **hiatus** entre les ambitions de Saint-Louis d'une part (répondre aux mêmes attentes qu'à l'égard des grandes universités) et sa petite taille et ses moyens limités d'autre part. Comment, effectivement, maintenir un investissement privilégié dans le premier cycle (souci pédagogique et de proximité malgré la massification et l'individualisation des trajectoires) tout en investissant davantage dans le troisième cycle (école doctorale thématique) et dans la participation aux cadres interuniversitaires, sans succomber à la complexification des tâches liées à la formation et à la gestion. Le risque ici est celui d'un éventuel désinvestissement des enseignants-chercheurs de leurs activités de recherche ou d'un épuisement sous la charge de travail.

#### 4.4. Les opportunités

Dans le cadre d'une réduction récente du nombre d'universités en Fédération Wallonie-Bruxelles, de l'échec de la fusion de l'UCLouvain et d'un nouveau décret renforçant le statut universitaire de la désormais *Université Saint-louis*, trois grandes

opportunités se dessinent : approfondir ce que nous sommes, développer des partenariats win-win et mieux mobiliser nos anciens.

**Approfondir ce que nous sommes** ou, autrement dit, développer davantage ce qui fait nos forces, se décline sur les axes suivants :

- Mieux profiter de l’implantation au coeur de Bruxelles, tabler sur les langues, la diversité culturelle et l’internationalisation.
- Tout en maintenant des exigences fortes, accroître les politiques et les dispositifs de soutien à la réussite.
- Garantir le maintien d’une flexibilité dans les programmes tout en augmentant la maîtrise sur celle-ci.
- Continuer à miser sur une pluri- voire une interdisciplinarité construite et voulue.
- Continuer à investir dans des pédagogies impliquantes (petits groupes, proximité, encadrement renforcé).
- Renforcer la formation universitaire pour adultes en reprises d’études.

En parallèle, il paraît aussi important de cheminer dans le questionnement relatif à l’obtention ou non de nouvelles habilitations pour l’organisation de deuxièmes cycles universitaires.

Le **développement de partenariats win-win** s’entend ici principalement en termes de mutualisation des moyens et des compétences dans certains domaines avec les autres institutions bruxelloises d’enseignement supérieur, en vue de compenser nos faiblesses/augmenter nos forces. Il y va notamment du partage d’infrastructures, de l’accès au réseau d’enseignement secondaire non confessionnel, de la collaboration entre différents services d’appui,... et, plus spécifiquement, de la coordination entre Saint-Louis et l’ULB de l’offre de formation en sciences politiques à horaire décalé et de la question des langues avec l’intégration à Saint-Louis des programmes de bachelier en traduction et interprétation de l’Institut Libre Marie Haps.

**Mieux mobiliser nos anciens** pourrait constituer une ressource importante pour améliorer les atouts des programmes POLS. Ces anciens pourraient effectivement

devenir des acteurs impliqués dans les séminaires d'actualité et les ateliers, intervenir dans les dispositifs d'information des étudiants à propos des deuxième cycles et des débouchés professionnels et être des leviers dans la collaboration internationale avec des universités à l'étranger. Enfin, tel que déjà mentionné, la connaissance de leur parcours permettrait de développer des indicateurs supplémentaires de gestion de la qualité des programmes.

## **5. Chantiers en cours et actions de suivi**

Dans les pages qui précèdent, une série d'actions de suivi et de chantiers qui ont été mis en oeuvre suite à l'évaluation des programmes POLS de 2009-2010 ont déjà été rapportés. Ils vont être repris ici de façon plus synthétique.

### *5.1. Actions de suivi affectant l'ensemble des programmes POLS*

Sur la base des avis et recommandations des experts qui ont procédé à l'évaluation des programmes POLS et/ou d'initiatives locales, les actions de suivi transversales suivantes se sont concrétisées depuis ces trois dernières années :

- La structure de gouvernance de l'institution a été fortement modifiée. Celle-ci intègre à présent (1) un poste de Vice-Recteur à l'enseignement, dont la gestion de la qualité est une des prérogatives et (2) un Conseil de l'enseignement, chargé notamment du pilotage et de la qualité de l'ensemble des programmes d'enseignement.
- Les programmes des filières POLS, en particulier en information et communication et en sciences politiques, ont été modifiés pour répondre à deux recommandations du comité des experts. Tout en préservant leur caractère interdisciplinaire, des cours disciplinaires supplémentaires ont été intégrés aux différents programmes, et ce dès la première année. Par ailleurs, le séquençage des cours a été revu avec pour effets un renforcement de la cohérence des programmes et une meilleure identité disciplinaire.
- La démarche qualité a été systématisée et renforcée via la mise en place de nouveaux dispositifs et la création d'un statut de coordinateur qualité.
- Le personnel enseignant s'est féminisé (engagement de deux femmes comme académiques temps plein, engagement de nouveaux chargés de cours et assistants de sexe féminin).

- Les dispositifs d'aide à la réussite ont été renforcés. Notamment grâce à l'accroissement des ressources humaines au sein du service d'aide à la réussite, les moyens mis en oeuvre pour lutter contre l'échec se sont multipliés : augmentation des activités de remédiation et de mise à niveau, organisation de deux blocus dirigés supplémentaires, plus de suivi individualisé d'étudiants en difficulté, extension des dispositifs au public de l'horaire décalé, parrainage,....
- Les dispositifs d'aide à l'orientation ont été renforcés. Une personne expérimentée a été engagée en vue de développer l'aide à la transition et au choix entre les humanités et l'université ainsi qu'à la charnière entre le premier et le deuxième cycle universitaire.
- Des ressources humaines supplémentaires ont permis de dynamiser l'offre en matière de pédagogie universitaire. Un bulletin d'information en pédagogie universitaire a été créé et des formations en interne sont organisées, à partir d'une analyse des besoins du personnel enseignant.
- L'offre en matière de séjours ERAMUS a encore été étoffée. Les étudiants des programmes POLS peuvent choisir parmi plus de 80 destinations, en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.
- Afin de préserver davantage le temps que les enseignants-chercheurs peuvent consacrer à leurs activités scientifiques, les semestres sabbatiques ont été mis en place.

### *5.2. Les chantiers concernant l'ensemble des programmes POLS*

Outre les actions passées en revue ci-dessus et qui sont déjà tout à fait concrétisées, les chantiers transversaux suivants sont en plein développement.

- Le chantier « Langues ». D'une part, un audit a été réalisé en novembre et décembre 2013 en vue d'identifier les besoins non rencontrés et les problèmes liés à l'enseignement des langues. A l'issue de cet audit, des actions sont prévues afin de (1) contrer les difficultés liées à l'hétérogénéité du public au sein des classes de langue, (2) mieux coordonner le séquençage de l'enseignement des langues, (3) mieux contextualiser l'enseignement des langues en fonction du programme des étudiants, (4) développer un service en langues à destination du personnel enseignant. D'autre part, une réflexion sur une meilleure articulation

entre les cours de fond et les cours de langue est en cours. Enfin, un accroissement de l'offre de cours de fond en langue étrangère dans les programmes plurilingues est à l'étude.

- Le chantier « Diversité/aide à la réussite ». Dans le cadre de l'application à l'Université Saint-Louis du nouveau décret sur l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, la question de la diversité des publics étudiants présents dans les programmes POLS est intégrée à la réflexion relative aux années modulables, aux nouveaux seuils de réussite et aux équivalences.
- Le chantier « Infrastructures ». L'Université Saint-Louis est en discussion pour l'achat éventuel d'un bâtiment adjacent aux infrastructures actuelles. Ce bâtiment de plus de 12000 m<sup>2</sup> pourrait accueillir un grand auditoire de plus de 600 places et un espace de détente de plus de 1000 m<sup>2</sup> pour les étudiants, et permettrait la création d'une centaine de kots (logements étudiants).
- Le chantier « Pédagogie ». Des initiatives, reprises au point précédent, ont déjà été concrétisées. Dans l'avenir, un partenariat en cours de développement avec l'ULB permettra aux membres du corps enseignant de Saint-Louis de participer aux activités de formation en pédagogie universitaire organisées dans cette institution.
- Le chantier « Gestion de la qualité ». A l'heure actuelle, il est envisagé de faire reconnaître officiellement le statut de responsable/coordinateur de programme afin de mieux assurer et systématiser le pilotage de chacun des programmes POLS. Par ailleurs, l'amélioration de la communication aux étudiants des résultats des évaluations des enseignements est en ce moment à l'étude.
- Le chantier « Anciens ». Un comité, reprenant des académiques et des scientifiques de chaque Faculté, a été créé afin d'impulser une nouvelle dynamique centrée sur les anciens étudiants de Saint-Louis. Il a été notamment décidé que les proclamations des résultats de fin de bachelier feraient dorénavant l'objet d'une cérémonie beaucoup plus mobilisatrice, que des activités plus ciblées sur les jeunes anciens seraient organisées et qu'un réseau social de ces anciens serait activé.

### 5.3. Les chantiers et suivis spécifiques en fonction des différents programmes

La qualité du programme de bachelier en **sociologie** et en **anthropologie** a été unanimement soulignée par le comité des experts lors de l'évaluation de 2009-2010. L'orientation SOCA est apparue à leurs yeux comme relativement bien dotée, voire privilégiée par rapport aux autres orientations de la filière POLS. C'est donc dans ces autres orientations (Sciences politiques et Information et communication) que les investissements principaux ont été faits. Il est cependant important de souligner que ces investissements n'ont pas été réalisés au détriment de l'orientation sociologie et anthropologie, pour laquelle les points suivants méritent d'être passés en revue :

- Préservation des points forts et des acquis.
- Maintien du volume du staff académique à l'occasion d'un renouvellement de poste important.
- Féminisation du personnel.
- Plus grande cohérence des cours des disciplines de finalité donnés en langue étrangère (anglais et néerlandais).
- Dynamisme et vitalité du personnel scientifique temporaire, tant sur le plan de la recherche que celui de l'enseignement.

Dans le programme de Bachelier en **sciences politiques**, les avis et recommandations des experts ont donné lieu aux actions de suivi ci-dessous :

#### (1) Réforme des programmes

- En programme de jour :
  - Renforcement de la discipline Sciences politiques avec (1) des cours tels que Institutions politiques de la Belgique, Doctrines politiques, Régimes politiques, Système politique européen, Séminaire de relations internationales, (2) un séquençage plus progressif des cours de sciences politiques et (3) l'intégration de thématiques des sciences politiques dans les séminaires d'actualité et les ateliers.
  - Meilleure articulation avec le Master 120 en Etudes européennes via un cours d'appel en troisième année, une mineure en Etudes européennes, des thématiques « Europe » dans les ateliers et des séances d'information.

- En programme à horaire décalé :
  - Réduction du volume horaire en première année.
  - Renforcement de la formation initiale en droit.

## (2) Engagement de personnel

Une académique à temps plein, spécialisée dans les relations internationales, a été engagée. Cet engagement est lié à la création d'un nouveau cours de discipline en anglais : International Organizations.

Engagement d'assistants (1,5 équivalents temps-plein) en sciences politiques depuis 2009-2010.

## (3) Soutien aux étudiants de l'horaire décalé

Un quart temps est à présent dédié spécifiquement à l'aide à la réussite des étudiants du programme de sciences politiques en horaire décalé. De plus, les dispositifs de soutien à la réussite existant en horaire de jour ont été ouverts aux étudiants de l'horaire décalé : cours d'été, blocus dirigé, passeports pour le bac, formations aux méthode de travail, suivi individualisé.

Quatre chantiers touchant spécifiquement les programmes en sciences politiques sont également en cours de développement. Le premier porte sur l'articulation voire l'intégration des programmes de sciences politiques à horaire décalé entre l'Université Saint-Louis et l'ULB. Le deuxième a trait à l'intégration de thématiques des sciences politiques dans les cours de langues ou de méthodologie. Ensuite, la poursuite de l'enrichissement du fonds documentaire en sciences politiques et le développement du Centre de documentation européenne, en partenariat avec l'Agence Europe. Le dernier chantier en cours concerne l'articulation des temps de recherche et d'enseignement pour les assistants.

Dans le cadre du programme de bachelier en **information et communication**, les exigences suivantes ont orienté les actions de suivi :

- Renforcement de l'identité et de la visibilité de la filière.
- Meilleure articulation de la formation académique avec le monde professionnel.
- Meilleur séquençage des enseignements spécifiques aux disciplines.
- Encourager la lecture régulière des médias d'information.

- Canaliser davantage les ressources internes.
- Enrichir le fonds documentaire.
- Maintenir des enseignements communs aux trois filières POLS.

Pour répondre au mieux à ces exigences, les actions suivantes ont été menées :

- (1) Création du Séminaire d'analyse et d'écriture médiatiques. Ce séminaire a clairement pour vocation de renforcer l'identité de la filière information et communication, en proposant aux étudiants de cette filière des exercices rédactionnels et des activités privilégiées (e.g. le « parcours média » de l'Agence Alter, la visite de la rédaction du journal *Le Soir*) sur un mode à la fois pratique et réflexif. Ce séminaire est proposé en troisième année, en vue d'un séquençage optimal du programme. Il vise également une meilleure articulation entre la formation académique et le monde professionnel (l'enseignante de ce cours est journaliste de profession). Le séminaire est agrémenté d'interventions de professionnels et permet la découverte de la filière du journalisme proposée en master. Par ailleurs, dans le cadre de ce séminaire, les étudiants sont encouragés à une lecture régulière des médias d'information (tests d'actualité).
- (2) Déplacement du cours de Socio-économie des médias de la troisième à la première année. Ce déplacement a permis de renforcer l'identité de la filière en ajoutant un deuxième cours de la discipline en première, très complémentaire au premier cours. Par ailleurs, ce cours étant obligatoire pour tous les étudiants de première des filières POLS, cela contribue au maintien des enseignements communs aux trois filières, avec deux enseignements obligatoires par filière.
- (3) Création du cours de Communication et organisation. La création d'un nouveau cours obligatoire pour les étudiants en information et communication devrait également permettre de renforcer l'identité de la filière, mais aussi de mieux séquencer les enseignements spécifiques aux disciplines. Il s'agit en effet d'un cours plus spécialisé, proposé en troisième année, permettant de découvrir la filière des « relations publiques et communication des organisations », précédé du cours de Théorie des organisations, nouvellement inclus dans le programme.
- (4) D'autres actions spécifiques peuvent être épinglées, telles que :
  - Incorporation de « de la communication » dans la dénomination de la Faculté ESPO.

- Progression du fonds documentaire avec environ 475 nouveaux ouvrages depuis 2010.
- Meilleur séquençage du programme via le déplacement du cours de Sémiotique de la troisième vers la deuxième année.
- Meilleure canalisation des ressources internes via des publications conjointes et des synergies entre enseignement et recherches.

Enfin, les chantiers futurs sur lesquels la filière COMU envisage de se concentrer sont l'évolution des effectifs étudiants et des taux de réussite, le renforcement et la dynamisation de l'équipe des enseignants et des chercheurs en information et communication, et le positionnement du programme en information et communication de Saint-Louis dans le cadre du nouveau paysage de l'enseignement supérieur.