



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

RAPPORT
D'ÉVALUATION
INSTITUTIONNELLE
phase pilote



Université Saint-Louis -
Bruxelles (USL-B)

Sébastien BERNARD,
président
Victoria BLIN
Laurent COSNEFROY
Olivier DEBANDE
Claude MAILHOT

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Liste des acronymes utilisés.....	3
Évaluation institutionnelle pilote de l'USL - B, en synthèse.....	4
Partie I - Présentation de l'établissement.....	12
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	16
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	17
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	21
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.....	23
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	25
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	28
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	30
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	32
ESG 1.8. : Information du public.....	34
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	36
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	38
Conclusion.....	39
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.....	40
Annexe 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'Université Saint-Louis - Bruxelles..	43

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

Liste des acronymes utilisés

AEQES	Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur
CAEI	Commission formelle d'Auto-Evaluation Institutionnelle
CAU	Centre d'Action Universitaire (conseil des étudiants)
CEns	Conseil de l'Enseignement
CORSCI	Corps scientifique
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
ECTS	Système européen de transfert de crédits
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ESPO	Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de la communication
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HD	Horaire décalé
IEE	Institut d'études européennes
PEPS	Projet pour étudiant à profil spécifique
PHLSH	Faculté de philosophie, lettres et sciences humaines
SAE	Service d'Administration de l'Enseignement
SAES	Service des Affaires Étudiantes et Sociales
SAR	Service d'administration de la recherche
SOAR	Service d'Orientation et d'Aide à la Réussite
TIMH	Faculté de traduction et interprétation Marie Haps
UE	Unité d'Enseignement

Évaluation institutionnelle pilote de l'USL- B, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle.

Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé, en raison du contexte sanitaire, à une évaluation à distance lors d'entretiens qui ont eu lieu les 8, 9, 10, 11 et 12 mars 2021. Pour ces entretiens, les experts étaient accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive et une observatrice du Conseil d'appui méthodologique.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 114 personnes (71 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 18 étudiants, 16 *alumni* et 9 personnes externes à l'Université).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle. Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

Composition du comité²

- Sébastien BERNARD, président
- Victoria BLIN
- Laurent COSNEFROY
- Olivier DEBANDE
- Claude MAILHOT

¹ Voir le programme de la visite en annexe 1

² Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES :

http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

ATOUTS ET BONNES PRATIQUES

- Présence de la démarche qualité dans les valeurs, le plan stratégique et à travers un vice-rectorat et une cellule dédiée qui répond bien aux sollicitations qui lui sont adressées
- Fonctionnement quotidien marqué par la qualité qui caractérise notamment les relations étudiants/enseignants
- Prise en compte de la représentation étudiante
- Qualité de l'accompagnement des étudiants, notamment pour faciliter la transition de l'enseignement secondaire vers le supérieur
- Exercice d'autoévaluation marqué par une large concertation (table-rondes, enquêtes enseignante et étudiante, présence d'une commission formelle d'autoévaluation)
- Ouverture à des méthodes pédagogiques de nature à soutenir l'activité d'apprentissage des étudiants
- Effort d'analyse des dispositifs d'aide à la réussite
- Bonne articulation, au sein de l'Université, entre le centre et les facultés dans le domaine de la formation continue
- Effort en matière d'ouverture internationale et de multilinguisme (stratégie au niveau central et volonté de soutenir la compétence linguistique dans l'élaboration des programmes, mobilités entrante et sortante équilibrées)

POINTS DE VIGILANCE

- Absence de maturité du pilotage de la qualité en dépit des efforts réels réalisés, car les multiples initiatives ne font pas encore système ni l'objet d'une priorisation
- Faibles connaissances et appropriation de la qualité parmi les personnels et étudiants
- Manque de ressources pour la mise en œuvre concrète de la démarche qualité
- Liens insuffisants entre le Service d'études du Rectorat en charge de la collecte de données et la Cellule qualité
- Absence d'un tableau de bord « qualité » permettant de mesurer la performance de la politique qualité et des processus
- Manque d'appropriation réciproque des démarches qualité entre le service central et les facultés qui en outre partagent peu leurs bonnes pratiques pédagogiques
- Système d'évaluation des enseignements par les étudiants perfectible
- Faible formalisation de l'association des professionnels et *alumni* à l'élaboration et à la révision des programmes
- Place et influence limitées des personnalités extérieures dans les instances
- Éclatement de l'offre de formation à destination des enseignants
- Insuffisance de la formation pédagogique des doctorants donnant des travaux pratiques

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- S'efforcer de rendre compatible les traditions d'autonomie tant académique que des facultés avec le développement d'un véritable système qualité qui impose de hiérarchiser et prioriser les actions
- Finaliser la mise en place d'un tableau de bord général pluriannuel pour l'institution et d'un outil formalisé de suivi du parcours de l'étudiant

- Améliorer le système d'évaluation des enseignements par les étudiants en le structurant davantage afin d'augmenter le taux de réponse, de l'articuler à l'évaluation plus globale des programmes et pour mieux le relier au système qualité
- Améliorer la diffusion des bonnes pratiques pédagogiques entre les facultés
- Harmoniser et rendre plus visible l'offre de formation pédagogique proposée aux enseignants (par exemple via la création d'un service spécifique)
- Améliorer et mieux formaliser l'association des *alumni* et des professionnels à l'élaboration et à la révision des programmes (par exemple avec une instance de type conseil de perfectionnement)
- Poursuivre la réflexion tendant à mieux associer des personnalités extérieures au pilotage de l'établissement
- Dans le cadre du projet en cours tendant à déterminer une véritable stratégie de communication, ne pas s'adresser seulement aux étudiants, mais aussi aux parents, aux professionnels et aux futurs employeurs, dont l'image de l'USL-B est parfois obsolète
- Poursuivre les efforts entrepris pour améliorer l'accueil et l'intégration des doctorants ainsi que l'offre pédagogique qui est proposée à ceux qui donnent des travaux pratiques.

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2022

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.



La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2022 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

³ <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁴ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017
<http://www.aeges.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

⁵ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁶ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁷ Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

⁸ <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour l'Université Saint-Louis - Bruxelles (USL-B), ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>M. Sébastien BERNARD, président</p>	<p>Docteur en droit public (2000), Sébastien Bernard est agrégé des facultés de droit et professeur des universités depuis 2002 à Grenoble où il a notamment été directeur d'un laboratoire (le Centre de Recherches Juridiques) de 2003 à 2008 puis Doyen de la Faculté de Droit entre 2008 et 2012. Il a ensuite présidé l'Université de sciences sociales et humaines Pierre-Mendès-France de Grenoble (19 000 étudiants) de 2012 à 2015, période durant laquelle il a représenté la Conférence des Présidents d'Universités au sein du Conseil National du Droit. Il a ensuite été conseiller scientifique pour le Haut Conseil français de l'Évaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (Hcéres) et chargé de coprésider en 2017-2018 l'évaluation du cursus Droit pour le compte de l'Agence belge francophone d'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES). En matière d'évaluation, il participe aussi régulièrement à l'évaluation de différentes structures universitaires françaises (centres de recherches et établissements).</p> <p>Ses recherches portent principalement sur le droit public économique, champ dans lequel s'inscrivent également ses directions de thèses ; il est l'auteur de publications relatives au droit du secteur public (national ou local), au droit public de la concurrence et de la régulation ainsi qu'au droit de l'enseignement supérieur. Il dirige actuellement un master bi-disciplinaire droit / gestion, en droit public des affaires et management public.</p>
<p>M^{lle} Victoria BLIN</p>	<p>Diplômée d'une licence en droit parcours public à l'Université de Nantes et d'un master Droit international et européen, Victoria Blin est actuellement en Master 2 Droit et contentieux de l'Union européenne à l'Université Paris 2 Panthéon Assas. Au-delà de ses études, elle s'est engagée dans des associations étudiantes. Dans un premier temps, au sein d'une association locale d'animation de la vie étudiante, Jurisnantes, au poste de Chargée de la communication. Puis dans une association nationale de représentation étudiante, l'UNEDSEEP, en tant que Vice-présidente en charge de la communication. Au cours de son expérience associative, elle a pu participer à des travaux de recherche sur les effets de la sélection en Master 1, sur le</p>

	<p>fonctionnement de la plateforme Parcoursup et sur la réforme de l'arrêté Licence. Elle a également assuré la communication de la liste <i>Le Choix Indépendant</i>, lors de l'élection des représentants étudiants au Conseil national de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) en juin 2019.</p> <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Laurent COSNEFROY	<p>Après un cursus complet en psychologie aboutissant à un doctorat en psychologie sociale, Laurent Cosnefroy a pratiqué la psychologie dans le cadre de l'orientation scolaire et de consultations de psychopédagogie. Il est devenu ensuite formateur d'adultes en formant des enseignants spécialisés. Sa carrière d'enseignant-chercheur débute comme maître de conférences en sciences de l'éducation à l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres de l'académie de Rouen (2002 – 2011) et se poursuit comme professeur sur un poste profilé « Pédagogie dans l'enseignement supérieur » à l'Institut français d'éducation/École normale supérieure de Lyon (2011-2018).</p> <p>Ses recherches portent sur la motivation et les stratégies d'apprentissage des étudiants et, d'une manière générale, sur ce qui favorise l'autonomie des étudiants dans les apprentissages. Il a mené des travaux sur l'impact des pédagogies de groupe et sur la formation à la pédagogie des enseignants du supérieur.</p> <p>Laurent Cosnefroy a été responsable de l'appel à projets IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes) de 2011 à 2012 à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Cet appel à projet visait à soutenir l'innovation en matière de formation dans l'enseignement supérieur. Pour le compte du Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, il a rédigé un rapport sur « l'état des lieux des pratiques de formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur (novembre 2015). Il a également participé à des jurys au sein d'établissements mettant en place des appels à projets « initiatives pédagogiques innovantes ».</p>
M. Olivier DEBANDE	<p>Docteur en Sciences économiques, Olivier Debande est actuellement Conseiller de Direction à la Banque Européenne d'Investissement. Il a également assuré des postes de chercheur et d'assistant dans différentes universités belges.</p> <p>Ses différentes fonctions l'ont confronté à la question de l'évaluation de la qualité des programmes d'enseignement ainsi qu'aux différents débouchés pour les diplômés.</p> <p>Pour l'AEQES, il a participé à l'évaluation initiale en 2013-2014 ainsi que l'évaluation de suivi en 2018-2019 des cursus en Sciences économiques et de gestion.</p>
Mme Claude MAILHOT	<p>Docteure en pharmacie (1985), Claude Mailhot est professeure titulaire à la Faculté de Pharmacie de l'Université de Montréal et elle préside la Commission d'évaluation de la CIDPHARMEF (Conférence internationale des doyens des facultés de pharmacie d'expression française), un réseau de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Elle a occupé les fonctions de vice-rectrice adjointe à la promotion de la qualité à l'Université de Montréal de 2013 à 2021 et a mis en place une démarche systématique d'évaluation des programmes et créé le Bureau de la promotion de la qualité. Au cours de sa carrière, elle a occupé les fonctions de vice-doyenne aux études de la Faculté de pharmacie. À ce titre, elle a participé à l'élaboration, à la révision ou à la mise en œuvre de plusieurs programmes d'études dans le domaine de la pharmacie et des sciences pharmaceutiques.</p> <p>Dans le cadre de son enseignement, elle a été responsable de nombreux cours reliés aux sciences cliniques, particulièrement dans le domaine de la pharmacothérapie des maladies rhumatismales. Ses recherches portent notamment sur la pharmacocinétique des médicaments. Elle s'intéresse également aux méthodes et à l'impact de l'évaluation de la qualité des programmes d'études.</p> <p>L'Université de Picardie Jules Verne lui a décerné un Doctorat <i>honoris causa</i> en 2004.</p>

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, l'USL-B a proposé des entretiens en lien avec ses enjeux stratégiques⁹.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégialement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclura le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes seront publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante. Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

⁹ Voir annexe 1.

La procédure d'avis

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement.

L'Université Saint-Louis - Bruxelles n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I- Présentation de l'établissement

Présentation de l'USL-B

L'Université Saint-Louis - Bruxelles est un établissement qui accueille aujourd'hui un peu plus de 4000 étudiants en sciences humaines et sociales. Son origine remonte à 1858, date à laquelle fut créée une « Section de Philosophie » de l'Institut Saint-Louis. En 1929, l'Institut est assimilé aux universités et, en 1948, la « section » devient « Faculté » et est constituée en ASBL. Dans les années 60, la Faculté de philosophie et lettres devint autonome puis se décomposa en 1969 en trois Facultés (la Faculté de droit, la Faculté de Philosophie, lettres et sciences humaines et la Faculté des Sciences économiques, sociales, politiques et de la communication) et une École des sciences philosophiques et religieuses. L'Université Saint-Louis - Bruxelles comprend aujourd'hui quatre facultés (Faculté de philosophie, lettres et sciences humaines, Faculté de droit, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de la communication, Faculté de traduction et interprétation Marie Haps) ainsi qu'un institut (d'études européennes) qui a le statut de faculté. S'y ajoutent une École des sciences philosophiques et religieuses qui développe des activités d'enseignement et de recherche sur des thématiques à la croisée des domaines de la philosophie, des sciences religieuses et des sciences humaines et deux Instituts de recherche interdisciplinaires (Institut de recherche société et interdisciplinarité, Institut de recherche interdisciplinaire sur Bruxelles). L'Université Saint-Louis - Bruxelles est engagée, depuis déjà plusieurs années, dans un processus de fusion avec l'Université catholique de Louvain. Elle propose quarante-six (46) programmes universitaires de 1^{er}, de 2^e (quelques masters initiaux en codiplomation avec d'autres établissements et des masters de spécialisation) et de 3^e cycles (84 doctorats en cours) ainsi que de formation continue, en horaire de jour ou en horaire décalé.

D'après les informations mises à jour sur son site internet, pour l'année académique 2020-2021, 53 % des étudiants de l'USL-B sont inscrits dans des programmes plurilingues et 18 % sont étrangers (représentant plus de 70 nationalités). Du point de vue des personnels, on dénombre 216 académiques et 242 scientifiques (assistants, chercheurs et boursiers), 127 administratifs et techniciens.

Dirigée depuis 2013 par le recteur actuel, l'USL-B comprend une équipe rectorale relativement restreinte, composée d'une adjointe au recteur en charge de l'enseignement, de trois vice-recteurs (à la recherche, aux relations internationales, à la qualité et aux affaires étudiantes) et de trois conseillers (au développement durable, à la politique du genre, à l'insertion régionale et au service à la société). Cette structuration de l'équipe de direction est simple et lisible, cohérente avec la taille relativement modeste de l'Université. Outre le rôle joué par les facultés, qui disposent chacune de leurs instances propres et jouissent d'une tradition d'autonomie affirmée, l'établissement comprend un nombre important d'organes qui interviennent dans sa gouvernance. Certains sont décisionnels (conseil d'administration, assemblée générale, conseil de direction, conseil de recherche, conseil de l'enseignement, conseil social, conseil de la bibliothèque) ; d'autres consultatifs (conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la protection au travail, comité d'accompagnement de la politique du genre, conseil au développement durable, conseil pour la politique culturelle). Ce paysage institutionnel peut paraître un peu riche en instances au regard de la taille de l'établissement, mais il est le gage d'un fonctionnement démocratique qui associe largement les acteurs. Il ressort des entretiens menés par le comité un attachement à cette organisation, de même que

la communication interne suscite un sentiment de satisfaction dominant : un rapport de proximité existe entre les différents acteurs au sein de l'Université permettant d'établir un dialogue convivial et bienveillant. L'intranet occupe également une place importante dans la communication au sein de l'institution.

Selon le dossier d'autoévaluation institutionnelle, les bases du système qualité et de la politique de l'Université reposent sur deux documents fondateurs adoptés en 2014 et 2016 : la « Charte qualité » et le document « Missions et objectifs de l'Université Saint-Louis – Bruxelles ». Dans ce dernier, l'Université déclare :

- « poursuivre les idéaux universitaires à travers ses missions fondamentales conçues comme étant interdépendantes ;
- assumer sa responsabilité éducative et citoyenne ;
- articuler une autonomie et un pluralisme clairement assumés avec une référence chrétienne ;
- maintenir et développer sa compétence particulière en sciences humaines et sociales ainsi que sa pratique de l'interdisciplinarité ;
- développer en son sein une recherche, individuelle et collective, fondamentale et finalisée, de qualité ;
- assurer la qualité pédagogique de la formation ;
- confirmer le caractère pleinement universitaire de la formation de premier cycle qu'elle offre, tout en répondant à ses exigences pédagogiques particulières ;
- tout en se concentrant toujours sur le premier cycle, renforcer les programmes et les collaborations dans les deuxième et troisième cycles ;
- renforcer son rayonnement national et international et valoriser sa situation à Bruxelles ».

Sept principes directeurs sont par ailleurs énoncés dans la « Charte qualité », l'établissement entendant en faire « des caractéristiques indispensables des programmes et formations qu'elle propose :

- Le développement d'une réflexion critique et d'un esprit d'analyse ;
- Une adaptation constante des cursus afin qu'ils soient en adéquation avec les nouvelles attentes sociétales tout en préservant leurs fondements disciplinaires ;
- Une attention particulière à l'apprentissage des langues, concrétisée dans ses programmes multilingues ;
- L'acquisition de compétences spécifiques et transversales ;
- Une ouverture à l'international avec la possibilité de suivre une partie du premier cycle dans une université étrangère ;
- Un enseignement « à visage humain » caractérisé par un encadrement personnalisé, des séminaires en groupes restreints dès le début du cursus et la disponibilité des enseignant·e·s ;
- La consolidation des mécanismes d'aide à la réussite ».

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

Le dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI) élaboré par l'USL-B est un document très complet : il comporte 226 pages et plusieurs centaines d'annexes. À titre liminaire, il débute par une présentation de la méthodologie suivie pour l'exercice d'autoévaluation, présente ensuite l'établissement et son offre de formation, puis son positionnement et sa stratégie avant d'en venir à sa politique qualité. Le cœur du dossier est structuré autour de chapitres qui traitent des dix ESG, témoignant d'une bonne maîtrise de ces derniers autour duquel l'autoévaluation est donc ordonnée. Le DAEI est accompagné d'une note suite à la crise sanitaire COVID-19, elle-même très détaillée et complétée de nombreuses annexes ainsi que d'un plan d'action pertinemment relié à la fois aux ESG et au plan stratégique mais dont la planification temporelle reste à préciser.

Le comité a apprécié la richesse des informations contenues dans ce DAEI tout en déplorant son manque évident de synthèse qui dilue les enseignements principaux que l'établissement a pu tirer de cet exercice.

Sur le plan méthodologique, le processus d'autoévaluation s'est appuyé sur une démarche interne approfondie dans le cadre duquel l'existence de table-rondes ainsi que l'organisation d'enquêtes enseignante et étudiante ont nourri un exercice pour lequel une commission d'autoévaluation institutionnelle (CAEI) a été instaurée. Aux yeux du comité, ces éléments ont constitué d'indéniables atouts qui témoignent du sérieux, de l'ampleur, de la robustesse du travail réalisé. Seule l'absence de représentation des parties prenantes externes au sein de la CAEI peut-elle être regrettée.

En raison de la pandémie, la visite a dû avoir lieu à distance. Si la forme distancielle induit une certaine rigidité dans les échanges, elle n'a jamais empêché le comité de poser les questions qu'il souhaitait et d'en entendre les réponses. De la même manière, les documents additionnels demandés ont été transmis. D'une manière générale, le comité tient à remercier les personnes rencontrées ainsi que la cellule exécutive de l'AEQES pour leur mobilisation qui a permis à l'évaluation d'être réalisée dans des conditions certes différentes d'une visite sur site, mais néanmoins pleinement conformes aux procédures encadrant l'évaluation externe.

Partie II- Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche qualité

- 1 Le comité a relevé l'engagement de l'USL-B en faveur de la qualité. Cet engagement s'incarne dans le plan stratégique, dans les valeurs, dans une charte qualité et à travers la création récente d'un vice-rectorat qui pilote une cellule qualité.
- 2 Le plan stratégique « Objectif 2023 - Consolider le présent, construire l'avenir » a été développé en même temps qu'a été menée l'autoévaluation en vue de l'évaluation institutionnelle, ce qui a permis une appropriation des ESG. En effet, le Comité note que plusieurs objectifs du plan stratégique sont en lien direct avec les ESG, notamment les ESG 1.3, 1.6 et 1.7.
- 3 Le plan de mise en œuvre du plan stratégique est en cours d'élaboration par les diverses parties prenantes.
- 4 Outre la Charte qualité et le plan stratégique, d'autres politiques, chartes, codes et règlements soutiennent les actions de l'Université en matière de qualité : politique du genre, charte pour une université plurielle et inclusive, code déontologique réglementant la rédaction des travaux scientifiques, règlement général des études et des examens, *Magna charta universitatum*. Ces documents se trouvent sur le site Web de l'Université. De plus, le comité a été informé d'un projet de développement d'une charte de lutte contre les discriminations.
- 5 Les entretiens réalisés lors de la visite d'évaluation ont montré le manque d'une compréhension commune de la politique qualité. Le comité perçoit qu'il subsiste des problèmes d'appropriation de la démarche qualité notamment par certains enseignants, dont l'adhésion pourrait être freinée par la tradition d'autonomie et de liberté académique propre à l'institution. La vice-rectrice à la qualité et son équipe envisagent plusieurs actions (certaines ayant été retardées à cause de la crise sanitaire) pour consolider la culture qualité. Il s'agit notamment d'une communication accrue vers les parties prenantes, d'échanges réguliers avec les référents académiques qualité, de l'implication des étudiants, de l'instauration de réunions interfacultaires portant sur la qualité et de la diffusion des retombées positives des démarches « qualité ». Le comité

salue les initiatives proposées par l'équipe « qualité » : ces actions montrent la volonté d'un déploiement concerté de la politique qualité.

- 6 En outre, la place et l'influence des personnalités extérieures dans les instances apparaissent limitées. L'association de ces parties prenantes externes pourrait être améliorée, par exemple à travers l'institution d'un comité d'orientation stratégique.

Organisation et responsabilités en matière de qualité

- 7 L'organisation de la qualité repose sur des dispositifs décentralisés qui ont été conçus par les facultés dans le cadre des évaluations programmatiques avant la création de la cellule qualité. Les facultés ont mis en place divers dispositifs de consultation des étudiants portant sur leur expérience d'apprentissage (enquêtes, focus groups, rencontres, etc.). Le comité des experts note que ces dispositifs sont très variables d'une faculté à l'autre et varient aussi selon les types de programmes (bachelier, master ou certificat).
- 8 La cellule qualité, qui existe depuis 2016, offre un appui et un soutien méthodologique aux facultés, en particulier dans le cadre des évaluations de programme. À cet égard, elle leur fournit divers documents d'information et outils incluant un rétro-planning et des questionnaires utiles à l'évaluation initiale. Elle peut les accompagner pour l'élaboration et le suivi de leur plan d'action. La cellule qualité est constituée de trois personnes à mi-temps. Les responsables de la qualité dans les facultés ou les départements (référents qualité) sont soutenus dans leur travail par l'un des membres de la cellule qualité.
- 9 La cellule qualité offre également un appui aux services qui la sollicitent pour des besoins ou projets particuliers. Le comité observe que les ressources attribuées à la cellule qualité sont limitées bien que les projets soient nombreux.
- 10 Le projet d'évaluation des services administratifs (projet ESA) a été temporairement suspendu en raison de la crise sanitaire.

Système qualité

- 11 Comme l'indique son DAEI, l'USL-B construit progressivement une politique et un système qualité.
- 12 Habituellement, un système de management de la qualité inclut l'ensemble des processus, procédures et activités par lesquels un établissement définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie afin de satisfaire aux exigences des parties prenantes. Les divers éléments constitutifs de ce système, tels qu'identifiés par le comité des experts au cours de la visite, sont discutés ci-dessous.
- 13 Les facultés sont engagées dans une démarche qualité pour les évaluations de programmes et leur suivi ; ces démarches peuvent s'appuyer sur des référents « qualité » dans les facultés ou les départements. Des enquêtes sont menées auprès des étudiants dans le cadre des évaluations programmatiques, avec l'appui de la cellule qualité. Dans leur processus de suivi, plusieurs départements consultent les étudiants selon des procédures diverses incluant des questionnaires, des entretiens en fin de

parcours ou des rencontres. Un retour vers les étudiants est réalisé à la suite des consultations menées par les départements et les facultés au sein de leurs Conseils respectifs (Conseils de départements ou de faculté), où siègent les représentants étudiants. Une diffusion plus large des résultats et des actions qu'ils ont permis de prendre n'est pas systématique. De l'avis des personnes rencontrées, ces consultations ne leur donnent pas entièrement satisfaction, notamment à cause du faible taux de réponse. Le comité observe que les étudiants rencontrés ne semblent pas informés des suites données aux diverses consultations menées par les départements et les facultés (v. ESG 1.9). Le comité note une volonté d'amélioration continue des programmes chez les personnes rencontrées, mais une grande variabilité dans les pratiques mises en place. Il remarque l'absence de lignes directrices visant à assurer une formalisation des processus de suivi au sein des facultés.

- 14 Un groupe de travail incluant le Service d'études du Rectorat et la cellule qualité a établi une liste d'indicateurs pertinents à la mission d'enseignement qui sont accessibles aux doyens et à l'équipe rectorale depuis un an. Selon le comité, le travail entamé doit être poursuivi afin de créer un tableau de bord qualité permettant de mesurer la performance de la politique qualité et des processus.
- 15 Le comité reconnaît que le projet "Lutter contre l'échec, repenser la relation pédagogique" s'inscrit dans la démarche qualité de l'Université. En effet, ce projet - qui vise à mieux connaître le public étudiant inscrit à l'USL-B et, sur base des résultats collectés, à proposer des pistes d'amélioration en vue de lutter contre l'échec à l'Université – pourra permettre d'identifier des indicateurs favorisant un monitoring du parcours des étudiants.
- 16 La vice-rectrice et la cellule qualité se sont impliquées dans divers projets parmi lesquels peuvent être cités le développement d'un *vade-mecum* sur le métier de délégué étudiant, la collaboration au développement des lignes directrices pour la formation continue et la mise en œuvre de « la semaine de la qualité ». Le comité salue ces initiatives qui favorisent une meilleure connaissance de la politique qualité par les parties prenantes. Il encourage leur structuration dans un système qualité intégré.
- 17 L'un des objectifs du vice-rectorat à la qualité est d'assurer la cohérence du système qualité tout en étant respectueux de l'autonomie des facultés. L'offre d'un soutien institutionnel vise également une réduction de la charge de travail associée aux évaluations pour les équipes d'enseignement de terrain. Selon le comité, la démarche qualité doit reposer sur des dispositifs réguliers d'évaluation et sur le maintien d'un équilibre entre l'harmonisation des pratiques et la souplesse et l'adaptabilité des dispositifs, dans un établissement assez fortement décentralisé.

Communication sur la politique qualité

- 18 La politique qualité et la charte qualité sont diffusées sur le site web de l'Université. Cependant, lors des entretiens, le comité a noté que la démarche qualité était peu connue des étudiants, des personnels, des diplômés et des parties prenantes externes.
- 19 Le développement d'une politique de communication et l'amélioration de la circulation des informations en interne font partie du plan stratégique. Le comité remarque que la démarche qualité pourra être intégrée aux objectifs poursuivis en termes de

communication interne (et externe), ce qui favorisera l'appropriation, l'adhésion et une compréhension commune.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'efforcer de rendre compatible la tradition d'autonomie des académiques et des facultés avec le développement d'un véritable système de management de la qualité qui impose de prioriser, hiérarchiser et structurer les chantiers et les actions en matière de qualité.
- 2 Effectuer une analyse de l'organisation du travail et de la capacité de la cellule qualité afin d'assurer l'adéquation des ressources de la cellule à l'évolution des besoins.
- 3 Mettre en place un pilotage efficace de la qualité en poursuivant le travail de développement d'indicateurs pertinents et utiles.
- 4 Guider la mise en place de dispositifs d'évaluations réguliers puis établir des lignes directrices pour orienter les facultés dans le choix de ces dispositifs et dans l'analyse des résultats.
- 5 Mieux faire connaître la politique qualité et les retombées de la démarche qualité aux étudiants, aux enseignants, aux personnels et aux *alumni*.
- 6 Envisager la création d'un conseil d'orientation stratégique de l'Université pour mieux associer les parties prenantes externes.

ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les processus d'élaboration et d'approbation des programmes sont clairement définis, formalisés et supervisés par une instance institutionnelle, le Conseil de l'enseignement (CEns). L'élaboration des programmes dits « mono-institutionnels » se fait selon une approche *bottom-up* impulsée par les facultés. Les facultés se disent bien soutenues par le CEns aux différentes étapes de concrétisation de leurs projets d'élaboration d'un nouveau programme. Le comité note qu'il n'y a pas d'outils de soutien à la création ou à la modification d'activité ou de programme, accessibles sur l'intranet.
- 2 La consultation des parties prenantes externes s'effectue systématiquement lors de la création des masters de spécialisation ou des certificats de formation continue. Le travail préparatoire menant à la création d'un programme de master comprend aussi la réalisation d'une étude de marché permettant d'analyser les besoins des organismes nationaux et internationaux et des milieux professionnels et associatifs. Le comité observe que l'implication des *alumni* et des représentants externes n'est pas formalisée dans le cadre de l'élaboration des programmes de bachelier. Pour leur part, les étudiants sont consultés par le biais de leurs représentants aux conseils de facultés et au CEns.
- 3 Des lignes directrices élaborées par le service d'administration de l'enseignement (SAE) guident la création et la gestion des certificats de formation continue. Des outils et formulaires sont disponibles sur l'intranet pour faciliter le travail des responsables académiques. Les personnes rencontrées par le comité apprécient l'accompagnement qui leur est offert par le SAE pour la création des certificats.
- 4 À la suite de l'approbation d'un nouveau programme, les facultés sont garantes de sa mise en œuvre. Pour les programmes de masters de spécialisation ou de certificats, des organes de gestion en assurent l'opérationnalisation. Le comité observe que les administrations décentralisées dans les facultés qualifient d'efficaces leurs interactions avec le service d'administration de l'enseignement central pour toutes questions relatives aux programmes.

- 5 L'approche programme s'est installée progressivement depuis la réforme des programmes de premier cycle initiée en 2015, par le vice-rectorat à l'enseignement. Pour chacun des programmes de bachelier, le référentiel de compétences, les acquis d'apprentissage et les fiches d'UE sont accessibles sur le site web de l'Université. Les fiches d'UE définissent clairement les objectifs d'apprentissage, les activités d'apprentissage et les méthodes d'évaluation.
- 6 Le comité a constaté qu'il y a peu de formalisation des modalités de stage notamment du fait qu'il s'agit d'activités facultatives dans la plupart des programmes. La perspective de leur développement étant évoquée dans le plan stratégique, le comité considère qu'une structuration des modalités de stage serait souhaitable afin d'en assurer la qualité et de les valoriser par des crédits.

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer et mieux formaliser l'association des *alumni* et des professionnels à l'élaboration des programmes, par exemple en créant une instance de type « conseil de perfectionnement » pour chaque programme ou dans chaque faculté.
- 2 Rendre facilement accessibles, aux facultés, des outils de soutien à la création ou à la modification d'activité ou de programme, en particulier pour les programmes de bachelier.
- 3 Définir des balises institutionnelles pour encadrer le développement, l'organisation et la valorisation des stages par des crédits.

ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Il ressort des entretiens menés par le comité le constat d'une ouverture et d'une disponibilité des enseignants qui favorise, au sein de l'établissement, un accompagnement personnalisé permettant de répondre aux besoins des étudiants et de s'adapter à la diversité des profils, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue.
- 2 L'USL-B propose une offre de parcours flexibles en formation initiale (par exemple parcours monolingue, bilingue ou trilingue, horaires décalés) et continue qui permet une liberté de choix aux étudiants et favorise ainsi l'adaptation à la diversité des profils.
- 3 Le comité a également observé l'ouverture de l'établissement à des méthodes d'enseignement de nature à soutenir la motivation et l'activité des étudiants (rencontre avec des professionnels, études de cas, commentaires de documents audiovisuels, visites de terrain, etc.).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 4 Il ressort des entretiens menés par le comité que les critères d'évaluation des connaissances et des compétences semblent en revanche insuffisamment communiqués aux étudiants avant les évaluations.
- 5 Il est apparu au comité que le passage à l'enseignement à distance a soulevé un ensemble de questions sur les méthodes d'évaluation à adopter dans ce contexte, en particulier la pertinence des évaluations collectives de groupes, qui mériteraient de faire l'objet d'une réflexion spécifique.
- 6 La mobilité internationale est développée et accompagnée par l'Université à tous les niveaux, du bachelier au doctorat. Le moment où intervient cette mobilité est variable selon les cursus. Pour moins de la moitié des étudiants elle intervient en fin de cursus, au dernier quadrimestre de la formation. Il est prévu de réduire cette proportion à un tiers des étudiants dans un avenir proche.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 7 La manière dont on pourrait tirer parti pédagogiquement de la présence des étudiants IN (mobilité entrante) ne fait pas l'objet d'une réflexion systématique à l'échelle de l'université.
- 8 L'exploitation à des fins pédagogiques de l'évaluation des enseignements par les étudiants est assez faible et mise en œuvre de façon très variable selon les formations (v. ESG 1.9).
- 9 S'agissant enfin de la partie de la formation doctorale ne relevant pas des écoles doctorales thématiques, de nombreuses initiatives (effort de diagnostic et projets) ont déjà été prises par l'USL-B, mais les entretiens menés lors de la visite donnent à penser au comité que l'offre de formation proposée aux doctorants ne paraît pas toujours répondre à leurs besoins. Il ressort également des entretiens que la communication souffre dans ce champ d'une certaine lenteur et d'un manque de clarté qui ne permettent pas aux doctorants d'être suffisamment proactifs.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer dans chaque faculté ou département un travail collectif sur les modalités d'évaluation utilisées, leur adéquation avec les objectifs et les contenus des cours, de façon à clarifier les critères d'évaluation et à les communiquer plus aisément aux étudiants.
- 2 Favoriser une réflexion à l'échelle de l'université sur les manières possibles de mettre à profit la présence des étudiants internationaux IN pour favoriser l'internationalisation « *at home* » des étudiants locaux.
- 3 Veiller à ce que la mobilité internationale des étudiants n'intervienne pas trop tardivement dans le cursus, de façon à ce que le retour réflexif des étudiants sur leur expérience internationale soit pleinement intégré à la formation lorsqu'ils sont de retour à l'USL-B.
- 4 Tirer les conséquences des consultations réalisées auprès des doctorants pour ajuster l'offre de formation en veillant à la bonne adéquation de cette dernière à leurs besoins.
- 5 Développer une réflexion inter-facultaire sur les évaluations de groupes, leur intérêt par rapport aux évaluations individuelles et leurs conditions de mise en œuvre, notamment dans le cadre de l'enseignement à distance.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La taille humaine de l'institution encourage la proximité entre les étudiants et le corps professoral ainsi qu'avec le personnel administratif assurant une fluidité de l'accès à l'information pour l'ensemble des programmes. L'ensemble du personnel se montre disponible et au service de l'étudiant et de sa réussite, faisant preuve de professionnalisme, d'engagement et d'adaptabilité comme démontré par la résilience de l'institution face aux contraintes de la crise sanitaire.
- 2 L'Université Saint-Louis publie sur son site internet le règlement des études et des examens reprenant de manière exhaustive l'ensemble des règles auxquelles sont soumis les étudiants durant leurs études et lors des examens. Ce règlement couvre également les règles en matière d'octroi du diplôme et de supplément au diplôme. Il est complété par des dispositions spécifiques aux différentes facultés et le code d'éthique et de déontologie applicable aux utilisateurs et utilisatrices du système d'information de l'Université. L'Université a par ailleurs publié sur son site une charte de confiance pour les examens à distance de manière à refléter les contraintes spécifiques liées à la crise sanitaire pour l'organisation des examens. Les étudiants ont également accès sur le site internet de l'Université aux informations sur les acquis d'apprentissage d'une unité d'enseignement et des activités d'apprentissage dans les fiches de cours correspondantes.
- 3 L'institution accueille des étudiants au profil diversifié, notamment une population grandissante d'étudiants à profil spécifique. Des ressources supplémentaires ont été allouées pour renforcer la prise en charge de cette population d'étudiants et pour individualiser au maximum l'accueil et le suivi de ces étudiants.
- 4 Conscient de l'importance d'assurer un accès à l'information sur les orientations possibles à l'Université Saint-Louis, les conditions d'admission, le soutien à la réussite et la vie étudiante, l'institution se caractérise par un fort engagement auprès des étudiants de fin de secondaire pour soutenir la transition enseignement secondaire-université pour une population plus hétérogène avec des parcours d'études diversifiés. Cela se traduit par différentes initiatives à destination des élèves de rhéto comme les journées porte-ouvertes, les ateliers rhéto ou les matinées d'information.

- 5 L'information nécessaire pour les conditions d'inscription, de finançabilité, de réorientation en cours d'année, pour la valorisation des acquis est présentée de manière claire et détaillée sur le site de l'Université et la qualité de ces outils est reconnue par ses utilisateurs. L'institution semble avoir bien géré le passage à l'interface « admission en ligne » qui n'a pas impacté sur la simplicité et la souplesse du processus d'admission. Cette nouvelle plateforme pour les inscriptions devrait être un outil précieux pour faciliter la gestion des admissions et des inscriptions et alimenter la mise en place d'un tableau de bord pour le service des inscriptions et des facultés (v. ESG 1.7).
- 6 L'établissement a accordé une attention particulière à la procédure de recours en cas de refus d'inscription. Le Règlement Général des Études et des Examens explicite les procédures qui peuvent être activées en cas de recours. Une page web dédiée aux dérogations et recours permet d'accéder aux documents pour lancer une telle procédure. On notera cependant que cette page web n'est pas reprise dans les onglets des pages « Enseignement » ou « Inscriptions ». L'effort de l'Université pour communiquer sur les différents stades de cette procédure s'est traduit par une forte augmentation des demandes de recours bien que le nombre de recours accepté soit resté stable.
- 7 L'USL-B apporte une attention particulière au suivi individuel de l'étudiant avant même l'individualisation du parcours de l'étudiant résultant du décret Paysage. Cela s'intègre dans l'approche centrée sur la réussite de l'étudiant, comme le traduit le nombre de dispositifs d'aide à la réussite géré par le service d'orientation et d'aide à la réussite de l'Université (v. ESG 1.6). Le parcours de l'étudiant est décrit et expliqué sur le site internet de l'Université. Cependant, il serait important de traduire le parcours de l'étudiant de son inscription à sa diplomation et de renforcer les outils de gestion existants à disposition des enseignants et des étudiants. Par ailleurs, le suivi individuel des étudiants est piloté au niveau des facultés bénéficiant de la petite taille de l'institution, mais il serait précieux de systématiser la gestion du parcours de l'étudiant, notamment pour refléter la dimension interdisciplinaire poursuivie par l'institution et pour accompagner les processus de réorientation des étudiants en cours d'étude.
- 8 L'Université Saint-Louis a mis en place une offre diversifiée de formation continue au travers de certificats et de formations spécialisées dans le cadre des formations à horaire décalé. Les procédures d'admission, d'inscription et la nature des acquis d'apprentissage sont présentées de manière adéquate sur le site internet de l'Université et perçues comme conviviales et simples par les utilisateurs. Par ailleurs, la même proximité et le même engagement du corps professoral et du personnel administratif se retrouvent pour ce type de formation. La procédure de reconnaissance des acquis de l'expérience est reprise dans les conditions d'admission, mais gagnerait à être davantage explicitée.
- 9 L'établissement, bien que reconnaissant l'importance de l'engagement des étudiants au sein des instances décisionnelles de l'Université et des Facultés et soutenant les délégués étudiants au travers de formations spécifiques, ne valorise pas ce type d'investissement dans des activités extra-académiques. Une telle reconnaissance s'inscrirait dans la valorisation des compétences transversales acquises en-dehors du

processus d'apprentissage formel. L'annexe du supplément de diplôme permettant de prendre en compte les éléments spécifiques à chaque étudiant serait une manière de mieux communiquer et valoriser les activités extracurriculaires.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer les outils de gestion du parcours des étudiants dès l'inscription par l'intégration des différentes plateformes existantes.
- 2 Poursuivre l'action engagée pour favoriser un accès à l'information sur les études offertes à l'Université dès la fin de l'enseignement secondaire et les actions facilitant la transition entre l'enseignement secondaire et supérieur.
- 3 Continuer le développement du soutien aux étudiants à profil spécifique (PEPS) dans l'esprit de proximité de suivi individualisé qui anime l'Université Saint-Louis - Bruxelles.
- 4 Favoriser une reconnaissance accrue des apprentissages informels dont l'engagement étudiant au sein des instances de l'Université, reconnaissance qui ne se traduit pas nécessairement par l'octroi de crédits, mais aussi par d'autres formes du type annexe au supplément de diplôme par exemple.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les procédures de recrutement des personnels enseignants sont définies précisément et communiquées clairement aux personnes concernées. Le comité a également relevé la mise en place, dans toutes les facultés, d'un processus d'accueil des nouveaux enseignants. Les entretiens menés avec les enseignants renvoient une image très positive de cet accueil. La création d'un congé sabbatique pédagogique, disposition très innovante au service du développement professionnel des enseignants, mérite également d'être remarquée. L'absence d'une formation pédagogique pour les enseignants nouvellement recrutés et assistants peut en revanche être regrettée.
- 2 Depuis la crise sanitaire, une cellule de soutien à la pédagogie numérique a été instituée : son activité a été jugée favorablement lors des entretiens. Elle s'ajoute aux diverses possibilités d'accompagnement pédagogique proposées par plusieurs services de l'Université au personnel enseignant.
- 3 Il est également ressorti des entretiens l'existence de retombées positives au processus de rapprochement avec l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) dans la mesure où il élargit les possibilités d'offres de formation pour les enseignants et leur permet de postuler au fonds d'aide à l'innovation pédagogique.
- 4 Le comité a également constaté que la mobilité internationale des enseignants était encouragée (informations, service d'appui pour monter les dossiers) mais n'a pas eu connaissance d'éléments statistiques de synthèse permettant de mesurer précisément cette mobilité, tant du point de vue de la mobilité entrante que de la mobilité sortante.
- 5 D'une manière générale, il est apparu au comité que l'analyse et la mutualisation des pratiques entre enseignants étaient insuffisamment développées, que ce soit au niveau intra-facultaire ou interfacultaire. Une meilleure diffusion des bonnes pratiques serait appréciable.
- 6 Enfin, l'offre d'accompagnement pédagogique est très décentralisée et peu lisible. L'absence de recueil des besoins en formation des enseignants est regrettable, car il pourrait servir de base pour construire l'offre de formation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Créer un service spécifiquement dédié à la formation pédagogique des enseignants. Ce service aurait une triple mission : procéder à un recensement des besoins, construire une offre cohérente de formations à la pédagogie, mettre en œuvre pour partie cette offre de formation qui gagnerait à être articulée avec celle de l'UCLouvain.
- 2 Construire et promouvoir des dispositifs dédiés à l'analyse et à la mutualisation des pratiques pouvant prendre plusieurs formes (journées pédagogiques, séminaires d'équipes, séminaires thématiques) en y incluant la formation continue, de façon à favoriser les échanges pédagogiques entre formation initiale et continue.
- 3 Mettre sur pied une formation pédagogique pour tous les nouveaux enseignants quel que soit leur statut.
- 4 Diffuser et débattre des résultats du projet « Lutter contre l'échec, repenser la relation pédagogique » (voir également ESG 1.6.) pour une meilleure connaissance des difficultés rencontrées par les étudiants.
- 5 Opérer une synthèse des échanges internationaux (IN et OUT) des enseignants : mobilités entrantes et sortantes selon les départements et facultés, besoins, niveau de satisfaction, retombées sur l'activité professionnelle. À partir de cette analyse, en tirer les conséquences pour adapter la stratégie mobilité internationale enseignante de l'établissement.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 S'agissant des ressources matérielles à disposition des étudiants, l'Université propose un accès à une nouvelle bibliothèque plus fonctionnelle et moderne que l'ancienne. Il ressort des entretiens un sentiment de satisfaction générale concernant la nouvelle bibliothèque. Les entretiens n'ont pas fait émerger de points de désaccord relatifs aux locaux. Toutefois, les horaires d'ouverture restent limités et rendent difficile son accès pour les étudiants en formation continue.
- 2 Concernant les ressources numériques, l'institution met à disposition des ressources documentaires consultables en ligne. Un élargissement de la gamme a été entrepris durant la crise sanitaire COVID-19 et gagnerait à être pérennisé après la période de crise sanitaire. Cependant, lors des entretiens, certains étudiants ont souligné le manque d'accès à des ressources spécialisées notamment dans le cadre de la recherche doctorale. Au-delà des ressources documentaires, l'Université met à disposition des étudiants un accès gratuit à différentes plateformes. Le Bureau des aides sociales et financières propose également des aides financières afin de permettre aux étudiants d'être convenablement équipés.
- 3 En matière d'accompagnement des étudiants, l'Université dispose d'une variété importante de services. Son offre, très diversifiée, permet de répondre aux besoins des étudiants. L'établissement a mis en place de nombreux services tels que le Service d'orientation et d'aide à la réussite (SOAR), le Service des affaires étudiantes et sociales (SAES), le bureau des relations internationales et la cellule d'aide pour les étudiants à profils spécifiques. Cette variété de services a permis de développer un éventail d'actions important. À titre d'exemple, l'Université organise des portes ouvertes pour les futurs étudiants, des journées des métiers pour l'orientation, un système de tutorat pour soutenir les étudiants en difficulté scolaire, une *BabbelRoom* pour stimuler l'apprentissage des langues, ou encore l'élargissement de l'accès au programme Erasmus pour tous les étudiants de premier cycle. De plus, les différents services ont su s'adapter durant la crise sanitaire afin de maintenir un contact régulier avec les étudiants en difficultés. Des suivis psychologiques ont été mis en place et des rendez-vous téléphoniques et par Teams ont remplacé les entretiens en présentiel. Néanmoins,

lors des entretiens, certains intervenants ont souligné la méconnaissance d'une partie des dispositifs d'accompagnement par les étudiants ainsi que le personnel enseignant.

- 4 Le comité souhaite également souligner l'existence du projet de recherche « Lutter contre l'échec, repenser la relation pédagogique » financé par l'Université et qui vise à renforcer la compréhension du parcours de l'étudiant sur la base d'enquêtes quantitatives (questionnaires, récolte de données administratives, analyses longitudinales et multivariées) ainsi que qualitatives (entretiens, récits de vie, méthodes d'analyse en groupe). Ce projet permettra à l'institution de renforcer sa capacité à lutter contre l'échec et améliorer la relation pédagogique entre étudiants et membres du personnel de l'université dans un contexte d'hétérogénéité croissante de la population étudiante. Cette recherche s'appuie sur les différents corps de l'université : le corps enseignant (académiques et scientifiques), le personnel administratif, technique et de gestion, mais également les étudiants et étudiantes. Une telle démarche inclusive doit permettre une appropriation partagée des recommandations qui ressortiront de ce projet.
- 5 Cette démarche constructive impliquant les enseignants et les étudiants représente un véritable atout pour l'Université et semble très prometteuse. L'institution a mis des moyens importants dans la réalisation de ce projet.
- 6 De plus, le comité a constaté le rôle actif des étudiants au sein des programmes de master. Leur participation active est renforcée par l'organisation de projets collectifs proposés par les enseignants tels que des concours, rédaction d'articles, plaidoirie...etc.
- 7 Enfin, il ressort des entretiens une certaine fragilité de la politique d'accueil à destination des doctorants qui se sentent parfois peu soutenus et donc trop isolés en dépit des initiatives déjà prises par l'USL-B.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élargir les plages horaires d'ouverture de la bibliothèque afin de permettre à tous les étudiants, y compris ceux en horaire décalé, d'y avoir accès et de pouvoir bénéficier des ressources dont elle dispose.
- 2 Renforcer la communication des services proposés par l'Université afin d'atteindre un maximum d'étudiants.
- 3 Poursuivre l'élargissement de la gamme des ressources documentaires et numériques entreprise depuis la crise sanitaire COVID-19. La centralisation des plateformes pourrait également être envisagée afin de faciliter l'accès aux ressources documentaires numériques.
- 4 Développer une politique d'accueil à destination des doctorants afin de leur permettre de s'intégrer plus facilement dans l'institution.

ESG 1.7. : Gestion de l'information

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

CONSTATS ET ANALYSES

1 L'Université Saint-Louis - Bruxelles est engagée dans un processus de fusion avec l'Université catholique de Louvain qui n'a pas pu être mené à son terme à ce stade : l'une des conséquences directes de cette situation est l'incertitude quant à la stratégie informatique à mettre en œuvre au niveau de l'établissement. Ce dernier n'a pas pu adopter des mesures structurantes en matière de stratégie informatique du fait du contexte. Pour pallier à cette situation, l'Université Saint-Louis continue à s'appuyer sur des applications développées en interne pour une partie de ses outils informatiques.

2 L'établissement a mis en place, en mars 2020, une nouvelle plateforme de collecte des données et des documents nécessaires à l'admission des nouveaux étudiants : la plateforme « Admission 2.0 ». Une fois l'inscription confirmée, les données relatives à l'étudiant et à son inscription sont transférées dans l'application « Inscription 1.0 ». Cette dernière plateforme alimente en données différents services dont le Service des affaires étudiantes et sociales. Le retour des utilisateurs semble positif sur l'utilisation de l'application « Admission 2.0 » et l'Université envisage de mener une enquête auprès des étudiants courant 2021 pour compléter l'évaluation menée par le comité de pilotage mis en place en 2020 en vue d'adapter l'application si nécessaire.

Il existe également l'application « USLBase » qui couvre les informations liées au parcours de l'étudiant et est alimentée par les administrations facultaires et les gestionnaires de programme jusqu'au stade de la diplomation. Elle est également utilisée pour le suivi des étudiants à profil spécifique. Ces applications doivent contribuer à la mise en place d'un pilotage actif et informé de l'institution.

3 Comme indiqué dans le Plan Stratégique Objectif 2023 de l'Université, un des leviers pour améliorer la gouvernance et le pilotage institutionnel de la qualité est de mettre à disposition des membres de la communauté universitaire l'ensemble des indicateurs pertinents au pilotage des programmes et des différentes missions de l'Université. Pour mener à bien cet objectif, l'institution s'appuie sur le Service d'Études du Rectorat et sur la Cellule qualité.

4 Le Services d'Études du Rectorat centralise la collecte des statistiques et indicateurs utilisés pour le pilotage de l'institution. Elle produit des statistiques de manière automatique ou à la demande. La Cellule qualité prend en charge des enquêtes ponctuelles auprès des étudiants, notamment à la demande des Facultés et des services pour avoir un éclairage spécifique sur des aspects comme l'évolution des inscriptions

au niveau d'une Faculté. Un groupe de travail a été mis en place pour renforcer la collaboration entre ces deux services. La collecte des données pour établir des indicateurs repose également sur le soutien d'autres services de l'Université, comme le Service du personnel ou le Service d'Orientation et d'Aide à la Réussite. Dans le cadre de la systématisation et professionnalisation de la collecte des données pour le pilotage de l'Université, celle-ci devra veiller à favoriser un travail collaboratif et le partage de l'information entre les différents services centraux et décentralisés. Il sera également important d'assurer à la fois la mise à disposition et la pérennisation de ressources appropriées pour le Service d'Études du Rectorat et pour la Cellule qualité pour leur permettre de mener à bien ce travail clé de soutien au pilotage de la qualité au sein de l'institution.

- 5 Les Facultés disposent d'un tableau de bord reprenant différents indicateurs indispensables au suivi de ces activités et permettant de suivre différentes étapes du parcours de l'étudiant (v. ESG 1.4). Le comité regrette l'absence d'un tableau de bord centralisé couvrant l'ensemble des missions de l'Université.
- 6 L'Université a mis en place de nombreux mécanismes d'aide à la réussite gérés par le Service d'Orientation et d'Aide à la Réussite (SOAR). Ce Service réalise des enquêtes et des relevés statistiques auprès des étudiants bénéficiant des différents dispositifs pédagogiques de soutien mis en place permettant d'assurer un pilotage de ces différents dispositifs (v. ESG 1.6).
- 7 L'Université dispose d'une information limitée sur le suivi de ses diplômés, en partie en raison de son statut d'université incomplète. Une grande partie de ses diplômés continue leur parcours universitaire au sein d'autres universités. Une collecte et un suivi des données sur les anciens étudiants permettraient à l'institution de davantage s'appuyer sur le retour des *alumni* dans le pilotage de l'institution.

RECOMMANDATIONS

- 1 Encourager le renforcement de la capacité du Services d'études du Rectorat dans la collecte et le traitement des données à des fins de pilotage de l'Université et favoriser les synergies avec la cellule qualité.
- 2 Assurer une priorisation des indicateurs sur la base de l'inventaire réalisé.
- 3 Finaliser la mise en place d'un tableau de bord général pluriannuel pour l'institution (et pas uniquement pour les facultés) et d'un outil formalisé de suivi du parcours de l'étudiant. Un tel outil intégré basé sur une priorisation des indicateurs disponibles permettrait la mise en place d'un réel pilotage de la qualité institutionnelle de l'Université comme identifié dans son Plan Stratégique.

ESG 1.8. : Information du public

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Université dispose d'un site internet fonctionnel et complet qui représente l'un de ses principaux canaux de communication. En effet, elle publie sur son site internet toutes les informations nécessaires concernant les unités d'enseignement. Il est possible d'y trouver des renseignements tels que les objectifs d'apprentissage de la matière, le contenu des activités, ou encore les méthodes d'évaluation. Le nombre de crédits ECTS ainsi que les enseignants responsables des UE y sont présentés. Il est également possible d'y retrouver des informations concernant la vie étudiante, les aides aux étudiants proposées au sein de l'institution, les programmes d'échange à l'international, ainsi que les contacts des personnes référentes. L'accès à ces informations est simple et accessible au public. Toutefois, le comité regrette le visuel quelque peu ancien du site internet.
- 2 De plus, la présence de l'Université sur les réseaux sociaux permet à celle-ci d'atteindre de nouveaux publics. Ces plateformes sont alimentées quasi quotidiennement et servent de relais à l'activité de l'Université.
- 3 L'Université possède également un réseau *alumni* lui permettant de garder le contact avec des anciens étudiants et d'entretenir un réseau. L'association *alumni* est un moyen d'ancrage dans le paysage professionnel et universitaire. Elle organise des rencontres annuelles, notamment lors de la remise des diplômes. Les *alumni* sont également contactés dans le cadre de conférences.
- 4 Toutefois, le comité a observé une faiblesse dans la communication externe de l'institution. Les formations semblent mal connues du public extérieur. L'Université souffre d'une image vieillissante qui ne reflète pas la qualité de ses formations et de ses dispositifs d'accompagnements. Les atouts de l'USL-B, tel que l'accompagnement à taille humaine, ne sont pas suffisamment mis en valeur.
- 5 Enfin, le comité regrette le manque de visibilité de la formation doctorale. La communication sur la formation doctorale manque de clarté et ne permet pas aux doctorants d'adopter une attitude suffisamment proactive. Ces derniers ont parfois des difficultés à trouver une information précise et actualisée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le développement de la stratégie de communication au sein de l'Université afin de la doter d'une identité forte et singulière qui permettrait de la distinguer dans le paysage universitaire. Le comité encourage l'établissement à entreprendre un travail de planification de la communication. De plus, dans le cadre du projet en cours tendant à déterminer une véritable stratégie de communication, il semble nécessaire de ne pas s'adresser uniquement aux étudiants, mais aussi aux parents, aux professionnels, aux futurs employeurs dont l'image de l'USL-B est parfois obsolète. Le visuel du site internet pourrait être retravaillé.
- 2 Accroître la communication sur les formations et plus particulièrement concernant la formation doctorale. Le comité recommande de mettre en avant les atouts de l'Université comme par exemple la qualité des enseignements et l'accompagnement à taille humaine proposée en son sein.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le suivi et l'évaluation des programmes de formation de l'USL-B superposent deux outils principaux : une évaluation des enseignements par les étudiants et une évaluation des programmes proprement dits.
- 2 Les méthodes utilisées pour l'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE) diffèrent d'une faculté à une autre. Actuellement, le système EEE est à la fois réel et très perfectible. On déplore un faible taux de participation des étudiants. Le processus est peu formalisé, la responsabilité étant déléguée aux enseignants et le suivi des résultats inégal. D'une manière générale, le système EEE s'inscrit à l'USL-B dans une logique de rétroaction directe auprès de chacun des enseignants plutôt qu'il n'est utilisé comme outil de pilotage d'un programme d'étude. Le comité prend acte du projet d'amélioration des évaluations de l'enseignement qui est en cours avec la collaboration de l'UCLouvain. Selon le comité, sans un minimum de systématisation, les résultats de l'évaluation de l'enseignement sont difficilement utilisables aux fins d'amélioration d'un programme d'étude.
- 3 S'agissant de la procédure d'évaluation des programmes, les pratiques sont assez variables d'une faculté à l'autre, voire d'un programme à l'autre. L'association des milieux professionnels et des *alumni* peut exister, mais elle est très faiblement formalisée. La diversité des pratiques ne permet pas au comité de formuler un constat assuré sur le lien entre la procédure d'évaluation et l'amélioration continue des programmes même si les personnes rencontrées semblent plutôt satisfaites. Une communication sous optimale des actions mises en place à la suite de ces évaluations, notamment à l'égard des parties prenantes externes (voir également ESG 1.8.), est en revanche perceptible.

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer le système d'évaluation des enseignements par les étudiants en identifiant dans un premier temps les raisons pour lesquelles les étudiants participent peu aux enquêtes puis en le structurant davantage à l'aide des mesures appropriées (clarification du cadre général, stimulation des bonnes pratiques, etc.) et en se servant enfin des résultats obtenus pour soutenir la réflexion pédagogique collective dans les départements et les Facultés.
- 2 Relier davantage l'évaluation des enseignements et l'évaluation des programmes.
- 3 Améliorer et mieux formaliser l'association des *alumni* et des professionnels à la révision des programmes, par exemple en développant une instance de type conseil de perfectionnement pour chaque programme.
- 4 Communiquer davantage sur les enseignements tirés des évaluations.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Jusqu'à présent, les processus d'assurance qualité externe appliqués au sein de l'USL-B ont surtout reposé sur les évaluations de programme réalisés par l'AEQES, lesquelles se conforment aux standards des ESG.
- 2 La page du site web de l'USL-B dédiée à la qualité renvoie aux pages consacrées aux évaluations de programme classées par Faculté. Celles-ci ne comportent pas les rapports d'évaluation externe (disponibles donc uniquement sur le site de l'AEQES) mais les plans d'action sont pour la plupart accessibles, certains étant toutefois d'accès restreint, ce qui est également le cas des rapports d'autoévaluation. Il en résulte une diffusion contrastée de ces documents, partiellement ou parfois non directement accessibles, notamment aux futurs étudiants ou parties prenantes externes.
- 3 Les autres processus d'assurance qualité externe sont peu nombreux : le DAEI mentionne leur existence pour certains programmes de formation continue (accréditation RICS) et pour le master spécialisé en droits de l'homme. Enfin, le projet ESA (évaluation des services administratifs), différé en raison du contexte sanitaire, inclut une évaluation externe.

RECOMMANDATION

- 1 Améliorer l'accessibilité, sur le site internet de l'établissement, à tous les rapports d'évaluation et plans d'action.

Conclusion

L'Université Saint-Louis - Bruxelles est à un moment charnière de son histoire dans la mesure où elle est engagée, depuis déjà plusieurs années, dans un processus de fusion avec l'Université catholique de Louvain dont la réalisation concrète est ralentie par des facteurs externes aux établissements, déplorés par la direction de l'USL-B lors de la visite du comité. Sur le plan de son système qualité, cette perspective a eu des effets ambivalents ces dernières années : elle a été une source évidente d'opportunités, en particulier du point de vue des pratiques pédagogiques. Le basculement de l'USL-B sur un mode d'enseignement à distance pour faire face à l'épidémie du COVID-19 a ainsi été facilité par le recours à des outils proposés par l'UCLouvain. D'un autre côté, cette perspective de rapprochement a aussi constitué un frein dans certains domaines (rénovation des systèmes d'information, par exemple) dans la mesure où elle a pu susciter un certain attentisme consistant à éviter de réaliser des investissements dans des outils qui seraient susceptibles d'évoluer lors de la fusion. Plus fondamentalement, il a semblé au comité que l'USL-B devait se préparer à la mutation profonde de son processus qualité qu'entraînera la mise en œuvre de sa fusion avec l'UCLouvain, la taille des deux établissements et la diversité de leurs pratiques étant de nature à entraîner une « révolution culturelle » de l'approche de la qualité de l'USL-B.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts

Droit de réponse de l'Université Saint-Louis - Bruxelles

Commentaire général éventuel : /

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

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
ESG 1.3.	Constats et analyses + Recommandations	6 + 3	<p>Concernant l'analyse et la recommandation formulées par les expert-e-s à propos de la mobilité étudiante, l'Université souhaite expliquer la situation actuelle et les difficultés qui seraient les siennes à suivre la recommandation.</p> <p>Tout d'abord, l'Université tient à préciser que seul-e-s les étudiant-e-s de la Faculté ESPO et une partie des étudiant-e-s de la Faculté PHLSH (les étudiant-e-s suivant un Bachelier en philosophie) ont une mobilité <i>facultative</i> durant le dernier quadrimestre du 3^e bloc de leur Bachelier, ce qui semble être la situation que les expert-e-s jugent moins pertinente – positionnement qui, en son principe, est compréhensible –.</p> <p>En effet, la mobilité (obligatoire) des étudiant-e-s de la Faculté TIMH et d'une (autre) partie de la Faculté PHLSH a lieu au 1^{er} quadrimestre du Bloc 3. La mobilité future des étudiant-e-s de la Faculté de droit est, quant à elle, prévue durant le 2^e quadrimestre de la 2^e année du Bachelier.</p> <p>Ainsi, actuellement, moins de la moitié des étudiant-e-s en mobilité OUT partent effectivement au 2^e quadrimestre de leur Bloc 3. Dans un avenir proche, comme explicité au Comité des expert-e-s, ce chiffre descendra à à peine un tiers des étudiant-e-s en mobilité.</p> <p>Ensuite, et sur le fond, soulignons que si les étudiant-e-s de la Faculté ESPO partent actuellement en fin de cycle de Bachelier, c'est afin de garantir que leur programme de Bachelier satisfera aux contenus minimaux fixés par l'ARES qui sont requis pour accéder à des études de Master (condition nécessaire à la pleine « validité » de leur diplôme, indépendamment de la composition de leur programme Erasmus). C'est, du point de vue de l'Université, le « prix à payer » pour offrir une mobilité la plus large possible dès le 1^{er} cycle en Faculté ESPO, mobilité que peu d'universités permettent aujourd'hui en Bachelier.</p> <p>En outre, offrir à ces étudiant-e-s la possibilité de vivre une mobilité au 1^{er} quadrimestre de leur dernière année nécessiterait une refonte complète des cinq programmes de la Faculté ESPO et aurait, par ailleurs, des répercussions sur les programmes des Facultés de droit et PHLSH vu l'existence de nombreux cours inter-facultaires.</p>

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

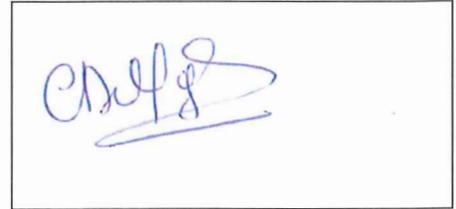
--	--	--	--

Bruxelles, le 3 septembre 2021,

Pierre JADOUL,
Recteur



Catherine DELFORGE
Vice-Rectrice à la qualité
Co-coordinatrice de l'évaluation



Annexe 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'Université Saint-Louis - Bruxelles

Jour 1 : 8 mars 2021

Heures	Entretien	Fonctions
14h-14h30	Briefing du Comité des experts	
14h30-15h30	1. Accueil par le Conseil rectoral	Recteur ; Vice-recteur à la recherche ; Adjointe du recteur en charge de l'enseignement ; Vice-rectrice à la qualité et aux affaires étudiantes ; Directrice du Service d'études du rectorat ; Directrice administrative ; Vice-recteur aux relations internationales.
15h30-15h35	Pause	
15h35-16h15	2. Rencontre avec les responsables institutionnel et facultaires de la mission d'enseignement	Adjointe du Recteur en charge de l'enseignement ; Doyen de la Faculté de Droit ; Doyen de la Faculté de PHLSH ; Président de l'IEE ; Doyen de la Faculté de TIMH ; Doyen de la Faculté d'ESPO
16h15-16h45	Pause	
16h45-17h25	3. Rencontre avec la Vice-rectrice à la qualité et la Cellule qualité	Vice-rectrice à la qualité et aux affaires étudiantes ; Deux membres de la Cellule qualité ; Membre de la Cellule qualité et coordinatrice institutionnelle
17h25-17h30	Pause	
17h30-18h10	4. Rencontre avec des personnes et services en lien avec la gestion de l'information utile au pilotage	Personne de contact genre ; Directrice du Service d'études du Rectorat ; Membre de la Cellule des Relations internationales ; Doyen de la Faculté de TIMH ; Directrice administrative ; Doyen de la Faculté d'ESPO
18h10-18h55	Débriefing du Comité des experts	

Jour 2 : 9 mars 2021

Heures	Entretien	Fonctions
14h-14h30	Briefing du Comité des experts	
14h30-15h10	5. Rencontre avec des enseignants de Bachelier, membres du corps académique (CORA)	Professeure, Faculté de droit, programmes de jour et HD (Blocs 1 et 3) ; Professeure, Faculté d'ESPO (Blocs 1 et 3) ; Professeur, Faculté de TIMH (Blocs 1 et 3) ; Chargée de cours invitée, Faculté de droit, programme bilingue (Blocs 2 et 3) ; Professeur émérite, Faculté de droit (Blocs 1, 2 et 3) ; Professeure, Faculté d'ESPO (Blocs 1 et 3) ; Professeur, Faculté d'ESPO (Blocs 1, 2 et 3) ; Professeure de littérature, théorie de la littérature et philosophie, Faculté de PHLSH (Blocs 1, 2 et 3) ; Professeur, Faculté d'ESPO, programmes de jour et HD (Blocs 1, 2 et 3)
15h10-15h15	Pause	
15h15-15h55	6. Rencontre avec des enseignants de Bachelier, membres du corps scientifique (CORSCI)	Assistant en Faculté de droit, programmes de jour et HD (Bloc 2) ; Assistant en ESPO, programmes multilingues (Blocs 1 et 3) ; Assistante en PHLSH, programme de jour (Blocs 1 et 2) ; Assistante en Faculté de Droit, programme de jour, programmes uni/bilingue (Blocs 1 et 3) ; Chef de travaux, chargé d'enseignement à la Faculté TIMH, programme de jour (Blocs 1, 2 et 3) ; Assistant en ESPO et en Faculté de droit, programmes de jour uni/bi/trilingues (Blocs 1 et 2) ; Assistant en Faculté de droit, programme de jour (Blocs 1 et 3)
15h55-16h	Pause	
16h-16h40	7. Rencontre avec des étudiants de Bachelier (en ce compris des étudiants représentants institutionnels et facultaires)	Étudiante en Langues et lettres germaniques (Bloc 2) ; Étudiante en Droit français-anglais (Bloc 3) et membre du CAU (Conseil étudiant) ; Étudiante en Traduction et interprétation (Bloc 1) et déléguée étudiante ; Étudiant en Droit français-anglais (Bloc 2) ; Étudiante en Histoire (Bloc 3) ; Étudiant en Ingénieur de gestion (Bloc 3) Étudiante en Droit unilingue (Bloc 3) et déléguée étudiante ;

		Étudiant en Traduction et interprétation (Bloc 2) et co-président du CAU (Conseil étudiant)
16h40-17h10	Pause	
17h10-17h50	8. Rencontre avec des anciens étudiants de Bachelier (en ce compris des anciens étudiants représentants institutionnels et facultaires)	Diplômée en Sciences politiques en 2017 ; Diplômé en Ingénieur de gestion en 2018 ; Diplômée en Histoire en 2020 ; Diplômée en Droit en 2020 et co-présidente du CAU (Conseil étudiant) en 2019-2020 ; Diplômé en Droit en 2020 ; Diplômé en Traduction et interprétation en 2019 ; Diplômée en Sciences économiques et de gestion en 2017 ; Diplômé en Langues et lettres françaises et romanes en 2018 et diplômé en Philosophie en 2019 ; Diplômée en Droit, programme en horaire décalé en 2019
17h50-17h55	Pause	
17h55-18h45	9. Rencontre thématique : Aide à la réussite et soutien aux pratiques innovantes	Directrice du Service d'orientation et d'aide à la réussite (SOAR), co-responsable académique du Projet "Lutter contre l'échec" ; Professeur, co-responsable académique du Projet "Lutter contre l'échec" ; Chercheuse dans le cadre du Projet "Lutter contre l'échec" ; Membre du Service d'orientation et d'aide à la réussite (SOAR), en charge de l'orientation des étudiants ; Membre du Service d'administration de l'enseignement (SAE), membre de la Cellule "enligne" (soutien aux enseignants) ; Membre du Service d'administration de l'enseignement (SAE), responsable de la Cellule des étudiants à profil spécifique (PEPS)
18h45-19h30	Débriefing du Comité des experts	

Jour 3 : 10 mars 2021

Heures	Entretien	Fonctions
14h-14h30	Briefing du Comité des experts	
14h30-15h10	10. Rencontre avec des membres des administrations (centrale et décentralisées) de l'enseignement	Adjointe du recteur en charge de l'enseignement, Directrice du Service d'administration de l'enseignement (SAE) ; Membre du Service des inscriptions ; Membre du Service d'administration de la recherche (SAR), responsable de la Cellule PhDs ; Membre du Service d'administration de l'enseignement (SAE), responsable de la Formation continue ; Adjointe au Décanat de la Faculté d'ESPO ; Adjointe au Décanat de la Faculté de PHLSH ; Adjointe au Décanat de la Faculté de droit ; Adjointe au Décanat de la Faculté de TIMH ; Adjoint à la Présidence de l'IEE
15h10-15h15	Pause	
15h15-15h55	11. Rencontre avec des membres des services centraux d'appui à la mission d'enseignement	Directrice de la Bibliothèque ; Directeur du Service financier ; Directrice du Service de communication ; Directrice administrative ; Directeur du Service informatique ; Directrice du Service des affaires étudiantes et sociales (SAES) ; Directeur du Service du personnel ; Directeur du Service technique et des bâtiments
15h55-16h	Pause	
16h-16h40	12. Rencontre thématique : Contacts avec les milieux professionnels	Présidente du Conseil supérieur de la justice ; Directeur de Cullen International, cabinet de conseil dédié aux réglementations liées aux technologies ; <i>General manager Be.Face ;</i> Project leader " <i>Bright Future</i> " ; Huissier de justice, Modero, maitre de stage dans le programme de Bachelier en droit ; Avocat, médiateur agréé, maitre de stage dans le Certificat en MCCS ; Partner McKinsey ; Coordinatrice A.i, Directrice de recherches, Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse, de l'Aide à la Jeunesse de la FWB (OEJAJ) ; Président du conseil d'administration de Aedifica (secteur immobilier) et Directeur de Cigna Belgium (services de santé) - ancien enseignant à l'USL-B et l'UCLouvain (plus de 10 ans)

16h40-17h10	Pause	
17h10-17h50	13. Rencontre avec des enseignants de Master et Formation continue	<p>Enseignant dans la "EU Business Law & WTO Practice Summer School" et responsable d'Europa+ (couple de l'IEE dédiée aux formations continues) ;</p> <p>Enseignant et responsable du Certificat d'université et haute école : <i>Executive Master Immobilier</i> ;</p> <p>Enseignant dans le master de spécialisation en Gestion des risques financiers et dans le Certificat interuniversitaire : <i>(Re)Inventing your Compliance program</i> ;</p> <p>Enseignant et responsable du certificat interuniversitaire en médiation - formation générale ;</p> <p>Enseignante et responsable du certificat d'université : l'Islam dans le monde contemporain ;</p> <p>Enseignant dans le master de spécialisation en Analyse interdisciplinaire de la construction européenne ;</p> <p>Enseignant et secrétaire de jury du master de spécialisation en Droit de l'environnement et droit public immobilier ;</p> <p>Enseignant dans le master de spécialisation en Droits de l'homme</p>
17h50-17h55	Pause	
17h55-18h45	14. Rencontre avec des étudiants et anciens étudiants de Master et Formation continue	<p>Certifiée du Certificat interuniversitaire en médiation - formation générale en 2017 et du Certificat interuniversitaire en médiation civile et commerciale et en médiation sociale en 2018 ;</p> <p>Diplômée du Master de spécialisation en Analyse interdisciplinaire de la construction européenne en 2020 ;</p> <p>Étudiant du Certificat d'université : l'islam dans le monde contemporain ;</p> <p>Certifiée du Certificat interuniversitaire en médiation - formation générale en 2016 et du Certificat interuniversitaire en médiation locale, scolaire, pénale et en soins de santé en 2017 ;</p> <p>Étudiante du Master de spécialisation en Droit de l'environnement et en droit public immobilier ;</p> <p>Étudiant du Master de spécialisation en Droits de l'homme, boursier ARES ;</p> <p>Étudiante du Master de spécialisation en Droits de l'homme ;</p>

		Diplômé du Master de spécialisation en Gestion des risques financiers en 2020 ; Diplômé du Master de spécialisation en Gestion des risques financiers en 2018
18h45-19h30	Débriefing du Comité des experts	

Jour 4 : 11 mars 2021

Heures	Entretien	Fonctions
13h-13h30	Briefing du Comité des experts	
13h30-14h10	15. Rencontre avec des doctorants et des anciens doctorants	<p>Doctorant en droit ; Doctorant en sciences politiques ; Ancien doctorant en droit ; Doctorante en philosophie ; Doctorant en économie et gestion, responsable des doctorants au bureau du Centre de recherche en économie (CEREC) ; Doctorante en langues germaniques ; Ancienne doctorante en droit ; Doctorante en histoire, co-présidente du CORSCI</p>
14h10-14h15	Pause	
14h15-14h55	16. Rencontre avec des promoteurs, présidents de CDD et le vice-recteur à la Recherche	<p>Vice-recteur à la Recherche ; Président de la Commission doctorale du domaine "Sciences économiques et de gestion" ; Présidente de la Commission doctorale du domaine "Arts et sciences", promotrice ; Membre de la Commission doctorale du domaine "Sciences juridiques", promoteur ; Promoteur en histoire ; Promotrice en sciences politiques ; Promoteur en droit</p>
14h55-15h	Pause	
15h-15h40	17. Rencontre thématique : multilinguisme et mobilité internationale	<p>Vice-recteur aux Affaires internationales ; Membre de l'administration facultaire de droit, gestionnaire des programmes de bloc 3 et en charge de l'Erasmus ; Membre de la Cellule des Relations Internationales ; Coordinatrice académique des échanges au sein de la Faculté de PHLSH ; Coordinateur institutionnel Mobilité et Responsable de la cellule des relations internationales dans la Faculté de TIMH ; Professeur, Droit (blocs 1, 2 et 3), responsable du lieu de coordination "tropisme multilingue" de la Faculté de droit ; Doyen de la Faculté d'ESPO, <i>Bachelor of Science in Business Engineering</i> et Erasmus ESPO</p>
15h40-16h25	Débriefing du Comité des experts	

Jour 5 : 12 mars 2021

Heures	Entretien	Fonctions
13h-13h15	Briefing	
13h15-13h45	18. Rencontre avec le Conseil rectoral	Recteur ; Vice-recteur à la Recherche ; Adjointe du recteur en charge de l'Enseignement ; Vice-rectrice à la Qualité et aux Affaires étudiantes ; Directrice du Service d'études du rectorat ; Directrice administrative ; Vice-recteur aux Relations internationales
13h45-15h30	Débriefing et préparation de la restitution orale	
15h30-16h00	Restitution orale	