

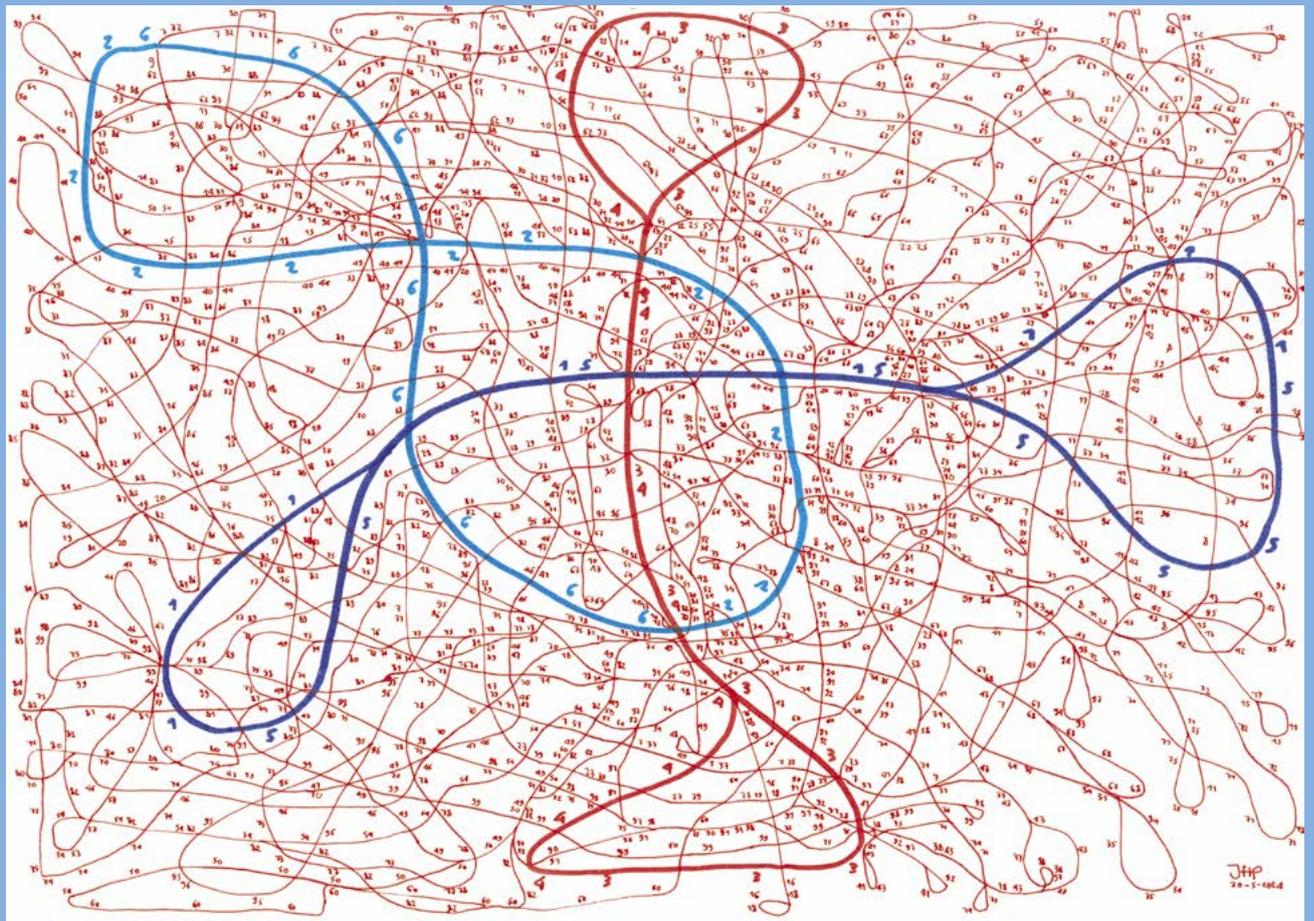


Pour que  $1 + 1 = 3$   
Repenser l'institution  
et la fusion à partir de

# L'INCLUSION

FEUILLE DE ROUTE 2024-2028  
CAMPUS SAINT-LOUIS BRUXELLES DE L'UCLouvain

 **UCLouvain**  
SAINT-LOUIS BRUXELLES



Jeroen Hollander, 20-5-2024.  
Feutre sur papier, format original A4  
[www.jeroenhollander.be](http://www.jeroenhollander.be)

« *Pour que '1+1=3'*  
*Repenser l'institution et la fusion à partir de l'inclusion* » :  
tel est l'intitulé de cette feuille de route,  
directement inspiré d'une recherche collective  
invitant à repenser l'institution  
et la désinstitutionnalisation à partir du handicap\*.

## UN CAP ET SES NEUF ROUTES

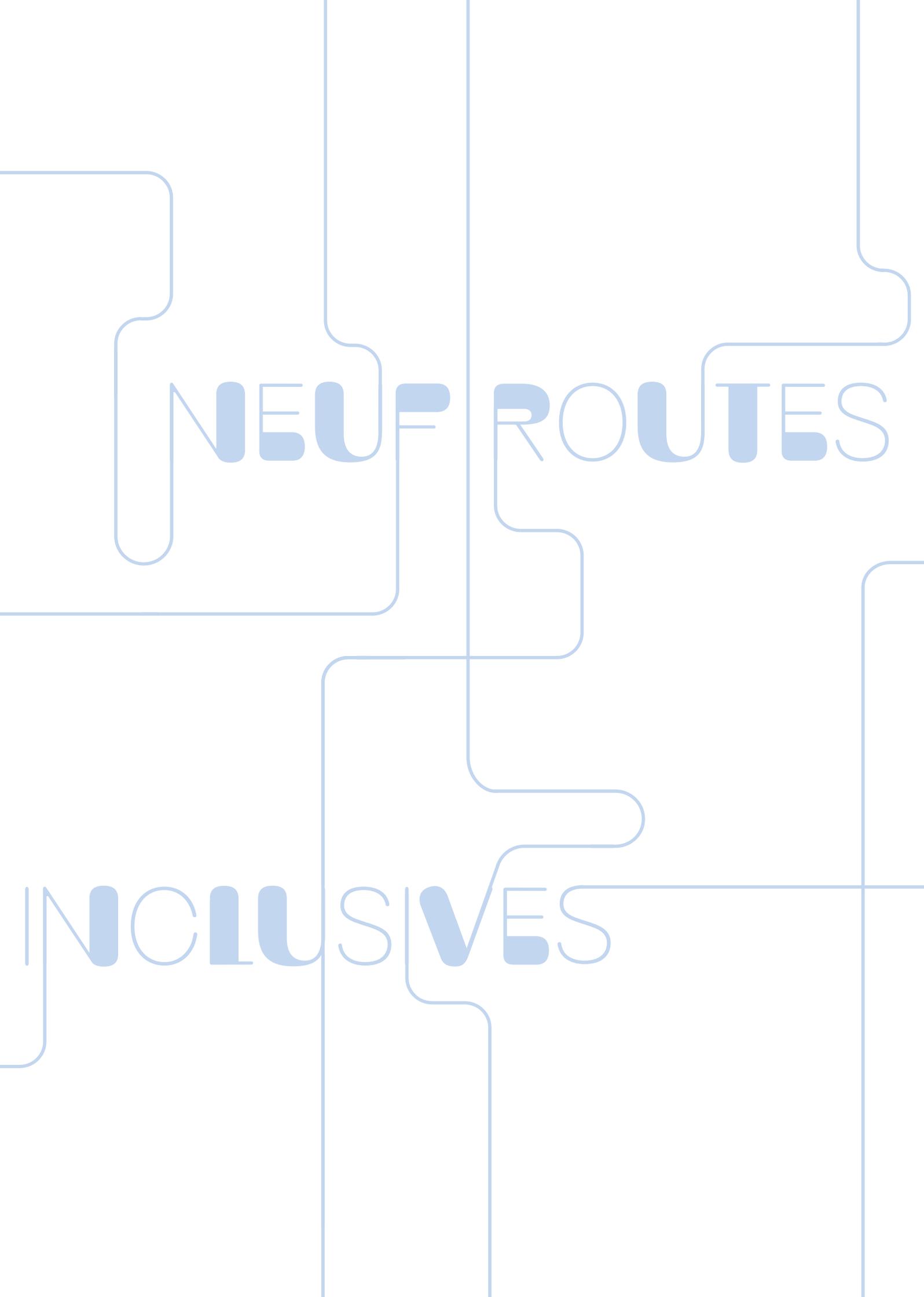
Cette feuille de route a été élaborée *par et pour* le campus Saint-Louis Bruxelles (un des huit campus de l'UCLouvain). Elle est le fruit d'un large processus participatif lancé par Isabelle Hachez, vice-rectrice du campus Saint-Louis, et impliquant les personnels et les étudiant.es. Cette feuille de route est destinée à s'inscrire de manière cohérente dans le plan stratégique de l'UCLouvain, actuellement piloté par la rectrice Françoise Smets.

Une feuille de route est un plan qui décrit les étapes à suivre, pour atteindre des objectifs dans des délais déterminés. Telle est bien l'idée en l'espèce. L'intitulé dit le cap inclusif fixé au campus Saint-Louis et la présente feuille de route trace les voies qu'il empruntera pour s'en rapprocher à l'horizon 2028. Cette feuille de route s'ouvre sur un sommaire offrant une vue d'ensemble. Ensuite, ses développements s'articulent en trois temps: les contours du cap inclusif, l'explicitation des déclinaisons inclusives et enfin le processus de co-création de ce plan. Les déclinaisons inclusives se présentent sous la forme de neuf routes, contenant chacune trois voies d'entrée, lesquelles tiennent lieu d'objectifs, qui ont vocation à être traduits au travers des actions retenues.

### En route avec l'artiste Jeroen Hollander

L'œuvre ci-contre réalisée par l'artiste bruxellois Jeroen Hollander et commandée par Isabelle Hachez, vice-rectrice du campus, concentre l'essence et le sens de cette feuille de route. S'inspirant des réseaux de transports des villes, réelles ou imaginaires (ici, celui de la ville de Bruxelles), Jeroen Hollander incarne, par l'art et depuis les marges, la rencontre des mondes universitaire et culturel. Son œuvre symbolise la diversité des chemins, les connexions, la transition, l'ancrage urbain, en plein cœur bruxellois. Un cœur qui pulse, qui impulse; un cœur rouge, qui porte haut la couleur historique du campus Saint-Louis, alliée au bleu de l'UCLouvain qu'il a rejointe en septembre 2023.

\* Cette recherche collective est accessible en ligne :  
<https://pusl.usaintlouis.be/publications/repenser-linstitution-et-la-desinstitutionnalisation-partir-du-handicap>.



NEUF ROUTES

INCISIVES

# TABLE DES MATIÈRES

<b>I. CAP INCLUSIF</b>	<b>7</b>
1. Vers un campus inclusif: excellence et diversité	7
2. Les composantes de l'identité du campus Saint-Louis Bruxelles	8
3. Le contexte de fusion avec l'UCLouvain	9
<b>II. ROUTES INCLUSIVES</b>	<b>10</b>
<b>Route 1</b>	
<b>décélérer pour renouer avec le sens des fondamentaux de l'université</b>	<b>11</b>
1.1. Voie d'entrée n°1 neutraliser des périodes de temps et penser des respirations	12
1.2. Voie d'entrée n°2 disposer de données objectives et contextualisées pour prioriser et répartir équitablement	12
1.3. Voie d'entrée n°3 refonder nos trois missions et notre identité plurielle	13
<b>Route 2</b>	
<b>rechercher l'excellence par la diversité</b>	<b>14</b>
2.1. Voie d'entrée n°1 accueillir et (faire se) rencontrer	15
2.2. Voie d'entrée n°2 cartographier la diversité étudiante et chercher à la refléter à l'échelle du campus Saint-Louis	16
2.3. Voie d'entrée n°3 repenser l'aide à la réussite et développer des dispositifs et formations pédagogiques d'excellence	16
<b>Route 3</b>	
<b>coconstruire des espaces conviviaux</b>	<b>18</b>
3.1. Voie d'entrée n°1 réinvestir des espaces intérieurs	18
3.2. Voie d'entrée n°2 favoriser l'accessibilité et la sécurisation du patrimoine (im)mobilier	19
3.3. Voie d'entrée n°3 approfondir l'aménagement durable d'espaces extérieurs	20
<b>Route 4</b>	
<b>impulser une culture inclusive</b>	<b>21</b>
4.1. Voie d'entrée n°1 initier une politique inclusive	21
4.2. Voie d'entrée n°2 former à la diversité et à l'inclusion	22
4.3. Voie d'entrée n°3 sensibiliser à la diversité et à l'inclusion	23

<b>Route 5</b>	
<b>tisser des liens au sein et depuis le campus Saint-Louis</b>	<b>24</b>
5.1. Voie d'entrée n°1	
constituer des réseaux	24
5.2. Voie d'entrée n°2	
faciliter des rapprochements	25
5.3. Voie d'entrée n°3	
partager les bonnes pratiques	25
<b>Route 6</b>	
<b>renforcer l'ancrage bruxellois du campus Saint-Louis</b>	<b>26</b>
6.1. Voie d'entrée n°1	
rapprocher les implantations et campus bruxellois de Saint-Louis et de l'UCLouvain	26
6.2. Voie d'entrée n°2	
poursuivre l'ouverture du campus Saint-Louis à la société civile et à son environnement bruxellois	26
6.3. Voie d'entrée n°3	
créer du lien entre les établissements d'enseignement (bruxellois)	27
<b>Route 7</b>	
<b>repenser la gouvernance interne en contexte de fusion</b>	<b>28</b>
7.1. Voie d'entrée n°1	
réfléchir, sur notre campus, les organes, lieux et manières de concertation	28
7.2. Voie d'entrée n°2	
repenser les dispositifs informels et fluidifier les rouages	29
7.3. Voie d'entrée n°3	
construire le multisite	30
<b>Route 8</b>	
<b>se connaître et se faire connaître en communiquant</b>	<b>31</b>
8.1. Voie d'entrée n°1	
optimiser les canaux et visuels de communication	31
8.2. Voie d'entrée n°2	
repenser les contenus	32
8.3. Voie d'entrée n° 3	
créer de nouveaux espaces virtuels	33
<b>Route 9</b>	
<b>évaluer les projets, en ce compris la fusion</b>	<b>33</b>
9.1. Voie d'entrée n° 1	
évaluer le processus de fusion	33
9.2. Voie d'entrée n°2	
évaluer la mise en œuvre des projets contenus dans la feuille de route	34
9.3. Voie d'entrée n°3	
repenser le rôle de la « qualité » dans le processus d'évaluation	34
<b>III. PROCESSUS PARTICIPATIF</b>	<b>36</b>

# I. CAP INCLUSIF

Avant de décliner le cap inclusif fixé au campus Saint-Louis Bruxelles au travers de neuf thématiques, la feuille de route débute par des développements conceptuels, complétés de précisions contextuelles, tantôt spécifiques à notre campus, tantôt relatives au contexte de fusion avec l'UCLouvain.

## 1. Vers un campus inclusif: excellence et diversité <sup>1</sup>

2024-2028 se vivra, sur le campus Saint-Louis Bruxelles de l'UCLouvain, sous les déclinaisons d'une université inclusive soucieuse des acteurs et actrices qui la composent, des missions qui lui sont confiées et du contexte dans lequel elle s'inscrit. En convoquant l'inclusion, il ne s'agit pas tant de proposer de nouveaux projets que de revisiter, par ce biais, nos manières d'être et de faire. Sur le fond, l'inclusion pointée, tenant lieu de fil rouge à cette feuille de route, conjugue l'excellence et la diversité qui, toutes deux, constituent des composantes essentielles d'une institution universitaire tout en ayant partie liée.

La recherche d'excellence caractérise la démarche scientifique qui challenge les idées reçues, instruit à charge et décharge, déplie la complexité, dit les nuances, tient à distance, éclaire les zones d'ombre. La diversité des disciplines mais aussi et avant tout la réelle diversité des membres de la communauté universitaire Saint-Louis Bruxelles – de ses étudiant·es, de ses enseignant·es, de ses chercheurs et chercheuses, de ses forces administratives, en fonction de leurs caractéristiques propres et de leur trajectoire personnelle – nourrissent autant qu'elles favorisent la démarche scientifique. Parce que la diversité invite à sortir de l'entre-soi et à rencontrer l'altérité. Parce que, ce faisant, elle bouscule les évidences, ouvre les horizons et incite à la remise en question, au cœur de la démarche scientifique. Pour toutes ces raisons, la diversité est le terreau d'une université engagée, offrant de former ses acteur·trices à l'interculturalité.

Encore faut-il, pour conjuguer excellence et diversité, que celle-ci soit mise en condition de remplir ses promesses: sa seule existence ne suffit pas; c'est le rôle de politiques inclusives que d'arrimer la diversité à l'excellence, et inversement. L'inclusion que l'on convie dans ce cadre s'exprime sur un mode résolument dialectique, provoquant la rencontre, assumant la tension des termes en présence et assurant son dépassement, entre le particulier et l'universel, entre l'un et le multiple, entre l'individuel et le collectif, entre mémoire et ouverture, entre nature et culture. Telle qu'on la conçoit, l'inclusion tient lieu de cap autant que de valeur, et est étroitement connectée, à ce titre, à d'autres principes éthiques, comme l'égalité (ou l'équité, selon les disciplines), l'autonomie, ou encore le respect, la confiance et la solidarité. En tant que cap, l'inclusion décrite pointe vers un horizon lointain qui ne sera sans doute jamais pleinement atteint, et certainement pas en quatre ans. Mais l'essentiel est que le cap inclusif fasse collectivement sens et que l'on continue à avancer pas à pas dans cette direction, au gré des priorités fixées sous la forme d'objectifs (neuf routes) et de mesures (trois voies d'entrée par route). Ensemble, ces (sous-)thématiques forment le cadre à l'intérieur duquel des actions ont été déterminées, et seront régulièrement évaluées, en toute transparence – et ce, afin, d'une part, de contenir l'inévitable écart entre le narratif inclusif et ses traductions concrètes et, d'autre part, de favoriser une affiliation collective. En ce sens, l'inclusion pointée ne campe pas seulement un cap et une valeur mais constitue aussi un objet de questionnement et de réappropriation pour la communauté universitaire.

<sup>1</sup> En écho à la note « 2 x 4 », adoptée par les quatre corps des deux universités (UCLouvain et Université Saint-Louis) le 27 avril 2017, note à laquelle le *Schéma directeur* fait allusion parmi ses objectifs généraux, en p. 7. Le *Schéma directeur de fusion*, daté du 7 avril 2017, est un document à usage interne balisant le processus de fusion des deux universités.

En alliant excellence et diversité, le campus Saint-Louis Bruxelles de l'UCLouvain souhaite parvenir à incarner un lieu inclusif où chacun, chacune aurait, tout à la fois, le droit de s'épanouir et la responsabilité sociale de contribuer à « faire communauté » dans le cadre et à la croisée des trois missions de l'université (la recherche, l'enseignement et le service à la société).

## 2. Les composantes de l'identité du campus Saint-Louis Bruxelles

Le cap inclusif fixé au campus Saint-Louis Bruxelles n'émerge pas hors sol. Il s'adosse au contraire à la réalité objectivée de nos publics étudiant-es (30 % de nos 4.683 étudiant-es sont des étudiant-es boursier-es ou, plus généralement, en situation de précarité, 24 % sont des étudiant-es étranger-es, plus de 90 nationalités sont représentées – toutes ces données ayant par ailleurs été affinées dans le cadre du projet « Lutter contre l'échec »<sup>2</sup>, financé par notre institution universitaire). Il capitalise également sur la vitalité de tout ce qui a été réalisé durant les précédents (vice-)rectorats et des spécificités qui ont démontré leur succès dans la durée (comme les formations bilingues et trilingues qui font sa renommée et attirent 46 % de nos étudiant-es, les bacheliers en horaire décalé, les programmes de formation continue ou un circuit court de décision, à préserver à tout prix). Il participe aussi de la manière à la fois singulière et collective dont nous pratiquons la recherche, avec un souci croissant d'impact sociétal (recherche action, Bourse *European Research Council* - ERC, ouvrages collectifs interdisciplinaires, ...) et une ouverture à des publics et partenaires extérieurs à l'université. Il mise enfin sur de nouvelles dynamiques qui ont d'ores et déjà commencé à prendre corps en réponse à des besoins ou aspirations nés du terrain (en matière de transition écologique, d'évaluation des politiques publiques et d'inclusion sociale, notamment). Le cap pointé peut donc se revendiquer d'un environnement particulièrement fécond pour consolider et amplifier des projets déjà solidement ancrés, initiés ou seulement esquissés.

Logée en plein centre de Bruxelles, à proximité immédiate des institutions européennes, fédérales et fédérées mais aussi d'acteurs culturels, associatifs et universitaires – dont, bientôt, la KU Leuven –, l'UCLouvain Saint-Louis Bruxelles accueille une communauté de chercheurs et chercheuses en connexion directe avec la complexité des enjeux bruxellois, belges et européens, mais aussi une communauté d'étudiant-es qui n'a cessé de se diversifier au fil des années. Plus que jamais dans un contexte en constante ébullition et dans le cadre du processus de fusion, un campus comme le nôtre est appelé à challenger sa manière de « faire institution » et à trouver la souplesse suffisante pour s'adapter aux changements sociétaux, voire les anticiper en cherchant à leur imprimer une direction sensée où la personne et le collectif ont leur place. En acceptant de se transformer de l'intérieur (par le biais d'une culture et la création d'espaces inclusifs, sensibles aux objectifs de développement durable), en se connectant avec l'extérieur (le monde du travail, mais aussi les secteurs culturels, associatifs et, plus généralement, son environnement), en intégrant la précarisation grandissante d'une partie de ses étudiant-es, en faisant évoluer le contenu de ses enseignements pour inclure les enjeux contemporains (la transition, l'intelligence artificielle, les modes alternatifs de règlement des conflits...), en renforçant l'interdisciplinarité et le multilinguisme, en développant une offre maîtrisée de formation continue (en matière de handicap et santé mentale mais pas seulement), en valorisant la recherche à destination de la société civile (sous la forme de recherche-action, de boîtes à outils conceptuelles, de podcast ou de MOOC [*Massive Open Online Course*], ...), en communiquant de manière lisible, attractive et cohérente, en interne et en externe, en contexte de basculement institutionnel, en fortifiant les liens avec nos collègues des autres campus.

En vue de maximiser ses chances d'effectivité, cette feuille de route s'accompagne du lancement du Fonds universitaire Saint-Louis *United in Learning*<sup>3</sup>, dont l'idée et les contours furent conçus sous le (vice-)rectorat de Pierre Jadoul et qui est présidé par Alexis Brouhns, avec, comme Secrétaire générale, Céline Fremault.

<sup>2</sup> Les résultats de cette recherche sont accessibles à l'adresse <https://www.uclouvain.be/fr/sites/saint-louis-bruxelles/news/lutter-contre-l-echec>.

<sup>3</sup> Pour plus d'informations sur le Fonds universitaire Saint-Louis *United in Learning* : [www.unitedinlearning.be](http://www.unitedinlearning.be).  
Pour soutenir le Fonds : <https://kbs-frb.be/fr/united-learning-saint-louis-brussels-university-fund>

### 3. Le contexte de fusion avec l'UCLouvain

Le 14 septembre 2023, l'Université Saint-Louis a fusionné avec l'UCLouvain et est devenue l'un de ses trois campus bruxellois, aux côtés de LOCI (Faculté d'architecture, d'ingénierie architecturale, d'urbanisme, elle-même multisite) et du campus de Woluwe (Faculté de médecine et de médecine dentaire, Faculté de pharmacie et des sciences biomédicales et Faculté de santé publique). Balisée par le *Schéma directeur*, cette fusion constitue un vrai pari à impérativement relever : celui de parvenir à préserver l'identité et l'agilité d'une institution de taille humaine ayant fait ses preuves mais qui, pour maintenir un niveau d'excellence dans la rencontre de ses missions, a choisi de rejoindre une université de renommée internationale. Ce pari est précisément celui de l'inclusion plutôt que l'intégration. Une logique intégrative postulerait une adaptation unilatérale du campus Saint-Louis à la norme supposée incarnée par l'UCLouvain. En revanche, la dynamique inclusive qui correspond à l'esprit du *Schéma directeur* passe par la reconnaissance et la préservation des forces et spécificités de chacun des deux partenaires (l'UCLouvain et le campus Saint-Louis) pour parvenir, au terme d'ajustements mutuels, à faire ensemble davantage et mieux que ce qui se faisait auparavant de façon séparée, et ce, en vue, notamment, de renforcer le pôle et le rôle bruxellois de l'UCLouvain, dans le respect et en synergie avec tous les acteur-trices, universitaires ou autres, opérant sur le territoire de la Région bilingue de Bruxelles-capitale.

Dans ce contexte institutionnel nouveau, l'inclusion présuppose de réinterroger notre identité à l'aune de celle de l'UCLouvain et de nous redéployer dans ce cadre, attentif-ves à ce que nous avons été et voulons (continuer à) être, mais ouvert-es, aussi, au changement lorsque sa plus-value est raisonnablement démontrée ou escomptée. Le moment où intervient cette feuille de route, un an et demi après la fusion, commande avant tout de chercher à injecter du sens dans les métiers, à commencer par ceux de l'administration, particulièrement impactés, à redéfinir notre identité plurielle, à prioriser nos implications, à consolider nos spécificités, à tisser des liens et innover dans une perspective inclusive.

« *Do I belong here?* » :

c'est en ces termes qu'Angela Campbell, professeure à l'université Mc Gill, nommait l'inclusion en ouverture des États généraux EDI (Équité, Diversité, Inclusion) de l'UCLouvain le 16 octobre 2023. « *Do you belong here?* », « *Do we belong here?* », c'est sur ce mode résolument ouvert et chargé de sens que nous proposons d'entrer dans l'esquisse de ce que pourrait devenir l'UCLouvain Saint-Louis Bruxelles dans l'espace temporel 2024-2028 : une université inclusive qui se joue sur campus, au sein de la grande UCLouvain, en étroite connexion avec son environnement bruxellois et international et son contexte sociétal, grâce à ses différentes forces vives et au service de l'intérêt général.

Contribuons à faire en sorte  
que chaque membre du campus  
Saint-Louis Bruxelles puisse se sentir appartenir  
à la communauté universitaire  
et cherche à faire advenir l'égalité  
«  $1 + 1 = 3$  »

## II. ROUTES INCLUSIVES

Inclure revient à mettre en relation en vue d'une plus-value féconde résultant de la rencontre de l'un et de l'autre, d'où l'égalité «  $1+1=3$  ». On eut pu décliner nos neuf routes inclusives, comptant chacune trois voies d'entrée, au départ des acteurs et actrices (étudiant·es, chercheurs et chercheuses, enseignant·es, personnel administratif) ou des missions (recherche, enseignement, service à la société) rassemblés pour pointer d'emblée, à leur croisée, la visée inclusive. On a privilégié une perspective plus large conduisant à mettre en lumière neuf thématiques phares ayant partie liée, sachant que chacune d'entre elles, jusque et y compris dans ses déclinaisons, est implicitement innervée par une logique inclusive invitant à réfléchir et construire à l'intersection des termes en présence qu'elles rassemblent.

Les neuf thématiques retenues (les 9 routes) sont les suivantes, étant entendu qu'elles comptent toutes trois sous-thématiques (les 3 voies d'entrée par route) :

**Route 1.** décélérer pour renouer avec le sens des fondamentaux de l'université

**Route 2.** rechercher l'excellence par la diversité

**Route 3.** coconstruire des espaces conviviaux

**Route 4.** impulser une culture inclusive

**Route 5.** tisser des liens au sein et depuis le campus Saint-Louis

**Route 6.** renforcer l'ancrage bruxellois du campus Saint-Louis

**Route 7.** repenser la gouvernance interne en contexte de fusion

**Route 8.** se connaître et se faire connaître en communiquant

**Route 9.** évaluer les projets, en ce compris la fusion

# 1

## ROUTE

# DÉCÉLÉRER POUR RENOUER AVEC LE SENS DES FONDAMENTAUX DE L'UNIVERSITÉ

Retrouver, au moins par moments, le temps long de l'université, celui qui favorise des détours porteurs de rencontres et découvertes fortuites, celui qui offre l'opportunité de respirer et de penser, celui qui (re)donne le goût et le plaisir de travailler.

L'université n'échappe ni à l'accélération temporelle, ni aux montées en puissance individuelles, ni aux *burn out* et autres maux. Mais s'il y a bien une actrice qui, au nom des missions qu'elle sert, se doit de chercher à résister à ce qui l'éloigne d'elles pour, en permanence, se réinventer et créer, réinjecter du sens et du lien, c'est l'université et, plus généralement, les établissements d'enseignement. On peut identifier deux leviers au moins à cette fin : dans le contexte de définancement des universités que l'on sait, chercher à obtenir des moyens financiers complémentaires en soutien de projets innovants et de ressources humaines pour les porter – d'où le lancement du Fonds universitaire Saint-Louis *United in Learning* ; rationaliser l'allocation des ressources – ce qui requiert un fin pilotage de celles-ci –, prioriser les projets et les répartir équitablement entre les forces vives de la communauté universitaire.

Un collectif bien pensé, parvenant à faire institution sans étouffer les diverses aspirations individuelles, est de nature à favoriser une maîtrise, dans les trois missions de l'université, plus sereine de la temporalité et des implications à géométrie variable en fonction des profils, priorités et périodes considérés.

L'inclusion commence par  
une prise en considération attentive  
des besoins des membres  
de la communauté universitaire  
et une vue d'ensemble précise de ce qu'elle est.

Afin de décélérer pour renouer avec le sens des fondamentaux de l'université, trois voies d'entrée sont envisagées :

- 1. neutraliser des périodes temps et penser des respirations**
- 2. disposer de données objectives et contextualisées pour prioriser et répartir équitablement**
- 3. refonder nos trois missions et notre identité plurielle**

## 1.1. VOIE D'ENTRÉE N° 1 :

### **neutraliser des périodes de temps et penser des respirations**

En particulier pour les services de l'administration les plus impactés par l'entrée dans la fusion, pouvoir respirer s'impose autant que retrouver le sens des métiers, les deux ayant du reste partie liée. Requéant le temps long des détours, procédant par essais et erreurs, la recherche, lorsqu'elle n'empiète pas sur la vie privée, tend quant à elle trop souvent à devenir la variable d'ajustement parmi les différentes missions de l'université. Il convient par ailleurs de réfléchir aux manières les plus idoines de mettre nos étudiant-es en condition de percevoir la nécessité et les bénéfices de la temporalité longue qui sied à la démarche scientifique.

#### ACTIONS

En vue de retrouver et préserver du temps qualitatif, on retient les actions suivantes qui ont partie liée :

##### 1.1.2. chercher à immuniser des périodes de temps

- ✕ instruire avec les différents corps du campus Saint-Louis la possibilité de prévoir une journée (hebdomadaire, mensuelle...) dédiée à la concentration, sans mails, sans réunions, sans appels (sauf urgences) et destinée en premier lieu à préserver un temps de recherche fécond.
- ✕ instruire avec les différents corps du campus Saint-Louis la possibilité de prévoir l'une ou l'autre semaine où le site fonctionnerait au ralenti (à l'image de la semaine blanche d'octobre).

##### 1.1.2. participer à la réflexion sur la révision du calendrier académique

- ✕ sous la responsabilité du prorecteur à l'enseignement de l'UCLouvain, instruire la possibilité de modifier le nombre ou l'organisation des semaines de cours indépendamment d'un calendrier commun pour l'enseignement supérieur.

##### 1.1.3. instruire les conditions financières de sabbatiques de recherche en contexte de fusion

et ce, en concertation avec la prorectrice à la recherche de l'UCLouvain et la vice-rectrice à la politique du personnel.

## 1.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### **disposer de données objectives et contextualisées pour prioriser et répartir équitablement**

Pour retrouver du temps, il s'agit, plus fondamentalement, de prioriser le périmètre de nos investissements et répartir équitablement nos implications respectives au service des trois missions de l'université: faire moins et mieux. La rencontre de cet objectif requiert de disposer d'une analyse fine, au départ de données objectives, quant à la manière dont se vit et se traduit chacune des trois missions de l'université dans chaque corps (académique, scientifique, administratif), faculté, programme et centre de recherche.

## ACTIONS

Il s'agira de :

### 1.2.1. dresser des formes de cadastres

et ce, dans une perspective à la fois synchronique et diachronique, avérée d'éléments contextuels et destinée à servir de base à un dialogue au sein de la communauté universitaire en vue d'encadrer la nécessaire réflexion sur la détermination des priorités et l'allocation des ressources. Trois cadastres seront établis :

- ✕ un cadastre académique.
- ✕ un cadastre scientifique.
- ✕ un cadastre administratif (sous la forme d'une actualisation des missions et tâches des différents services).

### 1.2.2. moderniser et rationaliser l'offre d'enseignement au sein de chaque faculté et la recalibrer le cas échéant dans la perspective d'une approche programme

tout en gardant à l'esprit une dynamique interfacultaire.

### 1.2.3. se doter d'instruments de pilotage

on songe en particulier à :

- ✕ une prospective budgétaire.
- ✕ une prospective académique.

## 1.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### **refonder nos trois missions et notre identité plurielle**

Le temps retrouvé devrait notamment permettre de repenser, individuellement et collectivement, la ou les façon(s) dont on assume nos trois missions universitaires et le sens de celles-ci, en ce compris dans les liens qui les innervent. Quels types de recherches pratiquons-nous et souhaitons-nous promouvoir à Saint-Louis? Quelles finalités leur assigne-t-on? Que cherchons-nous à transmettre quand nous enseignons, avec quelle approche programme, quelle approche facultaire, voire quelle approche de campus? Là où le monde se veut immédiat et les connaissances sont accessibles en quelques clics, de quelle(s) manière(s) offrons-nous à nos étudiant-es la décélération et les outils nécessaires au décryptage, à l'analyse profonde et à l'introspection? Quelle place accordons-nous aux grands enjeux contemporains (transition, inclusion, intelligence artificielle...)? Dans quelle mesure résistons-nous à la tentation d'offrir toujours plus de tout, au risque de rester à la surface et de manquer l'ambition de l'excellence? En quoi nos expertises sont-elles utiles à la société qui nous finance? Comment traduisons-nous nos recherches à destination de celle-ci? Qu'est-ce qui différencie le fait de travailler à l'UCLouvain Saint-Louis Bruxelles plutôt que dans une autre entreprise? Quelles sont les spécificités porteuses pour le campus Saint-Louis Bruxelles? Autant de questions parmi d'autres qui, à la croisée des différents métiers de l'université, devraient conduire à répreciser les fondamentaux de la recherche, de l'enseignement et du service à la société, ainsi que « en quoi » et « pourquoi » ces missions sont connectées. Plus fondamentalement, il faudra aussi nous réapproprier notre identité et nos spécificités en contexte de fusion.

## ACTIONS

Pour refonder nos missions et notre identité, plusieurs actions sont proposées :

### 1.3.1. organiser un séminaire mensuel « repenser l'université »

### 1.3.2. repenser le noyau dur des compétences et matières à enseigner

- ✕ penser, dans ce cadre, les conséquences de l'intelligence artificielle sur les contenus d'enseignements et les formes d'évaluation, en lien avec ce qui a déjà été impulsé à Louvain-la-Neuve (les initiatives du chargé de mission pour l'intelligence artificielle, les « Cahiers » du *Louvain Learning Lab...*) et en concertation avec le prorecteur à l'enseignement.

### 1.3.3. réfléchir aux manières d'enseigner

- ✕ comment enseigne-t-on aujourd'hui à l'université ? Qu'est-ce que la pédagogie universitaire ?



## ROUTE

# RECHERCHER L'EXCELLENCE PAR LA DIVERSITÉ

L'excellence incarne un horizon de valeurs tout autant qu'elle constitue la résultante de manières d'être et de faire arrimées au développement de savoirs critiques et créatifs. Dans cette perspective, la diversité des profils, des (sous-)disciplines, des expertises, des investissements, des types de recherches, des langues pratiquées..., favorise une appréhension tout en nuances de la complexité environnante. Parce que la diversité permet la subversion des certitudes par d'autres regards. Parce que la diversité ouvre des horizons parfois insoupçonnés.

Parce que nos étudiant·es sont amené·es à évoluer dans un univers cosmopolite auquel l'université doit les préparer, il s'agit avant tout de prendre au sérieux la diversité des membres de notre communauté universitaire en faisant de cette richesse un levier d'excellence au bénéfice de chacun et chacune.

Pour rechercher l'excellence par la diversité, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. accueillir et (faire se) rencontrer
2. cartographier la diversité étudiante et chercher à la refléter à l'échelle de l'université
3. repenser l'aide à la réussite et soutenir les dispositifs pédagogiques attractifs

## 2.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :

### accueillir et (faire se) rencontrer

Il convient tout d'abord de capitaliser sur la richesse humaine de notre communauté universitaire en favorisant des rencontres, au-delà de l'entre-soi.

#### ACTIONS

Pour accueillir et créer du lien, il s'agira prioritairement de :

#### 2.1.1. (re)travailler les dispositifs d'accueil : « Start Days » et « Carnets de route »

- ✕ les « Start days »
  - ouvrir chaque année académique par une ou des journée(s) d'accueil cherchant à affilier aux sens de l'université avec une tonalité festive, conviviale, cultu(r)elle et pédagogique ;
  - veiller au caractère réellement inclusif des échanges interreligieux organisés dans ce cadre ;
  - réfléchir l'articulation des « Start Days » et de dispositifs spécifiques, comme par exemple l'Atelier de démarrage accueil (espb) ou la « Start Evening » pour les étudiant-es à horaire décalé (à programmer plus tard) ;
  - porter une attention particulière dans ce cadre et par la suite, outre au public de l'horaire décalé, aux nouveaux et nouvelles assistant-es, aux collègues sourd-es, aux étudiant-es étranger-es (dont les étudiant-es Erasmus), aux étudiant-es monoparentaux-ales.
- ✕ les « Carnets de route »
  - pour les étudiant-es de l'horaire jour, évaluer la première édition du « Carnet de route » visant à ouvrir et déplier la « boîte noire » institutionnelle et tenant lieu, dans le même temps, d'outil pédagogique en bloc 1 ;
  - pour les étudiant-es de l'horaire décalé, réaliser un « Carnet de route » sur mesure (transversal ou par faculté?) au départ du carnet existant ;
  - pour le personnel, réaliser un « Carnet de route » dépliant, depuis la perspective de l'utilisateur et en contexte de fusion, la « boîte noire » institutionnelle.

#### 2.1.2. proposer des moments fédérateurs durant l'année

- ✕ dans une perspective inter-corps et/ou inter-étudiant-es :
  - dîners thématiques ;
  - sorties culturelles sur le temps de midi ou en soirée ;
  - projets de solidarité et de développement durable (migrant-es, SDF, collectes de vêtements, etc.) ;
  - opération thermos à l'initiative du Centre d'action universitaire (CAU) ;
  - marché de Noël organisé par le Centre d'action universitaire (CAU).
- ✕ pour le personnel, institutionnaliser deux temps de fête sur l'année, en y intégrant des points d'étape institutionnels.

### 2.1.3. faciliter l'identification et la connaissance des membres de la communauté

Photos, trombinoscope, posters scientifiques...

## 2.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### **cartographier la diversité étudiante et chercher à la refléter à l'échelle du campus Saint-Louis**

Dans la ligne du projet « Lutter contre l'échec » (LCE), il convient également de continuer à affiner – et actualiser – la connaissance de la diversité de nos publics étudiants et de réfléchir à la manière de la promouvoir au sein de la communauté universitaire, voire de la refléter à l'échelle du personnel, le cas échéant en repensant nos politiques de recrutement (incluant des formes d'actions positives, mieux connues sous le label de « discriminations positives », dans toutes les catégories du personnel et, en particulier, parmi le personnel enseignant).

#### ACTIONS

Pour faire droit à la diversité étudiante, les actions suivantes gagnent à être explorées :

#### 2.2.1. instruire la possibilité de créer un observatoire des étudiant-es

- ✕ actualiser les données en lien avec l'évolution des profils et parcours des étudiant-es et, dans le cadre des dispositifs d'aide à la réussite, mettre en place un suivi des initiatives.
- ✕ intégrer la problématique du handicap dans ce cadre.
- ✕ instruire l'articulation avec l'UCLouvain (vice-recteur aux affaires étudiantes et sociales, pro-recteur à l'enseignement).

#### 2.2.2. chercher à refléter au niveau du corps enseignant et dans les travaux de groupes une partie au moins de la diversité de nos publics étudiants

## 2.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### **repenser l'aide à la réussite et développer des dispositifs et formations pédagogiques d'excellence**

Enfin, dans le même temps que les dispositifs d'aide à la réussite et leur cohérence d'ensemble seront renforcés en bloc 1, en tenant compte des enseignements du projet « Lutter contre l'échec » (LCE), des expériences des services pertinents et des caractéristiques de nos différents publics étudiants, on veillera à soutenir les expériences pédagogiques d'excellence pour nos étudiant-es, de nature à doper le niveau de qualité des formations que nous offrons (concours de plaidoirie, stages, formations multilingues, co-diplomations...). Dans une perspective inclusive, une attention particulière sera portée à la fracture numérique ainsi qu'aux potentiels et limites de l'intelligence artificielle.

## ACTIONS

Plusieurs actions destinées à asseoir l'excellence de nos formations sont déjà initiées ; on songe par exemple à l'ouverture du bachelier en « Droit - Rechten - Laws », en codiplomation avec la KU Leuven. L'accent est uniquement mis dans ce qui suit sur des actions de nature à favoriser la réussite :

### 2.3.1. accompagner les étudiant·es dans leur choix d'étude

- ✗ instruire la possibilité de renforcer la fonction d'orientation sur le campus en collaboration avec le Centre d'information et d'orientation (CIO).
- ✗ organiser des séances d'information sur l'ensemble des masters et sur la recherche de stages.
- ✗ penser le rôle de conseiller·e aux études et le lieu où il doit se jouer.

### 2.3.2. repenser fondamentalement le premier quadrimestre du bloc 1 pour favoriser la réussite

- ✗ imbriquer davantage l'aide à la réussite dans les dispositifs d'enseignement (prise de notes, différentes méthodes de travail...), complétés en amont et en aval par des dispositifs particularisés (cours de langue, parrains/marraines pour les étudiant·es arrivant de l'étranger...).
- ✗ repenser les évaluations :
  - évaluer la manière dont les examens de janvier en bloc 1 sont conçus et leur adéquation avec les objectifs assignés à la formation ;
  - tester le fait de refondre la séquence des cours du premier quadrimestre de façon à permettre une évaluation plus précoce des étudiant·es.
- ✗ réfléchir aux meilleures façons d'assurer l'encadrement des étudiant·es après la session de janvier.

### 2.3.3. créer un groupe de travail chargé de réfléchir à la mise en place d'un accompagnement pédagogique par faculté pour les étudiant·es en situation de handicap

et ce, en collaboration avec la cellule PEPS'in de l'UCLouvain.

Donner le goût de (re)venir sur le campus,  
de l'habiter et de le faire vivre de manière durable,  
esthétique, conviviale et inclusive.

L'architecture favorise l'inclusion et gagne à composer avec des facteurs de transition énergétique et climatique, en privilégiant les économies d'énergie.

Les projets à penser doivent bien sûr tenir compte des gros chantiers en cours et à venir : la rénovation du 109 Marais, le rapatriement de la Faculté TIMB et l'accroissement du parc locatif pour les étudiant-es.

Pour coconstruire des espaces conviviaux, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. réinvestir des espaces intérieurs
2. favoriser l'accessibilité et la sécurisation du patrimoine (im)mobilier
3. approfondir l'aménagement durable d'espaces extérieurs

### 3.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :

#### **réinvestir des espaces intérieurs**

On pense à créer et/ou « redesigner » certains espaces (im)matériels à identifier, en associant les personnes prioritairement concernées par les espaces revisités. On pense également à verduriser certains lieux collectifs et privilégier autant que possible une offre alimentaire locale et saine.

#### ACTIONS

Parmi les actions destinées à réinvestir des espaces intérieurs, on cherchera à :

##### 3.1.1. repenser l'affectation et l'aménagement de certains lieux

- ✕ accueillir les étudiant-es et membres du personnel de la Faculté TIMB sur le campus.
- ✕ à l'Ommegang en particulier :
  - envisager de verduriser l'entrée ;
  - équiper le lobby de mobilier de qualité pour les étudiant-es favorisant la convivialité, en tenant compte des besoins de flexibilité de la salle ;
  - améliorer l'offre sanitaire : fournir du savon et du papier en suffisance, veiller à la salubrité des toilettes, installer des toilettes non genrées à certains endroits, instruire la possibilité/nécessité de rénover les sanitaires.

- ✕ au Botanique, en particulier :
  - visibiliser et humaniser l'accueil ;
  - embellir la Salle du Conseil et alentours ;
  - améliorer l'offre sanitaire.
- ✕ de manière générale, instruire la possibilité de rénover/créer différents espaces dédiés (en réfléchissant dans ce cadre les questions spatio-pédagogiques et en tenant compte des étudiant-es à besoins spécifiques) :
  - salles d'études calmes et adaptées pour des journées entières de travail ;
  - espaces de convivialité pour les étudiant-es (opportunité et faisabilité de rendre l'Agora accessible comme lieu de convivialité?) ;
  - espaces de repos/ressourcement en tenant compte des besoins des étudiant-es et des membres du personnel à besoins spécifiques ;
  - espaces sportifs ;
  - salles de travail collaboratif (insonoriser complètement les salles de travail collaboratif de la bibliothèque?) ;
  - lieux pour les événements de recherche et de valorisation ;
  - espaces comodaux (améliorer la qualité du P30, notamment) ;
  - salle d'archives pour les parcours étudiant-es ;
  - point de chute accueillant pour les collègues des autres campus en visite à Saint-Louis.
- ✕ instruire la possibilité de pousser plus avant le caractère interconvictionnel de la chapelle.

### 3.1.2. renforcer la présence de la culture dans les murs

- ✕ labyrinthe de Jules Wittock au 109 Marais.
- ✕ projet Jacques Brel au Botanique.
- ✕ commande à Jeroen Hollander pour illustrer cette feuille de route.
- ✕ contacts à nouer avec le Musée L, notamment, pour d'éventuels prêts.

### 3.1.3. améliorer l'offre et le confort alimentaires

- ✕ pour les étudiant-es :
  - augmenter l'offre de micro-ondes ;
  - dans l'offre de nourriture, indiquer les allergènes, instruire la possibilité de diversifier l'offre de nourriture (végé, halal...) et de l'étendre au-delà des horaires actuels ;
  - instruire la suppression des distributeurs de boissons « coca » et réfléchir à des alternatives (notamment cafés, chocolats chauds), tout en restant dans des budgets accessibles aux étudiant-es ;
  - instruire la possibilité d'offrir des gourdes aux étudiant-es comme compléments aux fontaines à eau ;
  - instruire et visibiliser l'offre alimentaire pour le public étudiant à horaire décalé.
- ✕ pour le personnel :
  - revoir l'offre de café au club house dans un sens plus qualitatif ;
  - instruire la suppression des distributeurs de boissons « coca » et réfléchir à des alternatives.

## 3.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### **favoriser l'accessibilité et la sécurisation du patrimoine (im)mobilier**

On pense avant tout à l'accessibilité physique des bâtiments de l'université, mais également à l'accessibilité numérique. On songe aussi à intégrer la dimension inclusive dans le cadre d'exercices de prévention, en

étant par ailleurs attentif·ve aux meilleures façons de sécuriser le campus tout en gardant les bénéfices de l'ouverture universitaire.

## ACTIONS

Les actions suivantes sont destinées à rendre le campus plus accessible :

### 3.2.1. assurer le caractère inclusif des entrées principales, tout en sécurisant à suffisance les accès

- ✕ rénover l'entrée et l'accueil du 43 Botanique ; instruire la question de l'accueil de l'Ommegang ; identifier les moments auxquels la sécurité gagnerait à être renforcée et en réfléchir les modalités.

### 3.2.2. repenser la signalétique et se doter de plans d'accès

- ✕ envisager de le faire en interne, sans gros budget mais avec pragmatisme et sens de l'esthétique, tant à destination des étudiant·es et du personnel que d'externes.
- ✕ intégrer la langue des signes à des fins de sensibilisation.
- ✕ instruire la possibilité de créer un plan interactif du campus respectant les normes d'accessibilité numérique.
- ✕ réfléchir la possibilité de créer un guide en ligne regroupant les informations pratiques en termes d'accessibilité universelle par bâtiment.
- ✕ améliorer les accès et déplacements pour les livraisons et transports de matériel.

### 3.2.3. instruire l'accessibilité horaire de certains lieux ou services en ce compris pour les étudiant·es à horaire décalé

- ✕ augmenter l'offre de salles d'étude pour le blocus et ouvrir plus largement la bibliothèque durant la période de remise des travaux.
- ✕ prévoir des lieux ou services accessibles pour les étudiant·es à horaire décalé.

## 3.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### **approfondir l'aménagement durable d'espaces extérieurs**

À l'extérieur également, la convivialité doit être pensée de manière durable, que ce soit dans l'enceinte de l'université ou dans le cadre de connexions à réfléchir avec des lieux de proximité.

## ACTIONS

Les actions retenues pour les espaces extérieurs sont :

### 3.3.1. créer des espaces de détente végétalisés

- ✕ aménager le parking extérieur du Marais (avec plus de tables extérieures, baby-foot, table de ping-pong, etc.).
- ✕ réfléchir à l'aménagement de terrasses.

### 3.3.2. importer la culture sur les murs extérieurs

- ✕ placer une œuvre de Denis Meyers au 109 Marais.
- ✕ envisager une fresque sur le 40 Botanique.

### 3.3.3. améliorer l'accès au parking vélos du bâtiment Ommegang

Cette thématique a pour objectif de consolider ou favoriser l'émergence du sentiment d'appartenance à la communauté universitaire, en vue de faire institution dans le respect de la diversité et de toutes les convictions. Elle tend à faire de l'université un « lieu inclusif » où chacun et chacune se sent libre de s'exprimer et de s'épanouir.

L'inclusion ne se décrète pas et ne passe pas seulement par des modifications de l'environnement, mais aussi par le décentrement et la déconstruction des stéréotypes – conscientiser à la manière dont le regard et les attitudes peuvent impacter autrui –, lesquels requièrent une mise en mouvement, une remise en question et une transformation collectives.

En tant qu'institution, l'université est aussi bien vectrice de potentiels que possible source de contraintes, aussi gagne-t-elle à se réfléchir pour maximiser son potentiel émancipateur et être avertie de ce qui l'en éloigne.

Pour coconstruire et impulser une culture inclusive, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. **initier une politique inclusive**
2. **former à la diversité et à l'inclusion**
3. **sensibiliser à la diversité et à l'inclusion**

#### **4.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :**

##### **initier une politique inclusive**

L'objectif est notamment – mais pas seulement – d'aboutir à l'adoption d'une politique spécifique aux personnes en situation de handicap. Cette ambition puise son point de départ dans des recherches menées au sein du campus Saint-Louis Bruxelles de l'UCLouvain sur les droits des personnes en situation de handicap, couplées à des activités de sensibilisation soutenues institutionnellement. La remise des insignes de Docteur honoris causa à Lisa Waddington par l'Université Saint-Louis Bruxelles le 16 mai 2023 a constitué une étape clé de ce processus, Lisa Waddington ayant offert de l'encadrer, dans la foulée de son exposé intitulé « Quand personnel en situation de handicap et universités se rencontrent ».

L'inclusion visée dépasse cependant de loin la question des handicaps pour englober, plus généralement, tous types de discriminations prohibées (fondées non seulement sur le handicap mais aussi sur la race, les convictions, le genre, l'orientation sexuelle...). Enfin, la réflexion menée sur notre campus gagnera à

être étroitement connectée à la dynamique de transition sociale engagée à l'UCLouvain sous la bannière EDI, pour Équité, Diversité et Inclusion, tout comme à s'ouvrir aux expertises de l'UCLouvain en matière d'inclusion et, plus largement, de transition, dans ses volets environnemental et social.

## ACTIONS

Les actions suivantes doivent contribuer à instaurer une politique inclusive :

### 4.1.1. se doter d'une politique inclusive en matière de handicap

- ✗ aboutir à l'adoption d'une « Charte », sous l'impulsion de Lisa Waddington.
- ✗ instruire la possibilité de bénéficier de moyens structurels en soutien de l'inclusion.
  - pour favoriser l'accueil de doctorant-es sourd-es;
  - pour faciliter l'organisation d'événements inclusifs (conférence, défense de thèse...);
  - réaliser un état des lieux pour faciliter l'accès aux bâtiments, le déplacement et l'identification de locaux privilégiés pour les personnes à mobilité réduite (PMR).

### 4.1.2. désigner un référent EDI à Saint-Louis et développer des indicateurs EDI spécifiques à Saint-Louis

- ✗ concertation en cours avec le prorecteur EDI de l'UCLouvain.
- ✗ dans l'attente, éventuellement créer un espace EDI sur Teams ou SharePoint.

### 4.1.3. diversifier les horaires pour l'organisation d'événements institutionnels

et ce, en vue de permettre à des personnes différentes d'être présentes.

## 4.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### **former à la diversité et à l'inclusion**

En matière de handicap et plus largement (question de genre, décolonisation...), il s'agit autant de nous former, tous corps confondus, à la diversité, à l'inclusion, à la déconstruction des stéréotypes..., que de chercher à offrir des formations et outils pédagogiques en la matière, dans les programmes de bachelier ou par la création de certificats.

## ACTIONS

Les actions suivantes contribueront à former à la diversité et à l'inclusion :

### 4.2.1. concernant les personnels

- ✗ former aux différents types de handicaps.
- ✗ insister sur l'importance d'adopter une communication inclusive, dans les (supports de) cours.

### 4.2.2. du point de vue de l'offre d'enseignement

- ✗ dans les programmes de cours, inventorier les cours abordant d'ores et déjà des questions EDI et instruire la possibilité d'introduire de nouveaux contenus EDI dans les programmes d'enseignement, comme par exemple le fait de:
  - visibiliser les apports de l'immigration à la société belge;
  - souligner l'apport des différentes sociétés à la civilisation humaine en écho à la diversité de notre population étudiante;
  - convoquer des œuvres et des auteur·rices des différentes cultures représentées dans notre population étudiante;

- s'ouvrir à la diversité culturelle, historique et géographique de la pensée économique ;
  - désoccidentaliser le master de spécialisation en droits humains.
- ✕ lancer un certificat interuniversitaire « handicaps ».

#### 4.2.3. via la culture et la recherche

- ✕ rassembler à l'entrée de la bibliothèque des essais, romans et bandes dessinées traitant de thématiques inclusives.
- ✕ proposer des sorties culturelles sur le temps de midi ou en soirée, en lien avec des thématiques inclusives.

### 4.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

#### **sensibiliser à la diversité et à l'inclusion**

Il s'agit en parallèle de poursuivre la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, par des événements scientifiques, artistiques et/ou culturels, par des mises en situation et jeux de rôle, par des kots-à-projet, projets sociétaux ou cercles...

#### ACTIONS

Pour sensibiliser à la diversité et à l'inclusion, les actions suivantes seront poursuivies ou initiées :

##### 4.3.1. organiser un « AutiMusée » par an

avec Josef Schovanec et un artiste en situation de différence.

##### 4.3.2. prévoir des activités de sensibilisation et mises en situation à l'occasion de journées internationales inclusives

- ✕ journée internationale des handicaps du 3 décembre.
- ✕ journée internationale contre le racisme du 21 mars (et ce, en lien avec la Fondation Kompany).

##### 4.3.3. instruire la possibilité de présenter des récits de vie et parcours de demandeur·euses d'asile

sur la suggestion d'un étudiant travaillant dans une ASBL liée à ces thématiques.



ROUTE

## TISSER DES LIENS AU SEIN ET DEPUIS LE CAMPUS SAINT-LOUIS

Cette route a pour but de rassembler et fédérer au départ de thématiques, expertises et sensibilités. Il s'agit de connecter les ressources et de travailler un narratif porteur.

Entrer dans la fusion par projets et rencontres pour en (re)trouver le sens.

Pour tisser des liens au sein de et depuis l'université, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. constituer des réseaux
2. faciliter des rapprochements
3. partager les bonnes pratiques

### 5.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :

#### **constituer des réseaux**

Des mises en réseau gagnent à être pensées à différents niveaux.

#### ACTIONS

Parmi les mises en réseau prioritaires, on cherchera :

- 5.1.1. à l'intérieur du campus, à identifier les fils rouges et à mettre en relation les champs d'expertise scientifique, les cours et formations, les kots-à-projet et cercles
- 5.1.2. à positionner l'identité de notre Institut de recherche, l'IRIS-L, à la croisée et au-delà des axes de recherche portés par nos différents centres de recherche
  - ✕ prêter une attention particulière aux membres doctorant-es et chercheur-euses (organiser un accueil spécifique au sein de l'IRIS-L en début d'année, organiser des temps de rencontre, des activités scientifiques communes telles que la journée des doctorant-es...).
- 5.1.3. à développer le réseau des diplômé-es (alumni)

## 5.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### **faciliter des rapprochements**

Apprendre à se connaître, en particulier dans le cadre de la fusion, par des rencontres au sein de l'UCLouvain, par des projets communs...

#### ACTIONS

En vue de rapprochements, les actions suivantes seront privilégiées :

- 5.2.1. **présenter les métiers de différents services administratifs à la communauté universitaire, le cas échéant conjointement avec l'UCLouvain**  
et ce, à la faveur de rencontres-séminaires sur le temps de midi.
- 5.2.2. **encourager des projets de recherche interdisciplinaire débordant le campus**
  - ✕ organisation du colloque « Bruxelles, diversité, inclusion » et ses livrables (dont une « Grammaire conceptuelle EDI » en format numérique en *Open Access*) en collaboration avec l'UCLouvain.
- 5.2.3. **instruire la possibilité de parcours découverte des différents campus de l'UCLouvain**  
et ce, en concertation avec l'UCLouvain.

## 5.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### **partager les bonnes pratiques**

Pour éviter le travail inutile et fédérer, penser à des manières souples et efficaces de partager les expériences fécondes et ressources porteuses, que ce soit en interne ou dans le cadre de la fusion.

#### ACTIONS

On veillera à :

- 5.3.1. **inventorier et mutualiser des bonnes pratiques et ressources**  
pour la recherche de subsides, les besoins logistiques nécessaires à l'organisation d'événements, le matériel disponible...

## ROUTE

# RENFORCER L'ANCRAGE BRUXELLOIS DU CAMPUS SAINT-LOUIS

Ressaisir notre identité en contexte bruxellois, faire le pari de notre localisation dans un quartier urbain en pleine mutation, au cœur d'enjeux multiples et à proximité d'institutions fédérales, fédérées et européennes.

Pour renforcer l'ancrage bruxellois de l'université, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. rapprocher les implantations et campus bruxellois de Saint-Louis et de l'UCLouvain
2. poursuivre l'ouverture du campus Saint-Louis à la société civile et à son environnement bruxellois
3. créer du lien entre les établissements d'enseignement (bruxellois)

### 6.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :

#### **rapprocher les implantations et campus bruxellois de Saint-Louis et de l'UCLouvain**

Réunir les implantations du campus Saint-Louis ; entre les campus bruxellois de l'UCLouvain, favoriser des rencontres informelles et la mise en route de projets communs.

#### ACTIONS

Parmi les actions qui devraient permettre de créer du lien à la croisée des campus et implantations bruxellois, on retient :

- 6.1.1. rapprocher géographiquement la faculté TIMB des autres facultés de Saint-Louis
- 6.1.2. co-construire des synergies sur les enjeux bruxellois, notamment via l'Institut de recherches interdisciplinaires sur Bruxelles (IRIB)  
en particulier dans le cadre du colloque « Bruxelles, diversité, inclusion » d'octobre 2025
- 6.1.3. réfléchir à l'éventuelle implication d'étudiant-es et enseignant-es pour repenser certains lieux inclusifs de notre campus

### 6.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

#### **poursuivre l'ouverture du campus Saint-Louis à la société civile et à son environnement bruxellois**

Le renforcement de l'ouverture du campus peut se jouer par le biais d'événements scientifiques et d'activités

pédagogiques; par le maintien et le développement de pôles de recherche sur Bruxelles et l'Europe; par l'identification de lieux à proximité de l'université susceptibles d'offrir des extensions fécondes ou gagnant à être valorisés depuis l'université en lien avec ou dans le giron de nos missions; par une réflexion sur les manières de développer un campus universitaire tenant compte de sa localisation; par un site engagé qui se vit en actes, en adéquation avec les valeurs d'une université spécialisée en sciences humaines et sociales, et pas seulement en paroles ou écrits; ...

## ACTIONS

Pour ouvrir le campus Saint-Louis, les actions suivantes sont retenues :

### 6.2.1. développer la recherche sur Bruxelles et à Bruxelles

- ✗ maintenir et développer des pôles de recherche sur Bruxelles et l'Europe (avec mobilisation, dans ce cadre, des ressources de l'IRIB et du *Brussels Studies Institute*).
- ✗ instruire la possibilité d'organiser un festival de vulgarisation de la recherche de l'IRIS-L (à destination de nos étudiant-es et collègues ainsi que du grand public).

### 6.2.2. favoriser l'implication d'acteur-trices bruxellois-es dans les cours et sortir les cours des auditoriums au profit de lieux culturels et institutionnels bruxellois

comme, par exemple, le « projet prison » de la professeure Olivia Nederlandt visant à ce que le cours de procédure pénale en horaire décalé (bac 2 - droit) soit dispensé au sein de la maison de détention de Forest, face à un groupe composé à la fois des étudiant-es de Saint-Louis en horaire décalé, de résident-es (condamnés-es) et de membres du personnel de la maison de détention.

### 6.2.3. travailler l'ancrage du campus dans le tissu institutionnel, économique, financier et culturel au cœur duquel il s'inscrit

## 6.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### **créer du lien entre les établissements d'enseignement (bruxellois)**

L'insertion du campus Saint-Louis Bruxelles dans un réseau d'établissements d'enseignement bruxellois se fera en pensant les collaborations et complémentarités, d'une part, entre universités et, d'autre part, entre le campus Saint-Louis et les établissements scolaires situés sur le territoire de la Région bilingue de Bruxelles-Capitale mais pas uniquement.

## ACTIONS

Pour créer du lien entre établissements d'enseignement (bruxellois), il est prévu de :

### 6.3.1. poursuivre les collaborations avec la KU Leuven

### 6.3.2. identifier et construire des liens privilégiés avec certains établissements d'enseignement secondaire, à Bruxelles et au-delà (en Flandre et dans le Hainaut, notamment)

en collaboration avec le vice-recteur aux affaires étudiantes et sociales.

# REPENSER LA GOUVERNANCE INTERNE EN CONTEXTE DE FUSION

La fusion de notre université avec l'UCLouvain, en septembre 2023, a bouleversé nos manières d'être et de faire. En interne, la démocratie universitaire doit être repensée, en réfléchissant aux façons les plus fécondes d'associer les représentant·es des quatre corps de l'université (académique, scientifique, administratif et étudiant), en permettant aussi, de manière plus générale, à chacun·e et en particulier aux étudiant·es d'exprimer et de faire remonter leurs idées.

Compte tenu du mode de gouvernance spécifique à l'UCLouvain (distribué entre central et secteurs et, au sein de ceux-ci, entre instituts et facultés), notre propre modèle de fonctionnement en tant que site est questionné et gagne à être évalué.

Dans tous les cas, la réflexion à mener sur nos modes de gouvernance devrait être arrimée à un triple objectif : favoriser de vrais débats de fond, informés en amont et tournés vers des actions, sans multiplier les espaces collégiaux ; réinjecter du sens dans les métiers par le biais de projets et via une claire identification, délimitation et articulation des territoires et missions ; préserver et cultiver l'« esprit Saint-Louis » : la proximité entre fonctions/métiers/âges/disciplines, les circuits-courts, ...

Pour repenser la gouvernance interne en contexte de fusion, vivifier sa dimension politique et se projeter dans ce que pourrait être le régime intégré (versus transitoire), trois voies d'entrée sont envisagées :

1. réfléchir, sur notre campus, les organes, lieux et manières de concertation
2. repenser les dispositifs informels et fluidifier les rouages
3. construire le multisite

## 7.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :

### **réfléchir, sur notre campus, les organes, lieux et manières de concertation**

Au-delà des organes institués en vertu du *Schéma directeur* et à faire vivre (Conseil de site Saint-Louis ; IRIS-L), de nouveaux lieux de concertation gagnent à être envisagés en raison et/ou à la faveur de la fusion, en veillant à ne pas les multiplier, à en assurer la visibilité et la vitalité et à jouer la carte de la complémentarité avec les organes existants de l'UCLouvain.

Des lieux d'ores et déjà existants seraient quant à eux tantôt maintenus pour assurer un ancrage et un impact local forts, mais repensés dans l'environnement de l'UCLouvain (le Conseil du développement durable ; le Conseil à la politique culturelle), tantôt questionnés, en concertation avec leurs membres pour les inclure, éventuellement, dans une configuration plus large (Conseil d'accompagnement de la politique de genre).

Dans la nouvelle architecture d'ensemble, on gagnera notamment à faire une place et penser les liens avec l'École des sciences philosophiques et religieuses, le Fonds universitaire Saint-Louis *United in Learning* et la Fondation Kompany.

## ACTIONS

En termes de concertation, les actions suivantes seront prises :

### 7.1.1. implémenter une culture participative à l'échelle du campus

- ✕ réfléchir à la manière d'impliquer les membres du personnel évoluant davantage aux marges de la vie universitaire et risquant, pour ce motif, de demeurer extérieur-es aux processus décisionnels.
- ✕ chercher à associer les porteur-euses de projets, en qualité d'invité-es, aux réunions décisionnelles, et ce, à la fois pour la qualité des décisions et la motivation des personnes impliquées.
- ✕ créer une boîte à idées numérique susceptible d'être alimentée par le personnel.
- ✕ embarquer les commissions de programme dans la réalisation d'objectifs clés de la feuille de route.

### 7.1.2. repenser la représentation des différents corps du campus dans le contexte de fusion

### 7.1.3. instruire l'opportunité d'institutionnaliser de nouveaux lieux de concertation, dont

- ✕ une plateforme en matière de pédagogie et d'aide à la réussite destinée à coordonner et fédérer les actions en matière de pédagogie et d'aide à la réussite entre des entités comme le Service d'orientation et d'accompagnement vers la réussite (SOAR), la Cellule d'accompagnement pédagogique (CAP), le projet « Lutter contre l'échec » (LCE) et la Cellule PEPS (pour Projet pour Étudiant-es à profil spécifique), et dont l'articulation avec les décanats et commissions de programme devra être pensée tout en veillant au respect de la liberté académique.
- ✕ un Conseil inclusif (ou « Carrefour des inclusions », embrassant différentes thématiques : handicaps, convictions, identités ethno-culturelles, précarisation socio-économique, comptant un référent académique par thématique, avec un soutien administratif transversal), sachant qu'une alternative consisterait à se limiter à un référent EDI (cf. supra 4.1.2).

## 7.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### **repenser les dispositifs informels et fluidifier les rouages**

Quels que soient les équipes, organes, corps ou entités envisagés, au sein du campus mais aussi dans les contacts avec l'UCLouvain, chercher à cerner l'essentiel en fonction des objectifs fixés et à assurer un accès le plus direct et aisé possible à celui-ci, en réfléchissant à la transmission des principales informations ainsi qu'à la coordination des divers services, en favorisant des manières de faire simples et agiles, en réinterrogeant nos pratiques et habitudes, ...

## ACTIONS

Afin de fluidifier les rouages, plusieurs actions seront entreprises :

### 7.2.1. établir un mapping des rouages clés, sur campus et à l'UCLouvain, ainsi que de leurs acteurs et actrices

qui fait quoi, qui est responsable de quoi, ...

## 7.2.2. connecter les événements, les services et les campus

- ✗ instaurer un service de courrier interne vers les autres campus de l'UCLouvain, notamment Louvain-la-Neuve.
- ✗ se doter d'une politique de gestion des événements impliquant différents services.
- ✗ établir, en anticipant, et partager une forme de calendrier reprenant tous les événements clés.
- ✗ se doter de balises pour fêter les départs à la pension (quelle formule? quel budget? qui à la manœuvre?).

## 7.2.3. partager certaines ressources et services sur le campus

- ✗ instruire la possibilité de centraliser certains services, comme les commandes de catering, la gestion des jobistes.
- ✗ instruire la possibilité de se doter d'un « service » événements.

## 7.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### construire le multisite

Repenser la gouvernance interne en contexte de fusion, c'est nécessairement, dans le même temps, s'engager dans une réflexion sur le sens et la signification du multisite qui implique l'ensemble des composantes de l'UCLouvain et sans laquelle l'esprit inclusif dont est imprégné le *Schéma directeur* ne parviendra pas à percoler.

Fusionner impose à la fois de se réappropriier notre identité dans une entité plus large, de se laisser bousculer par de nouvelles pratiques et manières de fonctionner, mais aussi de chercher à valoriser nos bonnes pratiques et à préserver nos spécificités et façons de faire distinctes lorsque cela s'avère opportun ou nécessaire pour les projets dont le site est porteur – autrement dit, de construire le multisite au-delà des lignes directrices du *Schéma directeur*.

Le site Saint-Louis gagnerait, dans cette perspective, à être considéré comme un laboratoire d'expérimentation de processus nouveaux ou en révision.

## ACTIONS

Construire le multisite impose notamment de :

### 7.3.1. identifier les domaines et lieu d'expertises spécifiques, tout comme les simplifications administratives souhaitables

- ✗ mener une réflexion sur les documents Saint-Louis, les lister, décider de les maintenir ou non, identifier leur place, etc.
- ✗ rationaliser les déplacements à Louvain-la-Neuve (et sur les autres campus) en identifiant/priorisant les lieux où il est nécessaire d'être, en recourant si souhaitable et possible à la participation en ligne.
- ✗ instruire la possibilité de permettre à nos étudiant-es à cheval sur le bac et le master (BAMA) de suivre leurs unités d'enseignements encore à valider sur d'autres campus de l'UCLouvain.

### 7.3.2. créer un groupe de travail sur le multisite

avec pour objet de nourrir la réflexion au départ d'expériences (étrangères) du multisite, à supposer que cela s'avère opportun par rapport aux groupes de travail d'ores et déjà constitués dans le cadre du schéma de gouvernance de la fusion – à coordonner avec l'UCLouvain.

# ROUTE

## SE CONNAÎTRE ET SE FAIRE CONNAÎTRE EN COMMUNIQUANT

Nous sommes actuellement confronté-es, en particulier dans le contexte de fusion, à la fois à un trop plein et à un déficit d'informations.

Cet axe tient à nous présenter adéquatement en contexte de fusion et, à cette fin, à raviver la mémoire du passé, à cultiver la conscience du présent, à fixer un cap pour l'avenir.

Communiquer sur notre identité plurielle,  
nos manières d'être et nos manières de faire.

Il s'agit d'assurer une mémoire collective, de visibiliser les fils rouges et la cohérence de ce qu'on offre ; d'identifier et visibiliser les points de contact ; de rester à l'écoute des questions et suggestions.

Pour se connaître et se faire connaître en communiquant, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. optimiser les canaux et visuels de communication
2. repenser les contenus
3. créer de nouveaux espaces virtuels

### 8.1. VOIE D'ENTRÉE N°1 :

#### optimiser les canaux et visuels de communication

Fluidifier l'accès à la communication numérique pour les étudiant-es – actuel-les, passé-es (alumni) et futur-es – pour les personnels, pour les extérieur-es ; penser à des visuels « fils rouges » en fonction des thématiques et en adéquation avec la réalité de nos publics étudiants ; ...

#### ACTIONS

L'optimisation de la communication suppose notamment de :

##### 8.1.1. rationaliser et (re)préciser les canaux officiels de communication

- ✕ parmi la surabondance d'informations, nécessité de rationaliser le flot des communications (réflexion à mener sur le bon usage des mails, notamment).
- ✕ visibiliser les canaux officiels diffusant les informations institutionnelles et importantes pour les personnels.
- ✕ contrer la multiplication des supports de communication aux étudiant-es.
- ✕ instruire l'opportunité d'envoyer un mail hebdomadaire aux étudiant-es reprenant tous les événements de la semaine organisés sur le campus par le vice-rectorat, les décanats, les kots-à-projet, les cercles, ...

### 8.1.2. faciliter une identification des supports communicationnels du campus

- ✗ adopter une Charte éditoriale proposant des balises pour les modes d'écriture selon les supports et les publics.
- ✗ visibiliser les différents outils de communication (papier à lettre, PowerPoint, ...) et les missions assurées par le Service de communication Saint-Louis (SCOB).

### 8.1.3. repenser l'affichage et ses alternatives

- ✗ définir une politique relative aux espaces – physiques ou virtuels – d'affichages en fonction des sujets et destinataires.
- ✗ instruire, dans le cadre d'une politique numérique responsable, l'opportunité d'acquérir et la faisabilité d'alimenter en informations neuf totems (écrans d'affichage mobile) en vue de communiquer sur les essentiels de la vie universitaire.
- ✗ instruire aussi la possibilité d'utiliser les écrans d'auditoires dans les heures creuses, dans l'attente d'un cours, pour informer les étudiant·es.

### 8.1.4. favoriser l'accessibilité des informations

- ✗ explorer la possibilité de faciliter l'identification des personnes et services-ressources à Saint-Louis au sein du site web de l'UCLouvain.
- ✗ traduire les informations les plus importantes de nos pages web en anglais.
- ✗ instruire la possibilité de créer une page web spécifique à l'intention des étudiant·es néerlandophones.
- ✗ organiser des formations pour réduire la fracture numérique, en particulier parmi les étudiant·es.

## 8.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### repenser les contenus

Travailler l'identité du campus. En *Open Access*, revisiter les narratifs du campus Saint-Louis (sur les pages web, dans les brochures, lors des portes ouvertes, ...) pour s'assurer qu'ils soient à la fois clairs et attractifs, en phase avec le cap inclusif et la présentation du Fonds *United in Learning* ; rendre intelligibles nos modes de fonctionnement internes, mais aussi la cohérence d'ensemble qui habite nos manières d'être et de faire en imaginant des « portes d'entrée » distinctes : par organes institutionnels, par acteur·rices, par lieux de coordination, par missions, par thématiques (inclusion, transition, culture...), ...

#### ACTIONS

Du point de vue des contenus communicationnels, les actions prioritairement retenues sont les suivantes :

### 8.2.1. réfléchir à la manière de créer une culture de campus par le biais de récits capitalisant sur ce qui fut et pointant ce qui se dessine

- ✗ opérationnaliser les manières d'assurer une mémoire collective.
- ✗ créer du narratif autour des orientations et événements « inclusion », en lien étroit avec le vice-rectorat et le Fonds *United in Learning*.

### 8.2.2. veiller à l'actualisation des contenus

- ✗ tenir les SharePoint des services administratifs et facultaires à jour et plus complets.
- ✗ s'assurer d'une évaluation régulière des contenus et rubriques de la « Com Chez Soi »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> La Com Chez Soi est la newsletter hebdomadaire envoyée au personnel du campus Saint-Louis.

### 8.3. VOIE D'ENTRÉE N° 3 :

#### **créer de nouveaux espaces virtuels**

En particulier pour l'IRIS-L, pour le projet «Lutter contre l'échec» (LCE), pour toutes les données et ressources afférentes aux handicaps, en étant à chaque fois attentif·ve à l'accessibilité universelle des nouveaux sites web à créer.

#### ACTION

##### 8.3.1. concevoir un site web au design universel regroupant les différentes activités inclusives



Penser les critères d'évaluation et chercher à faire évaluer, sur le campus, les différents projets repris dans les huit routes précédentes, en ce compris la fusion en elle-même.

*L'efficacité des dispositifs testés doit pouvoir être appréciée en vue de rectifier le tir ou progresser avec agilité, a fortiori en contexte de fusion.*

Pour évaluer les projets, trois voies d'entrée sont envisagées :

1. évaluer le processus de fusion
2. évaluer la mise en œuvre des projets contenus dans la feuille de route
3. repenser le rôle de la « qualité » dans les processus d'évaluation

### 9.1. VOIE D'ENTRÉE N° 1 :

#### **évaluer le processus de fusion**

Tout comme l'inclusion, la fusion demande du temps : celui de la rencontre, de la découverte, de la remise en question, de la réappropriation, du repositionnement. S'il se veut inclusif (versus intégratif), il est logique que le processus de fusion génère des chocs. Mais il est tout aussi indispensable de penser des

lieux de médiation où déplier et dépasser les tensions. Les pas réalisés doivent pouvoir être évalués le plus objectivement possible, le cas échéant en recourant à l'expertise d'un tiers, à la fois depuis le campus et en partenariat avec l'UCLouvain, sur la base de critères fixés en amont et à l'aune desquels apprécier, à intervalles réguliers et dans les organes idoines, le degré de réussite de la fusion. Ces évaluations, et les tendances qu'elles révéleront, conditionneront la possibilité d'entrevoir l'horizon temporel d'un éventuel basculement en régime intégré, selon des modalités à penser dans le respect et en connaissance de cause du Schéma directeur.

## ACTIONS

Afin d'évaluer le processus de fusion, différentes étapes apparaissent indispensables depuis le campus Saint-Louis, dont prioritairement :

### 9.1.1. s'accorder sur des critères d'évaluation de la fusion

### 9.1.2. impulser un processus d'évaluation continue de la fusion en interne

- ✗ par corps, par entité, par faculté, par centre de recherche, par service, puis à l'échelle du campus, lister les points forts et les points d'attention, voire de tension du processus de fusion. Parmi ceux-ci, départager le noyau dur équivalant à des spécificités qu'on doit à tout prix chercher à préserver et les réalités pouvant se permettre d'évoluer. Se projeter dans la « phase intégrée ».

### 9.1.3. évaluer les impacts psycho-émotionnels et la charge de travail liés à la fusion

- ✗ pour prévenir le burn out et la fuite des talents, poursuivre et affiner la prise de mesure au sein des différents services administratifs de l'impact de la fusion (en lien avec les entretiens par service et les évaluations individuelles, et en tenant compte des résultats de l'enquête Pulse-T).

## 9.2. VOIE D'ENTRÉE N°2 :

### évaluer la mise en œuvre des projets contenus dans la feuille de route

Déterminer à cette fin le périmètre d'évaluation (que veut-on évaluer) et les critères d'évaluation (comment évaluer), en se concentrant sur l'essentiel (ne pas tout évaluer) et sans jamais perdre de vue que l'évaluation est un instrument au service d'une fin : les projets que l'on priorisera.

## ACTIONS

Afin de mesurer le degré de réalisation des actions de la feuille de route, il convient de :

### 9.2.1. prévoir une évaluation régulière des actions de la feuille de route

- ✗ déterminer le périmètre de l'évaluation et la manière de procéder (indicateurs compris).

### 9.2.2. assurer des retours réguliers vers la communauté universitaire Saint-Louis

et ce, à intervalles réguliers au Conseil de site Saint-Louis et via la « Com Chez Soi ».

## 9.3. VOIE D'ENTRÉE N°3 :

### repenser le rôle de la « qualité » dans le processus d'évaluation

Dans cette perspective, réfléchir l'articulation entre l'évaluation de l'enseignement et celle des projets de cette feuille de route, en ce compris la fusion, entre l'UCLouvain et le campus ; déterminer qui évalue les différents projets et la fusion (un acteur unique ou des acteurs multiples et à identifier ?).

### 9.3.1. articuler autant que possible l'évaluation facultaire des formations avec la feuille de route

- ✕ idéalement, faire émerger à la faveur de l'Évaluation facultaire de la qualité des formations (EFaQ), des thématiques facultaires, voire des projets interfacultaires, correspondant à des thématiques prioritaires de la feuille de route, étant entendu que le recouvrement entre l'une et l'autre n'est que partiel.

### 9.3.2. réfléchir plus largement à la place de la « qualité » en contexte fusionné

### III. PROCESSUS PARTICIPATIF

La présente feuille de route a été rédigée *par et pour* le campus Saint-Louis Bruxelles de l'UCLouvain, dans le cadre de l'autonomie que lui reconnaît le *Schéma directeur de fusion*. Elle n'engage aucunement l'UCLouvain dans son ensemble et est évidemment soumise au respect, outre du *Schéma directeur de fusion*, des règlements organique et ordinaire de l'institution fusionnée.

Concrètement, cette feuille de route est le résultat d'un large processus participatif engagé sur le campus Saint-Louis et destiné à identifier des actions susceptibles de donner corps au cap inclusif que le campus s'est fixé.

Une première esquisse de cette feuille de route, identifiant des objectifs sous la forme de neuf thématiques comptant chacune trois voies d'entrée, a été soumise et validée par le Conseil de site Saint-Louis le 28 juin 2024. Elle a fait l'objet d'une présentation en Assemblée générale le 24 septembre 2024, puis a été discutée à la faveur d'une rencontre de deux heures avec chacun des corps : le 4 octobre 2024 pour le corps académique, le 10 octobre 2024 pour le corps administratif, le 11 octobre 2024 pour le corps scientifique. Trois temps de rencontres ont par ailleurs été organisés par le Centre d'action universitaire (CAU) pour les étudiant-es les 15, 17 et 22 octobre 2024, en présence, chaque fois, de membres de l'équipe vice-rectorale. Parallèlement aux idées qu'elle pouvait formuler à l'occasion de ces rencontres, la communauté universitaire, étudiant-es compris-es, a eu la possibilité de partager, jusqu'au 30 octobre 2024, ses suggestions par le biais d'un formulaire en ligne.

À l'issue du processus participatif, la Cellule qualité du campus a trié et rendu compte, sous la forme d'un tableau Excel, des différentes idées émises par les personnels du campus, tandis que le CAU a réalisé un travail similaire pour les suggestions adressées par les étudiant-es. Sur cette base, l'équipe vice-rectorale a procédé à la sélection des idées qui, de manière générale, étaient d'une extraordinaire qualité. Cette sélection fut opérée en fonction de critères tenant notamment à l'objet (plus ou moins connecté avec le cap inclusif), l'impact (pour tout ou partie de la communauté universitaire), l'origine (afin d'assurer une représentativité des différents corps dans la sélection réalisée), la récurrence (de certaines actions proposées) et la faisabilité (en termes de ressources humaines et budgétaires). L'équipe vice-rectorale a ensuite organisé la présentation des actions prioritaires dans la présente feuille de route, avant de la soumettre pour discussion aux doyens et au CAU.

La première esquisse de la feuille de route a par ailleurs été soumise au Conseil rectoral de l'UCLouvain le 9 octobre 2024. Celle-ci a vocation à s'inscrire de manière cohérente dans le plan stratégique de l'UCLouvain, actuellement piloté par la rectrice Françoise Smets.

Au terme de ces différentes consultations, une version remaniée a été présentée au Conseil de site Saint-Louis le 20 décembre 2024 et approuvée moyennant quelques modifications marginales. Ainsi modifiée, la feuille de route a été transmise pour avis au Conseil d'entreprise le 23 décembre 2024. La délégation CNE du personnel a remis, le 17 janvier 2025, un avis favorable, tout comme la délégation SEL-Setca, le 27 janvier 2025. Le Conseil de site Saint-Louis a pris connaissance du premier le 24 janvier 2025 et du second le 14 février 2025.

Des retours seront assurés auprès de la communauté universitaire, étudiant-es compris-es, pour partager la direction retenue et expliquer, individuellement, pourquoi certaines actions proposées n'ont pas été explorées. La budgétisation et la priorisation temporelle des actions ici rassemblées seront réalisées dans

les mois à venir, tout comme sera affinée dans le même temps l'identification de celles susceptibles d'être soutenues par le Fonds universitaire Saint-Louis *United in Learning*. Cette priorisation devra composer avec les ressources humaines disponibles et la surcharge de certains services administratifs, et, plus généralement, avec des formes de décélération qui font partie intégrante des objectifs visés. Les porteur-euses de projet pressenti-es devront quant à eux-elles être consulté-es pour accord.

Enfin, l'adoption de la présente feuille de route marque davantage un point de départ qu'un point d'aboutissement, sachant que les contours et actions du cap fixé devront être ajustés au fur et à mesure, dans le respect des organes compétents.

En l'état, ce document identifie donc les actions qui seront instruites et/ou réalisées durant le vice-rectorat 2024-2028, en complément ou dans le prolongement de tous les projets d'ores et déjà menés au sein du campus et auxquels il doit sa réputation d'excellence.

**uclouvain.be/saint-louis-bruxelles**

 [UCLouvainSaintLouisBruxelles](#)

 [UCLouvain\\_saintlouis\\_Bruxelles/](#)

**Éditrice responsable :**  
Isabelle Hachez  
Bd du Jardin botanique 43, 1000 Bruxelles

**Graphisme :** Isabelle Sion ([www.mordicus.be](http://www.mordicus.be))

Bruxelles, février 2025

