



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

Évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion 2013-2014

RAPPORT FINAL DE SYNTHÈSE adressé à l'Université Catholique de Louvain

Comité des experts :

M. Jean-Louis DARRÉON, président

MM. Francis BLOCH et Jean BONNET, Mme Fleur ESPINOUX,

MM. Gian-Carlo MONACHINO et Michel MOUREAU, experts.

9 juillet 2014

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2013-2014 à l'évaluation des cursus « Sciences économiques et de gestion ». Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 5, 6, 9 et 10 décembre à l'Université catholique de Louvain (UCL). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique, et les représentants des employeurs qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration de l'entité évaluée, et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration dans le cadre du type d'enseignement délivré. Il reprend la structure de la *Liste de référence des indicateurs*, sur laquelle l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation¹.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- les programmes et approches pédagogiques ;
- les ressources humaines et matérielles ;
- les relations extérieures et services à la collectivité ;
- la démarche qualité, la gouvernance et la stratégie.

¹ L'année 2013-2014 est une année de transition au niveau du référentiel d'évaluation : les établissements ont eu le choix entre la liste de référence des indicateurs (référentiel en vigueur jusqu'alors) et le nouveau référentiel AEQES, publié en 2012, qui sera d'application pour tous en 2014-2015.

PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION

L'Université catholique de Louvain est issue de la partition de l'Université de Louvain, fondée en 1425, en deux universités : l'une néerlandophone (KUL) et l'autre francophone (UCL). Installée sur les sites de Louvain-la-Neuve (siège social) et de Bruxelles (pour les disciplines de la santé), elle a élargi son implantation sur le site de Mons, dans le champ des sciences économiques et de gestion notamment, par fusion avec les Facultés universitaires catholiques de Mons, ces ex-FUCaM prenant depuis l'appellation d'UCL-Mons.

Une spécificité organisationnelle de l'UCL réside dans le regroupement des 12 facultés en trois grands secteurs disciplinaires – sciences humaines, sciences de la santé, sciences et technologies–, chaque secteur constituant un niveau intermédiaire dans l'organigramme de l'UCL.

Les programmes de sciences économiques et de gestion évalués concernent environ 10 % des inscrits de l'UCL. Ils sont pris en charge par deux facultés : la Faculté des Sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO) et la faculté des sciences de gestion ou *Louvain School of Management* (LSM). Une troisième entité, la Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion (département de sciences économiques) de l'Université de Namur est également partiellement impliquée dans ces programmes par le biais de deux diplômes communs avec l'UCL : les masters 60 et 120 en Sciences économiques (orientation générale). Ces diplômes font l'objet d'un partenariat institutionnel autour de l'Economic School of Louvain(ESL).

Au sein de l'UCL, les facultés ESPO et LSM disposent d'une autonomie de gestion des activités d'enseignement, autonomie qu'elles gèrent au travers de différents organes et instances facultaires propres, selon le principe de subsidiarité. C'est notamment au sein de ces deux entités que sont définis les politiques et dispositifs de pilotage des programmes concernés, leur évaluation et leur révision, avec quelques spécificités selon les sites d'implantation des cursus ou les partenariats pour les diplômes communs (UNamur).

La LSM développe également une activité de formation continue et d'« *Executive management* » mais celle-ci ne fait pas partie de la présente évaluation.

Au final, les programmes soumis à la présente évaluation se décomposent ainsi (avec précision du ou des campus d'implantation) :

- Bachelier en Sciences économiques et de gestion (LLN)
- Bachelier en Ingénieur de gestion (LLN et Mons)
- Bachelier en Sciences de gestion (Mons)
- Master 60 en Sciences économiques, orientation générale (LLN et UNamur)
- Master 120 en Sciences économiques, orientation générale (LLN et UNamur)
- Master 120 en Sciences économiques, orientation économétrie (LLN)
- Master 60 en Sciences de gestion (LLN et Mons)
- Master 120 en Sciences de gestion (LLN et Mons)
- Master 120 en Ingénieur de gestion (LLN et Mons)

Les masters 60 en Sciences de gestion sont également organisés à horaire décalé sur les sites de LLN, de Mons et de Charleroi, ainsi que le master 120 du même nom sur les sites de Mons et de Charleroi.

Les bacheliers inscrits dans les programmes évalués représentent un peu plus du quart des inscrits du domaine sciences économiques et de gestion en FWB. Ils se répartissent dans un rapport de l'ordre de 1 (ingénieur de gestion) à 1,5 (sciences économiques et de gestion) en BA1. À l'intérieur des masters, la part des masters à 2 ans (120 ECTS) s'établit à 83% et à 17 % pour celles des masters en 1 an (en % des effectifs de master). En termes de répartition « disciplinaire » la prépondérance de la filière en gestion est nette avec une part des inscrits qui s'établit à 81 % contre 19 % pour la filière en sciences économiques.

Remarque préliminaire : le comité des experts a décidé de traiter conjointement les différents programmes de formation proposés par l'UCL, tout en soulignant quand cela s'avérait nécessaire les spécificités propres à un programme.

Objectifs du programme et cohérence des objectifs du programme par rapport aux missions/valeurs de l'établissement

- 1 L'objectif central du programme est de former des cadres de haut niveau dans le domaine de l'économie et de la gestion ; des cadres ouverts sur le monde et soucieux d'agir en acteurs socialement responsables. L'accent mis sur ce profil fait écho aux valeurs fondatrices de l'université : excellence, humanisme et responsabilité. Les experts ont constaté que les responsables s'attachent, avec pédagogie et conviction, à situer les objectifs de la formation dans leur contexte institutionnel, en cohérence avec l'histoire et les valeurs de l'UCL, pour former des managers empreints d'éthique et de valeurs humanistes. Dans ce sens, l'excellence revendiquée par l'institution est présentée comme une valeur qui ne vise pas à diviser ou à hiérarchiser, mais comme une valeur qui vise à l'amélioration continue, qui tire vers le haut en invitant chacun à donner le meilleur de soi-même.
- 2 Les experts constatent que les programmes s'adossent à un large spectre disciplinaire, facilité par l'appartenance à une université complète et nourri par une recherche académique de haut rang qui irrigue tous les niveaux de formation. L'offre qui en découle, tant au niveau bachelier que master se présente sous une architecture cohérente et fait une large place aux approches interdisciplinaires transversales. Elle définit des cursus lisibles, articulant tronc commun et spécialisation progressive en master par le truchement d'un choix de mineure qui autorise une personnalisation raisonnable des parcours.
- 3 Les experts notent également une bonne insertion des programmes dans des réseaux internationaux de qualité, notamment pour les programmes de la LSM, ce qui constitue un atout pour le rayonnement de ces formations sous la marque « Louvain ».
- 4 De façon générale, les experts constatent que les programmes, notamment dans les dimensions ayant trait à leurs objectifs et à leur performance, sont fortement ancrés dans une culture de la qualité que promeut l'institution (*cf. infra*). Cela constitue un gage de cohérence entre les objectifs du programme et les missions et valeurs de l'établissement.
- 5 À l'issue des entretiens avec les anciens étudiants et les représentants des employeurs, les experts constatent que ce positionnement du programme est bien compris. Dans le même sens, les experts tiennent à souligner qu'avec les anciens étudiants comme avec les étudiants actuels, notamment au niveau master, ils ont rencontrés des adultes capables de s'extraire d'une posture purement communicationnelle pour illustrer, de manière appropriée, engagement, autonomie et sens critique, soit autant de compétences que le programme vise à transmettre.

Information et suivi pédagogiques (dont promotion de la réussite)

- 6 Comme toutes les institutions de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'UCL est confrontée aux difficultés de l'accueil d'une population toujours plus hétérogène et le taux de réussite en première année reste faible.
- 7 Le comité des experts apprécie l'existence de divers dispositifs mis en place par l'établissement pour aider les étudiants à réussir : remédiation, cours d'été, passeport pour le bac, examens formatifs, coup de pouces en math (Mons), suivi de janvier, blocus assisté, etc. Un effet « proximité » a été signalé lors des entretiens comme facteur de plus grande efficacité du dispositif sur le site de Mons. Il n'a néanmoins pas paru suffisamment documenté pour être vérifié, ni pour comprendre les mécanismes de création d'une telle « valeur ajoutée de proximité ».

- 8 Les experts apprécient aussi les nombreux supports de qualité pour l'information des étudiants : brochures, site internet et diverses plateformes. Ils s'interrogent néanmoins sur les risques de surinformation liée à l'abondance de ces supports.

Langues

- 9 Les experts notent que la maîtrise des langues et particulièrement du néerlandais est, de l'avis général (monde professionnel et les anciens étudiants), indispensable dans le monde professionnel en Belgique et tout particulièrement à Bruxelles. D'autre part, lors des entretiens, pour améliorer la maîtrise du néerlandais, plusieurs leviers ont été sollicités (augmentation du volume horaire, groupes de niveau, auto-apprentissage).

Approche par compétences

- 10 Les experts constatent que l'entité s'est largement ouverte à l'approche par « compétences » en développant, notamment en master, un référentiel d'apprentissage autour de 9 compétences fondamentales pour les masters en Gestion (LSM) et de 6 compétences fondamentales pour les masters en Economie (ESL). Ces référentiels définissent une sorte de profil idéal du « bon gestionnaire » et du bon économiste selon l'UCL. Pour les futurs diplômés, ils constituent un guide d'autoévaluation de leur parcours de formation, avec différents jalons permettant d'apprécier les acquis obtenus et ceux restant à améliorer. Pour les enseignants, ils constituent un cadre propice à une coordination de leurs interventions de nature à renforcer la cohérence et la finalité des enseignements. Lors des entretiens, les experts ont néanmoins constaté que ces référentiels ne sont pas toujours pleinement mis à profit.

Révision des programmes et coordination pédagogique

- 11 Les experts constatent que l'institution a manifestement le souci de la coordination pédagogique et de la révision des programmes. En dépit des efforts engagés, les experts regrettent néanmoins la lourdeur des procédures en termes de délais et de complexité institutionnelle, cette dernière ayant encore été accrue par la fusion avec les FUCaM. Ainsi, pour les programmes sur le site de Mons, comme pour ceux en partenariat avec UNamur (master en Economie, orientation générale) ont été mises en place des procédures de révision des programmes spécifiques, sans pour autant que cela se traduise par un rapprochement de la décision au plus près du terrain.

Articulation enseignement – monde professionnel

- 12 Les experts notent que les professionnels rencontrés soulignent une insuffisance d'échanges avec les équipes pédagogiques des masters. Ils souhaitent notamment des rencontres académiques-entreprises-stagiaires pendant la période de stage et sont également demandeurs de stages d'une plus longue durée (la durée de 6 mois a été évoquée avec une possible rétribution).
- 13 Leur représentation aux organes centraux de l'UCL chargés de la gestion n'offrant pas, selon eux, ces possibilités, les professionnels rencontrés souhaitent fortement participer à l'élaboration des programmes au sein des facultés par l'intermédiaire d'instances consultatives, type *steering committee*, spécialement dédiées à l'étude des relations avec le monde professionnel.
- 14 Enfin, les experts notent que certains étudiants, notamment au moment de leur entrée en master en Economie, ne semblent pas bien connaître les débouchés professionnels auxquels leur formation les conduira. Ils ne semblent pas non plus le regretter : ils sont plus attachés à une formation les aidant avant tout à comprendre le monde économique et son évolution plutôt qu'à une formation uniquement centrée sur leur insertion professionnelle. Les experts estiment que ces objectifs ne sont pas nécessairement contradictoires et préconisent, de surcroît, la multiplication des allers et retours entre

enseignement et professions pour une meilleure compréhension des attentes réciproques entre ces deux mondes.

Approches, outils et supports pédagogiques

- 15 Les experts saluent les multiples initiatives prises par les services généraux de l'institution (Institut de pédagogie et des multimédias (IPM), Institut des langues vivantes (ILV), etc.) pour contribuer à la qualité du processus de formation. Ils soulignent particulièrement celles de l'IPM pour encourager les innovations pédagogiques des enseignants et les accompagner dans ce sens. Les experts apprécient également la qualité des plates-formes pédagogiques en support de la formation.
- 16 Les experts déplorent néanmoins la taille encore trop importante des groupes d'étudiants en master particulièrement à la LSM. Cela condamne souvent les enseignants à des pratiques pédagogiques peu tournées vers l'innovation ou peu adaptées à la participation des étudiants. Ils regrettent également, pour certains enseignements, la mise en ligne tardive des supports cours.
- 17 Enfin, dans le contexte de crise économique qui domine l'Europe, certains étudiants de master en Economie ont regretté que certains enseignements d'économie ne partent pas davantage d'études de cas visant à une meilleure compréhension de phénomènes concrets.

Evaluation des étudiants (modalités, critères et pertinence)

- 18 Les modalités et les règles d'évaluation sont communiquées dans les délais et semblent comprises par les étudiants. Les étudiants ont accès à leur copie et, le cas échéant, des explications sont données. En bachelier, les étudiants ont néanmoins regretté la trop grande rareté des corrigés d'examen.
- 19 Concernant les méthodes d'évaluation, les experts regrettent que la taille des effectifs contraigne les enseignants à utiliser des méthodes trop souvent mécaniques (QCM).

ECTS

- 20 La répartition des ECTS est, dans l'ensemble, bien intégrée par les étudiants rencontrés. À leurs yeux, elle traduit la charge de travail de chaque matière de façon correcte, avec quelques réserves pour des travaux de groupes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les experts invitent les entités à étendre la démarche qui a conduit au référentiel de compétences de la LSM (boussole en 9 compétences) aux autres programmes de masters et bachelier. L'institution doit également poursuivre la diffusion de ce référentiel auprès des étudiants tout en s'assurant de la bonne appropriation de son contenu.
- 2 En matière d'aide à la réussite, ils invitent les responsables à mieux comprendre les effets positifs des démarches et méthodes pédagogiques mises en place sur le site de Mons pour envisager une éventuelle extension à l'ensemble des programmes.
- 3 Tout en ayant noté que l'établissement misait à terme sur l'anglais comme langue universelle dans le domaine des affaires, les experts recommandent une meilleure sensibilisation des étudiants à l'importance de la maîtrise du néerlandais. Parallèlement, ils encouragent l'extension, sous forme optionnelle, de l'offre de cours en langues étrangères, y compris le néerlandais, ainsi que la mise en place de groupes de niveau et le développement de l'auto-apprentissage, par exemple par le biais des plates-formes de l'Institut des langues vivantes. Le développement de supports pédagogiques en néerlandais en

lien avec l'enseignement de l'économie et de la gestion, aussi souhaitable soit-il dès la première année, ne saurait constituer une alternative à l'apprentissage du néerlandais proprement dit.

- 4 Le comité des experts invite l'institution à encore renforcer la valorisation du stage de master et à veiller à ce que cette étape de formation puisse s'achever complètement et sans débordement dans le cadre des deux années de master. Sur le site de Mons, les experts invitent à poursuivre la réflexion en vue de l'introduction d'un stage de découverte en B3, éventuellement en substitution du projet associatif.
- 5 Le comité des experts invite les entités à mieux répondre à la demande d'implication du monde professionnel à la définition des programmes. Cette demande pourrait trouver une solution à travers la création d'un *steering committee* au niveau facultaire.
- 6 Ils invitent l'institution à poursuivre la réflexion engagée sur la simplification administrative afin de raccourcir les délais de révision des programmes. Un accord sur la distinction entre révision mineure et révision majeure, au plus proche des acteurs du terrain, pourrait guider la réflexion en vue d'une solution rapidement opérationnelle.

Ressources humaines

- 1 Les experts ont apprécié la convivialité et le professionnalisme des différents personnels. Ils saluent le choix de l'« excellence humaniste » comme devise stratégique et reconnaissent sa mise en œuvre au quotidien à travers l'ensemble des ressources.
- 2 Les experts constatent la qualité des équipes affectées à l'ensemble des programmes évalués. Cette qualité s'apprécie en fonction de la place des professeurs à temps plein dans l'encadrement de ces équipes, du niveau et des procédures de recrutement, de la formation à la recherche et de l'implication constante dans cette activité, du niveau de reconnaissance des pairs internationaux, de l'ouverture du recrutement avec une part significative d'enseignants non belges, du nombre d'invités et de conférenciers, du recrutement par le biais de chaires, mais également en fonction des compétences des personnels administratifs et des services supports centraux.
- 3 En dépit de ce haut niveau de qualification des ressources affectées aux programmes, les experts sont convaincus que l'augmentation du nombre d'étudiants sur le site de Louvain-la-Neuve n'a pas été accompagnée, autant que souhaitable, d'une augmentation des ressources en personnels académiques et administratifs. Cette situation, stressante pour les équipes, contraint l'institution à la formation de groupes étudiants trop lourds en effectifs avec des effets préjudiciables en termes de qualité de l'enseignement.
- 4 Les experts apprécient les recrutements récents (6 postes) par le biais de contrats de chaires pour conforter la qualité et l'encadrement de l'équipe.

Ressources matérielles

- 5 Les experts apprécient la bonne tenue des locaux. Sur tous les sites, les étudiants ont accès à des salles informatiques, aux laboratoires de langues (tests en auto-apprentissage), ainsi qu'à des lieux de convivialité. Sur le site de Mons, des salles ont été équipées d'outils de dernière génération pour faciliter le travail en réseau, le suivi des travaux de groupe, l'autoformation et la mise en situation « professionnelle ». Les experts invitent l'entité responsable à apprécier au mieux les apports, en matière d'apprentissage pédagogique, de ces équipements récemment installés, pour éventuellement les étendre sur le site de LLN.
- 6 Des plates-formes numériques performantes (Icampus, Moodle, etc.) sont disponibles pour faciliter les échanges étudiants-enseignants autour des diverses activités pédagogiques.
- 7 En matière de bibliothèque, les experts soulignent la qualité des locaux, des équipements et le volume des collections. Ces locaux sont animés par des personnels en forte interaction avec l'ensemble des programmes. En parallèle du service de prêt classique (1 million d'ouvrages directement accessibles), l'accès en ligne aux principales revues scientifiques du domaine de l'économie et de la gestion est ouvert par le biais de la bibliothèque virtuelle.
- 8 Les experts apprécient et encouragent la démarche qui consiste à confier aux étudiants la responsabilité de certaines tâches et actions au sein d'associations (AIESEC par exemple). Cette démarche favorise l'apprentissage et l'intégration des étudiants dans le monde professionnel tout en déchargeant les personnels de tâche d'encadrement.

- 1 Les experts invitent l'entité à poursuivre l'évolution des méthodes pédagogiques pour faire face à l'accroissement du nombre d'étudiants. Par exemple, en investissant dans le développement de MOOCs, l'institution pourrait encourager l'apprentissage autonome des étudiants et, à terme, réduire la charge d'enseignement en présentiel.
- 2 En complément et compte tenu des contraintes globales qui pèsent sur le financement des universités, les experts encouragent les entités chargées de la mise en œuvre des programmes à poursuivre le développement de leurs ressources propres notamment par le biais de chaires, de la formation continue et des programmes « *executive management* », tout en veillant à mutualiser des coûts entre programmes subventionnés et programmes autofinancés.
- 3 En termes de locaux, les experts recommandent d'augmenter progressivement les locaux accessibles aux étudiants pour les travaux de groupe.
- 4 Enfin, bien que n'entrant pas directement dans l'objet de la présente évaluation, le comité des experts suggère aux entités de ne négliger aucune piste qui permettrait un rapprochement physique des enseignants et des chercheurs affectés aux différentes entités et présents sur les différents sites.

Relations extérieures

- 1 L'UCL est une université visible au plan international. Mobilité des étudiants et des enseignants sont des activités parfaitement intégrées dans son fonctionnement courant, et particulièrement dans celui des entités en charge des programmes de sciences économiques et de gestion.
- 2 Les experts apprécient les nombreux partenariats et destinations de qualité au service de la mobilité étudiante. Les flux d'échanges ne sont néanmoins pas toujours facilement repérables : la mobilité Erasmus est essentiellement ouverte en master avec 2 étudiants sur 3 partant en mobilité dans les cursus master 120 du domaine gestion ; elle a par ailleurs tendance à s'équilibrer en 2011-2012 avec environ 1 entrant à la LSM pour un peu moins de 1,2 sortant. À l'Economic School of Louvain, c'est environ 1 étudiant sur 5 qui part en séjour Erasmus dans le cadre du mater 120 en économie. À l'ESL toujours, la mobilité Erasmus est également ouverte à certains bacheliers, mais elle reste limitée.
- 3 À côté de la mobilité Erasmus, les experts apprécient les autres expériences de mobilité à l'étranger offertes aux étudiants en master sous forme de double diplomation, de stages de 6 mois à l'étranger (parcours *international business*) ou de programmes conjoints. Ils soulignent notamment le programme CEMS (master international dans lequel la LSM est impliquée avec un réseau d'établissements étrangers et d'entreprises multinationales).
- 4 Les experts apprécient également les expériences de mobilité des personnels académiques et scientifiques sous formes de formations postdoctorales, de séminaires scientifiques et d'invitations dans des universités étrangères.

Services à la collectivité

- 5 Les experts constatent que les entités en charge des programmes évalués sont impliquées et/ou animent, par le truchement de leurs enseignants et chercheurs, différents réseaux de production, de vulgarisation et de transfert de connaissances vers les milieux économiques et sociaux (réseau Excellence et Ethique dans les affaires, Fondation Bernheim et *European Foundation for Management Development*). Toutes ces activités contribuent, notamment avec les chaires ou le service d'analyse économique de l'ESL, à éclairer la collectivité et l'ensemble des acteurs économiques et sociaux sur les grands enjeux contemporains (politiques publiques, développement soutenable). Cela participe également à la notoriété de l'institution.
- 6 En revanche, les experts n'ont pas toujours bien perçu comment les programmes en sciences de gestion à horaire décalé –s'adressant souvent à des publics de proximité menant de front vie professionnelle et études – s'intégraient dans la stratégie de service à la collectivité de LSM (notamment les masters 60 à horaire décalé sur le site de Mons).

RECOMMANDATION

Les experts invitent l'établissement à poursuivre ses efforts pour rendre son action toujours plus efficace en direction de son environnement et de l'ensemble de ses parties prenantes. Ils encouragent les entités à conforter l'effet distinctif « LSM » et « ESL » en gardant en ligne de mire les standards internationaux en matière de formation et de recherche dans le domaine de l'économie et de la gestion.

Démarche qualité, gouvernance et stratégie

- 1 Le comité des experts constate que les entités en charge des programmes sont manifestement rôdées à la démarche qualité et ont (notamment la LSM) acquis une certaine expérience dans les différentes procédures d'accréditation internationale. Elles se sont impliquées, par un RAE de qualité, dans l'évaluation AEQES dans le but de « développer une culture de l'évaluation et d'intégrer les procédures de gestion de la qualité ». Les experts notent que cette qualité est reconnue dans divers classements internationaux et par l'accréditation EQUIS, ce qui renforce la notoriété de la LSM et de l'institution au plan international.
- 2 En matière de démarche qualité, les experts notent que l'entité pratique depuis longtemps l'évaluation systématique du processus de formation sous divers angles : enseignement, programme et insertion professionnelle des diplômés. La richesse du dispositif d'évaluation en termes de contenu et de méthode est incontestable. Les experts saluent notamment les études conduites sous la signature de la cellule centrale de l'évaluation, EVA. Tout en regrettant que les taux de réponse des étudiants à l'enquête de satisfaction ne soient pas plus élevés, ils constatent que l'analyse des résultats confirme les appréciations recueillies lors des entretiens avec les étudiants tant en termes de satisfaction globale (nature, contenu et progression des cours et des programmes, information, aide à la réussite et insertion des diplômés) que de points à améliorer (langues).
- 3 Le comité des experts apprécie l'évolution de la démarche qualité engagée dans le processus de formation autour des référentiels d'apprentissage. La démarche AALLO (Acquis d'apprentissage Louvain learning outcomes) devrait ainsi renforcer la lisibilité des diplômes en termes de compétences auprès des étudiants comme des employeurs.
- 4 Les experts reconnaissent le bien fondé de la fusion entre les sites de LLN et Mons en termes d'image et de complémentarité dans les formations. Néanmoins, les diverses retombées possibles (spécialisation des sites ?, économies d'échelle ?) n'apparaissent pas encore très clairement.
- 5 Pour l'ensemble des programmes de master, le réseau des alumnis paraît un peu en retrait (en termes de développement et d'exploitation) eu égard à ce que l'on observe généralement dans les écoles de gestion ou d'économie au plan international.

Plan d'action et stratégie

- 6 Les entités concluent le RAE par un diagnostic précis de leurs forces et de leurs faiblesses et par l'ébauche d'un plan d'action articulant court, moyen et long terme. Le comité des experts salue la qualité de ce plan dans les 5 domaines identifiés. Face à un environnement institutionnel de plus en plus incertain, les entités visent, de façon générale, à conforter leur position en s'engageant dans un processus d'amélioration continue de leur programme et de leur gouvernance (notamment autour de la seconde étape du processus de fusion) et en ayant toujours le cap fixé sur les standards internationaux les plus distinctifs, autrement dit en continuant à encourager une recherche académique de haut niveau comme ancrage fort des programmes de formation et comme fondation de la marque « Louvain » au plan international.

- 1 Sur certains points du RAE, le comité des experts regrette par moment l'insuffisance de données quantitatives suffisamment précises et fiables. Ce manque a pu être d'autant plus ressenti que le cheminement conduisant aux conclusions s'en trouve altéré et que l'institution manifeste un souci stratégique évident par le biais d'une analyse SWOT appliquée à la mise en place d'un plan d'action hiérarchisé distinguant bien court terme et long terme.
- 2 En termes d'aide à l'insertion professionnelle, les experts recommandent l'exploitation plus systématique du réseau des anciens notamment pour les stages et les liens avec le milieu professionnel.
- 3 Pour réduire les tensions de tous ordres liées à une progression de la part de marché dans un contexte de ressources publiques stables, les experts encouragent les entités à rechercher les économies d'échelle et à mutualiser le plus possible leurs coûts. Dans ce sens, les experts encouragent l'institution à poursuivre la réflexion entamée sur l'harmonisation des systèmes d'informations, laquelle pourrait faciliter la simplification et la digitalisation administrative. Ils encouragent également les responsables à rechercher des synergies dans les programmes (notamment au niveau bac) et dans la construction/consolidation des marques « ESL » et « LSM ».
- 4 Pour la deuxième étape de la fusion entre les deux sites, le comité des experts invite toutes les parties prenantes internes à s'approprier pleinement ce nouveau cadre pour chercher à valoriser pleinement les effets de la fusion et à formuler des recommandations dans ce sens aux autorités supérieures.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Formations disciplinaires scientifiquement cohérentes, articulées sur des débouchés professionnels immédiats et adossées à une forte tradition recherche reconnue dans la communauté scientifique internationale des pairs du domaine ⇒ Rôle structurant de la recherche pour l'ensemble des programmes et en appui des marques « LSM » et « ESL » ⇒ Forte acculturation à l'évaluation et à la qualité ⇒ Développement de la démarche « AALLO » (Acquis d'Apprentissage Louvain Learning Outcomes) ⇒ Incitation à l'innovation et à l'entrepreneuriat (finalité CEPME) ⇒ Multiples apports de qualité à la collectivité ⇒ Diverses accréditations internationales ⇒ Position de premier plan en Belgique et une visibilité de la LSM dans le monde des <i>business schools</i> ⇒ Partenariats internationaux propices à une mobilité étudiante et enseignante de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Échec important en Bac 1 ⇒ Effectifs très inégaux dans les masters ESL ⇒ Faible offre de cours en ligne ⇒ Lourdeur des processus de pilotage des programmes ; processus trop éloigné du personnel enseignant ⇒ Enseignement des langues insuffisant (le néerlandais notamment)

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte notoriété de la marque « LSM » ⇒ Accréditation internationale (EQUIS, AACSB) ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt) ⇒ Capacité à lever des fonds par le biais de la fondation UCL 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Progression des effectifs face à une enveloppe budgétaire globale stable ⇒ Renforcement de la concurrence au plan international ⇒ Développement de l'université numérique

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Étendre la démarche qui a conduit au référentiel de compétences de master aux programmes de bachelier et poursuivre la diffusion de ce référentiel auprès des étudiants tout en s'assurant de la bonne appropriation de son contenu
- ⇒ En matière d'aide à la réussite, mieux comprendre les effets positifs des démarches et méthodes pédagogiques mises en place sur le site de Mons pour envisager une éventuelle extension à l'ensemble des programmes
- ⇒ Étendre l'offre des cours en langues étrangères y compris le néerlandais
- ⇒ Renforcer la valorisation du stage de master et veiller à ce que cette étape de formation puisse s'achever complètement et sans débordement dans le cadre des deux années du cursus de master
- ⇒ Poursuivre, sur le site de Mons, la réflexion en vue de l'introduction d'un stage de découverte en B3, éventuellement en substitution du projet associatif
- ⇒ Mieux répondre à la demande d'implication du monde professionnel à la définition des programmes, éventuellement par la création d'un *steering committee* au niveau facultaire
- ⇒ Poursuivre la réflexion engagée sur la simplification administrative afin de raccourcir les délais de révision des programmes
- ⇒ Poursuivre l'évolution des méthodes pédagogiques pour faire face à l'accroissement du nombre d'étudiants, par exemple, en investissant dans le développement de MOOCs
- ⇒ En complément et compte tenu des contraintes globales qui pèsent sur le financement des universités, poursuivre le développement des ressources propres à l'institution notamment par le biais de chaires, de la formation continue et des programmes « *executive management* », tout en veillant à mutualiser des coûts entre programmes subventionnés et programmes autofinancés
- ⇒ En termes de locaux, augmenter progressivement les locaux à disposition pour les étudiants pour les travaux de groupe
- ⇒ Ne négliger aucune piste qui permettrait un rapprochement physique des enseignants et des chercheurs affectés aux différentes entités et présents sur les différents sites
- ⇒ En termes d'aide à l'insertion professionnelle, exploiter plus systématiquement le réseau des anciens notamment pour les stages et les liens avec le milieu professionnel
- ⇒ Conforter l'effet distinctif « LSM » et « ESL » en gardant en ligne de mire les standards internationaux en matière de formation et de recherche dans le domaine de l'économie et de la gestion
- ⇒ Pour la deuxième étape de la fusion entre les deux sites, s'assurer que toutes les parties prenantes internes à s'approprient pleinement ce nouveau cadre, pour chercher à valoriser les effets de la fusion et à formuler des recommandations dans ce sens aux autorités supérieures

Droit de réponse de l'établissement évalué

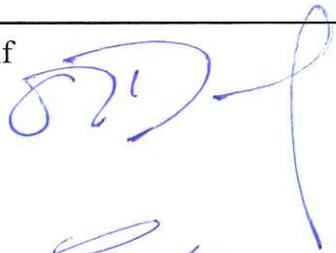
Commentaire général éventuel :

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

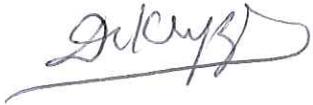
Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond

Nom, fonction et signature de l'autorité académique
 dont dépend le département

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
 de l'autoévaluation

Michel de Wolf
 Doyen LSM 

Marc Lits
 Doyen ESPO 



Isabelle De Keyzer

¹ Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.