



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'HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Comité des experts :

M. Jean-Louis DARRÉON, président

MM. Jean BONNET, Olivier DEBANDE, Franz PALM,

Mmes Isabelle POULIQUEN et Omblin RICHARD, 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 en Sciences économiques et de gestion. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 19, 20 et 21 février 2014 à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. 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 des programmes évalués, 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 du nouveau référentiel AEQES en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation¹.

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

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

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'entité qui met en œuvre les programmes évalués, HEC-Ecole de Gestion (HEC.ULg), est une composante de l'Université de Liège (ULg). Elle procède de la fusion, opérée en 2005, de trois entités : HEC-Liège, l'Ecole d'Administration et des Affaires de l'ULg et le département d'économie de l'ULg. Dans cette mise en œuvre, HEC.ULg dispose d'une grande autonomie au sein de l'ULg. C'est notamment au sein de HEC.ULg que sont définis les politiques et dispositifs de pilotage des programmes concernés, leur évaluation, leur révision ainsi que l'allocation, la répartition et la gestion des ressources visant à leur qualité, leur efficacité et leur équité.

Les programmes soumis à la présente évaluation sont les suivants :

- Bachelier en Sciences économiques et de gestion ;
- Bachelier en Ingénieur de gestion;
- Master 60 en Sciences économiques ;
- Master 60 en Sciences de gestion ;
- Master 120 en Ingénieur de gestion ;
- Master 120 en Sciences de gestion ;
- Master 120 en Sciences économiques.

Dans le master 120 en Sciences de gestion, 1 étudiant sur 4 est inscrit dans le cursus à horaire décalé. Pour autant, ce cursus n'a pas fait l'objet d'un traitement distinct lors des entretiens.

À l'intérieur des bacheliers, les inscrits se répartissent dans un rapport de l'ordre de 1 (ingénieur de gestion, 29%) à 2,4 (sciences économiques et de gestion, 71%). À l'intérieur des masters, la part des masters en 1 an (60 ECTS) s'établit à 7 % et la part des masters à 2 ans (120 ECTS) à 93 %. En termes de répartition disciplinaire, le nombre d'inscrits en sciences de gestion au sens large est largement majoritaire (96 % en sciences de gestion, dont 18 % pour les ingénieurs de gestion, et 4 % seulement pour les sciences économiques).

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

Critère 1 :

L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.

Ce critère est explicitement repris dans le cadre légal en Communauté française de Belgique :

« Les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent » stipule l'article 9 du décret du 31 mars 2004. Le décret du 14 novembre 2008 réaffirme l'engagement de l'enseignement de promotion sociale « [...], l'enseignement supérieur de promotion sociale s'inscrit dans le dispositif de la gestion de la qualité. Les établissements d'enseignement de promotion sociale qui organisent un enseignement supérieur assurent le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent à ce niveau d'enseignement [...] » précise l'article 73. Ce critère vise à analyser l'existence et l'efficacité d'une politique et de procédures associées pour la gestion de la qualité. Celles-ci doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties prenantes.

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

Politique de gouvernance en lien avec les missions et valeurs de l'établissement

- 1 Les experts reconnaissent unanimement l'impression très favorable qui ressort de tous les entretiens : des académiques aux étudiants, en passant par les enseignants issus du monde professionnel jusqu'aux personnels scientifiques, techniques et administratifs, tous revendiquent leur appartenance à HEC.ULg. Aucun signe de tension n'émane des personnes rencontrées lors des entretiens : les personnels sont satisfaits de l'ambiance au travail, les étudiants de la formation dispensée et des débouchés qui s'ensuivent, ce que les anciens alumni rencontrés ne font que confirmer et ce que le rapport d'autoévaluation laissait supposer.
- 2 HEC.ULg s'assigne pour mission de « *former des dirigeants créatifs et responsables pour construire l'avenir des entreprises et des organisations dans un monde interculturel* ». En appui de cette mission, l'institution s'efforce de construire la marque HEC.ULg par :
 - un système de valeur visant à promouvoir : « *l'audace entrepreneuriale, l'excellence, la pensée critique, l'écoute et le respect de la diversité, la responsabilité sociétale* »
 - des activités de recherche visibles au plan international (hors du périmètre de l'évaluation *stricto sensu*) ;
 - des instances de gouvernance visant à conforter l'autonomie de l'école et à en faire un acteur de premier plan dans son environnement ;
 - des actions et dispositifs visant à l'amélioration continue des programmes.
- 3 Dans le cadre de sa stratégie de positionnement à l'international, l'institution s'inscrit dans une démarche active de certification, avec en vue la possibilité de figure dans le TOP 30 du classement international des *Business schools* du *Financial Times*.
- 4 Les experts reconnaissent que les valeurs revendiquées par l'école sont cohérentes avec ses ambitions. Dans le monde des *Business schools*, elles ne constituent cependant pas un marqueur suffisamment distinctif de l'identité d'une école. En outre, les experts ont été quelque peu déçus de ne pouvoir apprécier lors des entretiens comme dans le rapport d'autoévaluation, les effets de l'enseignement de ces valeurs et particulièrement d'une pensée critique.
- 5 En appui de la mission de l'entité, des résultats ont été incontestablement atteints: structuration de la recherche autour de pointes d'excellence, acculturation de l'institution à la qualité, développement de la dimension internationale, trois accréditations EPAS obtenues (MM, MIG et programme doctoral), une autre bien engagée (AACSB). La stratégie de développement à l'international est également clairement revendiquée. Bien qu'ancrage local et internationalisation ne soient pas forcément mutuellement

exclusifs, le comité des experts souligne qu'actuellement les publics étudiants recrutés sont issus, pour une grande majorité, de la zone géographique « naturelle » de l'entité et, somme toute, se montrent assez ouverts à l'idée de contribuer au développement d'un territoire proche de celui où ils ont fait leurs études. La piste d'internationalisation retenue en direction des pays de l'Est et les codiplômations avec certaines universités paraît une niche pertinente.

- 6 De manière générale, les incitations internes sont jugées optimales, sinon adéquates, de la part de toutes les parties prenantes à la mission. Et la gouvernance en phase avec la mission et les valeurs de l'école.
- 7 Aucun des étudiants rencontrés n'a soulevé de difficulté d'accès aux informations utiles aux enseignements et à la gouvernance de l'institution leur permettant de s'impliquer dans sa gestion. La dynamique associative est incontestable et conduit à établir des ponts vers l'implication dans le fonctionnement des instances de l'institution. Les experts s'interrogent cependant sur la représentativité de tous les programmes au sein de l'association étudiante.

Gestion de la qualité

- 8 Au niveau d'HEC.Ulg, la gestion de la qualité se traduit par la mise à disposition des acteurs d'un ensemble d'outils et de documents au premier rang desquels se trouve un manuel qualité. Ce dernier, est présenté comme un mode d'emploi de HEC.Ulg, fournissant un recueil des procédures de fonctionnement de l'école. Ce manuel qualité est présenté comme ayant un rôle d'information et de transparence de la gouvernance, des processus et des procédures. Cependant, de par son souci d'exhaustivité, il reste trop complexe pour constituer un vecteur efficace de diffusion de la politique de gestion de la qualité de l'entité. En tout cas, les entretiens n'ont pas permis de mettre en évidence son rôle, autant qu'attendu, dans la mobilisation des parties prenantes.
- 9 En complément de ce manuel qualité, les experts reconnaissent également un effort accompli en matière de traçabilité : annexes, PV de réunions, archives diverses, constituent un *background* utile pour se faire une idée du pourquoi et du comment des procédures mises en place.
- 10 En conclusion, si les « *feed back* » obtenus dans le cadre de la démarche qualité influencent l'évolution incrémentale des programmes et que des exemples de modification de l'organisation interne suite à des *focus group* existent, une vision d'ensemble de ces démarches reste à construire. La démarche qualité reste limitée à une approche de contrôle et de gestion de la qualité, sans atteindre le stade du management de ou par la qualité. Elle intègre encore peu l'approche stratégique, hormis dans la dimension d'obtention des accréditations, limitant les apports potentiels de cette démarche, notamment en matière d'amélioration continue des programmes et de pilotage par l'exploitation de tableaux de bord. Les experts s'étonnent que cela ne transparaisse pas dans le SWOT du rapport d'autoévaluation.

Élaboration, pilotage et révision du programme

- 11 Lors des entretiens avec les étudiants et les enseignants des différents programmes, il n'a jamais été évoqué la moindre difficulté en matière de révision de ceux-ci. Tout donne donc à penser que les procédures et dispositifs mis en place sont efficaces ou, à tout le moins, que les problèmes sont peu fréquents car souvent anticipés. En tous cas, s'il y a « problème » –sur des questions mineures d'organisation– les réponses sont apportées rapidement. L'efficacité des procédures et la réactivité des instances sont ainsi soulignées par les étudiants actuels et anciens.
- 12 La structuration de l'organisation autour des directeurs de programme et de spécialités, au travers notamment du comité de programme permet une approche matricielle des programmes, associant approche transversale et approche disciplinaire par le biais de la forte implication des unités d'enseignement et de recherche (construction de la cohérence des acquis disciplinaires au long des cursus). Ce mode d'intervention des UER n'est toutefois pas formalisé dans la description de la gouvernance.

- 13 En matière d'adaptation des programmes, la liberté pédagogique de l'établissement s'exprime au travers d'une forte orientation vers les langues, ainsi qu'au travers de diverses pratiques pédagogiques transversales innovantes comme, par exemple, le portfolio ou porte feuille de compétences, fort apprécié des étudiants. En master, l'établissement s'attache également à ancrer ses spécialités sur ses points d'excellence (exemple : management des entreprises sociales). Certaines spécialités sont également supportées par des pools de compétences transversales pilotés par des chaires (par exemple Chaire ASE en « Intelligence stratégique »).

Information et communication interne

Seuls les dispositifs propres à HEC.ULg ont été évoqués lors des entretiens et dans le rapport, l'utilisation des outils ULg étant mineure.

- 14 Aucune difficulté liée à la communication n'a été soulevée lors des entretiens. La communication interne est facilitée par un contact étroit entre les enseignants et les étudiants, par une forte implication des étudiants de l'association dans la gouvernance, et par la large utilisation de la plateforme Lol@. On constate néanmoins un fort appui sur les réseaux sociaux et sur des échanges informels ou de proximité. Ce type de communication présente l'avantage de la rapidité et de l'efficacité, mais également le risque de la non-pérennité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts invite l'entité à poursuivre ses efforts pour l'obtention ou le renouvellement des accréditations tout en évitant d'en faire une fin en soi. Points de passage obligés pour les objectifs visés, les accréditations ne suffiront en effet certainement pas à les atteindre (condition nécessaire non suffisante).
- 2 De manière générale, le comité des experts invite l'école à poursuivre les efforts engagés dans la gouvernance depuis le processus de fusion de 2005. L'autonomie dont dispose l'école devra être mise à profit pour rapprocher la marque HEC.ULg des standards internationaux dans le monde des *Business schools*.
- 3 En matière de gestion de la qualité, le comité des experts recommande de rechercher la simplification et l'appropriation des dispositifs qualité pour mieux les intégrer dans le fonctionnement quotidien.
- 4 En matière de politique de communication et d'information interne, le comité des experts recommande de veiller à ce que la communication informelle, via les réseaux sociaux notamment, ne se substitue pas à la communication institutionnelle.

Critère 2 :

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Ce critère vise à permettre d'analyser les liens entre les acquis d'apprentissage visés par le programme et les besoins sociétaux (actuels ou prévisibles) à satisfaire en matière de formation et d'épanouissement. Il vise également à faire connaître la manière dont le programme, par ses objectifs et son contenu, favorise l'insertion socioprofessionnelle des diplômés et/ou leur intégration dans un parcours flexible de formation.

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

Pertinence des programmes

- 1 Les experts reconnaissent l'adéquation des acquis d'apprentissage visés dans l'ensemble des programmes en termes de formation universitaire. Par ailleurs, les flux d'étudiants inscrits dans les cursus à horaire décalé ainsi que dans l'année préparatoire au master témoignent d'une certaine flexibilité des parcours, d'une ouverture de l'école à des publics particuliers, et donc d'une offre de formation ancrée sur le local et visant à permettre la reprise d'étude et la promotion professionnelle.
- 2 Pour l'ensemble des programmes, les experts notent l'existence de différents dispositifs formels permettant de comprendre les attentes de l'ensemble des parties prenantes : les étudiants sont ainsi normalement représentés et concertés dans différentes instances de l'institution. La parole leur est aussi donnée par des relais plus originaux, tels que les *focus group*, *a priori* plus propices à l'expression de leurs souhaits. De même, les alumni et des représentants du monde socioéconomique ont la possibilité d'exprimer leurs besoins et leurs attentes (les premiers par le biais du réseau des anciens étudiants structuré en association et par l'*advisory board*, les seconds par le truchement du conseil de gouvernance que préside l'un d'entre eux).
- 3 Tous les entretiens avec les enseignants et les étudiants ont montré que ces dispositifs étaient parfaitement connus, bien coordonnés et jugés efficaces. Quant aux alumni et aux représentants des débouchés, ils trouvent que HEC.Ulg répond adéquatement aux besoins des milieux professionnels tant avec le programme en sciences de gestion, qu'avec celui en ingénieur de gestion ou celui en sciences économiques.
- 4 Les experts notent néanmoins que si les relations avec des alumni sont fréquentes et contribuent à diverses manifestations (rencontres, conférences, etc.), elles ne se traduisent pas pour autant par une analyse poussée du processus d'insertion professionnelle et notamment des premiers emplois des diplômés. En outre, l'enquête sur le processus d'insertion des diplômés ne semble pas encore bien connue et les résultats de son exploitation pas ou peu valorisés par les différents responsables de programmes.
- 5 Comme dans beaucoup de *Business schools*, l'ouverture aux besoins du monde professionnel passe également par le recrutement d'enseignants « professionnels », ces derniers établissant des liens naturels entre leurs organismes d'appartenance et les équipes pédagogiques à temps plein. Dans le même sens, les chaires financées par le secteur privé attestent de la qualité de l'articulation avec les milieux professionnels et contribuent à la pertinence des programmes auxquels elles sont adossées.
- 6 La cohésion des programmes en termes de contenu des différents cours semble également être soutenue par une large collaboration informelle entre professeurs. Ceux-ci veillent ainsi à organiser, pour les professeurs invités par exemple, des réunions permettant de garantir l'approche transversale de certaines problématiques ainsi qu'un enchaînement logique entre les différents cours et années.

- 7 L'ouverture au monde professionnel par le biais des stages est également pertinente. Les experts apprécient notamment le fait que les stages soient intégrés dans le cursus diplômant comme élément constitutif intégral de la formation de master en deux ans, avec une évaluation et un suivi autorisant une bonne valorisation en termes d'ECTS. Les experts apprécient également la possibilité qu'ont les étudiants de s'engager dans un mémoire projet comme approfondissement du stage et passerelle vers l'insertion professionnelle. Les professionnels rencontrés ainsi que les étudiants sont satisfaits du déroulement, de l'organisation des stages ainsi que de la valorisation des compétences des stagiaires. Les étudiants ont dit apprécier très favorablement les initiatives mises en place avec l'Agence wallonne à l'exportation et souhaitent qu'elles soient amplifiées.
- 8 Le comité des experts tient également à souligner, en matière de pertinence des programmes de master, l'effet distinctif d'HEC.Ulg lié à la qualité de l'imbrication recherche-programme-milieus professionnels. L'école a en effet structuré ses activités de recherche autour de pointes d'excellence qui irriguent les masters. Le master en sciences économique, en dépit d'effectifs réduit, bénéficie pleinement de cet effort de l'école qui évite la réduction de l'économie à une discipline « support ».
- 9 L'ouverture internationale dans les programmes est mise en exergue à la fois par les enseignants et par les étudiants. Elle est pointée comme facteur d'attractivité de l'école par les étudiants rencontrés. Les experts apprécient l'effort de l'école en matière de sélection et l'évaluation des destinations pour les échanges étudiants. Les experts ont cependant noté que les étudiants rencontrés ont indiqué que les règles d'affectation des destinations engendrent quelques tensions dans la compétition entre étudiants, notamment entre ceux entrés dès le Bac 1 et ceux entrés via l'année préparatoire au master.

Information et communication externe

- 10 Dans ce domaine, les experts apprécient les nombreuses initiatives de l'école (*newsletter*, journal, salons, journées portes ouvertes, etc.). Le message en direction des étudiants est reçu de manière appropriée : aucun des bacheliers interrogés ne s'est dit surpris par le contenu des programmes, ni par le faible taux de réussite en Bac 1, jamais imputé à un défaut d'information et/ou d'orientation.
- 11 Les alumni rencontrés ont indiqué recevoir une très (trop ?) grande quantité d'informations en provenance de canaux différents et donc parfois redondante.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les experts invitent l'établissement à porter une attention plus grande aux retours des diplômés récents. Plus l'enquête s'éloigne de l'année de diplomation et plus l'effet du diplôme est difficile à apprécier. L'image des débouchés peut s'en trouver également déformée. L'établissement devrait également chercher à rendre ses résultats rapidement exploitables par tous les responsables de diplômes sous peine de risquer l'émergence d'enquêtes individuelles.
- 2 Les experts recommandent également que les données de l'enquête soient mises à profit par l'établissement pour comparer plus finement les trajectoires d'insertion des masters 60 et 120 afin de pouvoir mieux informer les étudiants à l'entrée de ces deux types de master.
- 3 En matière d'articulation enseignement-recherche, le comité des experts encourage l'école à poursuivre les efforts engagés via les chaires et les pointes d'excellence en vue de rapprocher encore le plus possible l'école des standards internationaux en ce domaine.
- 4 L'institution devra veiller à renforcer la visibilité d'une filière complète en économie, notamment en termes de flux d'étudiants en master.

- 5 En matière d'internationalisation, les experts invitent l'école à mettre en place une stratégie holistique d'internationalisation basée sur une identification claire des objectifs visés et sur une approche cohérente par rapport aux objectifs poursuivis en matière d'enseignement. Dans ce contexte, le comité des experts invite également l'école à donner plus de visibilité aux possibilités de stage à l'étranger, ainsi qu'aux différents débouchés sur le plan international.
- 6 En matière d'information et communication externe, les experts recommandent à l'école de porter une attention particulière sur la quantité et le ciblage des informations pour éviter un effet de lassitude, notamment vis-à-vis des alumnis.

Critère 3 :

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Ce critère vise à permettre d'évaluer la cohérence entre les éléments suivants : les acquis d'apprentissage annoncés du programme; les contenus mis en oeuvre; l'agencement global du programme, le choix et la mise en séquence logique des activités ou dispositifs d'apprentissage; les critères et modalités d'évaluation des apprentissages et le temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés par le programme.

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

CONSTATS ET ANALYSE

Acquis d'apprentissage

- 1 Sous l'impulsion de la cellule qualité, l'école a réalisé des avancées significatives en plaçant les acquis d'apprentissage (AAP) au centre des dispositifs de gestion de la qualité. Des entretiens réalisés, il ressort que les AAP sont intégrés par les enseignants et présentés aux étudiants au début de chaque cours. Dans ce sens, les experts soulignent l'effet positif du passage aux acquis d'apprentissage sur la clarification des objectifs des cours et sur la validation de leur pertinence. Néanmoins, si les AAP sont appelés à devenir le socle de l'engagement pédagogique entre enseignants et étudiants, il est apparu lors des entretiens, que les enjeux de ce changement ne sont pas toujours bien perçus par les étudiants.

Contenus et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 2 Dans ce domaine, les dispositifs mis en place (portfolio, ateliers, *podcasts*, etc.) sont divers et favorablement appréciés par les étudiants. Une grande variété d'ateliers est également proposée aux étudiants, et les experts n'ont pu que constater que tous étaient favorablement évalués.

Agencement du programme - ECTS

- 3 L'école s'inscrit dans un processus visant à rendre les programmes de bachelier et de master moins tubulaires pour, à terme, faciliter l'accueil d'étudiants autres que ceux des bacheliers HEC.ULg. Le comité des experts apprécie cette orientation de nature à élargir la base de recrutement en master et notamment à faciliter le développement des Erasmus. Il souligne qu'elle correspond à l'esprit de la réforme de Bologne visant à encourager la mobilité étudiante.

Évaluation

- 4 Les étudiants ne signalent aucune difficulté concernant les évaluations. Ils se disent parfaitement bien informés des modalités et des attendus de l'évaluation et indiquent avoir facilement accès à leur copie et, le cas échéant, aux explications sur la notation.
- 5 Le comité des experts note que la transversalité des AAP ne se retrouve pas dans les évaluations. Mis à part dans le mémoire, l'évaluation reste en effet centrée sur chaque cours et ne donne pas lieu à une évaluation transverse des acquis.
- 6 Les experts soulignent enfin que la grille d'évaluation pour le mémoire est différente selon que l'on se trouve dans le cadre du jury ou dans celui de la démarche qualité.

- 1 Les experts encouragent l'établissement à mieux faire comprendre aux étudiants, les changements induits par les acquis d'apprentissage. Cette compréhension favorisera une approche transverse aux unités d'enseignement, et donc une meilleure acquisition des compétences.
- 2 Ils encouragent le développement de l'utilisation des *podcasts* pour les cours du jour. De manière générale, ils invitent l'école à se saisir davantage des outils mis à disposition par l'université et à partager avec elle ses outils innovants en matière de pédagogie.
- 3 Ils recommandent enfin de chercher à construire des outils d'évaluation communs, notamment pour les TFE, plutôt que de cumuler les outils pédagogiques et les outils de la démarche qualité.

Critère 4 :

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Le critère d'efficacité porte sur le degré de réalisation des objectifs du programme compte tenu des ressources mises en œuvre. Il vise à établir si le programme produit les résultats attendus, c'est-à-dire si les étudiants ont atteint à l'issue de leurs études les acquis d'apprentissage visés.

Par ce critère, l'établissement/l'entité est invité à considérer l'étudiant au moment de son inscription au programme, à suivre son parcours, à examiner les niveaux d'atteinte des acquis d'apprentissage et à considérer les taux de réussite. L'évaluation de l'efficacité du programme porte ainsi non seulement sur les caractéristiques des diplômés, mais également sur la capacité de l'établissement à favoriser la réussite des étudiants admis au programme. Le critère impliquera aussi l'examen de facteurs d'efficacité tels que l'affectation des ressources, les pratiques pédagogiques et les modalités organisationnelles mises en œuvre pour soutenir la qualité du programme. Le critère d'équité porte sur les dispositifs mis en place au sein du programme afin d'être en mesure d'offrir aux étudiants, quel que soit leur parcours de formation antérieur, leur situation personnelle, sociale ou économique, la possibilité d'acquérir, d'actualiser et de développer tout au long de leur vie à la fois les acquis visés et des compétences professionnelles nécessaires afin d'assurer leur employabilité et de favoriser leur épanouissement personnel, l'approfondissement de leur formation, la citoyenneté active et le dialogue interculturel.

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Dans le cadre des contraintes fixant l'enveloppe des ressources allouées par la Communauté française, les experts notent un engagement de l'institution pour ouvrir davantage le recrutement des enseignants chercheurs aux profils internationaux. Cet engagement est cohérent avec l'objectif de reconnaissance de l'école au plan international.
- 2 En matière de formation, de nombreuses possibilités sont offertes aux différents personnels. De manière générale, les incitations offertes pour l'amélioration des services ont été jugées positivement par les personnels rencontrés. De plus, ces derniers n'ont pas souligné de réelles difficultés quant à la charge de travail.
- 3 Dans son ensemble, l'institution semble parfaitement consciente que les ressources supplémentaires peuvent venir de sa capacité à générer des ressources propres.

Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 4 Les experts notent que les locaux sont agréables, bien tenus et bien équipés. De gros efforts d'investissement ont été réalisés en matière d'espaces pour les travaux de groupe ; de matériels informatiques et audiovisuels, de plateforme TIC (Lol@). Les utilisateurs rencontrés n'ont indiqué aucune carence en termes de libre service ou de maintenance.

Equité (admission, transition secondaire-supérieur, aide à la réussite)

- 5 Comme tous les établissements, HEC.ULg est confrontée à un taux d'échec et/ou d'abandon élevé en Bac 1. Pour autant, l'échec au terme de la première année ne soulève pas de problème spécifique côté étudiant ou côté enseignant.
- 6 De nombreux dispositifs d'aide à la réussite sont développés (guidance-étude, *podcasts*, cours préparatoires, échanges avec le secondaire, informations/détection des étudiants en difficulté, etc.). Leur bien fondé et leur facilité d'accès sont appréciés par les représentants des étudiants rencontrés. Pour autant, les experts n'ont pas pu constater, pour tous ces dispositifs, un impact favorable sur les taux de

réussite, totale ou partielle, ni de présentation aux examens. En outre, les données du système d'information ne permettent pas d'apprécier la portée précise des différents dispositifs d'aide à la réussite, ni l'efficacité du redoublement.

Données nécessaires au pilotage du programme

- 7 Les experts notent que l'institution dispose d'un système d'information intégré permettant notamment de suivre l'étudiant dès son entrée à l'ULg et tout au long de sa formation. Un *data ware house* complet fournit entre autres une quantité de tableaux et indicateurs utilisés notamment lors des jurys. Il est néanmoins apparu aux experts que, de manière générale, le système d'information est encore assez inexploité en tant qu'outil de pilotage.

RECOMMANDATIONS

- 1 Face à la contrainte d'une enveloppe fermée faisant l'objet d'une répartition en fonction de la part de marché des différents établissements, les experts encouragent l'école à mieux mettre en avant les éléments distinctifs de sa valeur ajoutée et à venir ainsi conforter l'effort engagé en matière de levée de fonds propres.
- 2 Les experts encouragent l'école à poursuivre les efforts accomplis en vue d'offrir plus de locaux pour les travaux en petits groupes des étudiants.
- 3 En matière d'aide à la réussite, les experts invitent l'école à mieux apprécier l'efficacité des différents dispositifs déployés et à chercher à détecter encore plus tôt les publics susceptibles de décrocher.
- 4 Enfin les experts recommandent à l'école d'exploiter davantage les données recueillies pour, après analyse, discussion et interprétation avec les différentes parties concernées, les transformer en indicateurs de pilotage plus fins et plus largement partagés—notamment pour accroître l'efficacité de la lutte contre l'échec et pour mieux comprendre le processus d'insertion professionnelle. Par exemple, l'enquête sur le processus d'insertion des diplômés ne semble pas encore bien connue et les données recueillies pas ou peu valorisées par les différents responsables de programmes. De même, les relations nombreuses et fréquentes avec les alumni devraient conduire à une analyse plus précise du processus d'insertion professionnelle, notamment leurs premiers emplois.

Critère 5 :

L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 HEC.ULg est incontestablement une école ouverte à l'évaluation et s'est engagée dans celle de l'AEQES avec une certaine sérénité, forte de l'expérience acquise dans les différentes procédures internationales d'accréditation. Cette sérénité, incarnée par les autorités, irrigue l'ensemble des acteurs rencontrés. Les entretiens conduits attestent ainsi d'une réelle cohésion entre toutes les parties prenantes et d'un diagnostic d'autant plus facilement partagé... que le processus d'autoévaluation pointe très peu de faiblesses.
- 2 Au sein de l'ULg, l'école revendique une grande autonomie pour accomplir ses missions et les autorités disposent de services d'appui adaptés à la définition et au suivi du plan stratégique de l'école.

Analyse SWOT et plan d'action

- 3 Pour les prochaines années, le plan d'action de l'école est structuré par l'objectif de l'école de renforcer les performances de son programme et sa visibilité au plan international. Ce plan stratégique, lancé sur la période 2010-2014 sous le sigle ARPEGE peut se résumer par l'ambition d'un positionnement plus international. Il suppose, bien évidemment, l'approfondissement de la démarche d'amélioration continue déjà mise en œuvre par l'école.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Formations disciplinaires scientifiquement cohérentes, articulées sur les débouchés professionnels immédiats ou sur des activités de recherche structurées et de haut niveau ⇒ Formations adossées à des plateformes transversales pilotées par des chaires (Chaire ASE et <i>Accenture</i>) ⇒ Diverses accréditations internationales ⇒ Activités pluridisciplinaires transversales (stages, projets, portfolio, etc.) parfaitement intégrées au cursus académique et bien valorisées ⇒ Cursus permettant la mobilité internationale Erasmus ⇒ Partenariats internationaux en codiplomation ⇒ Divers personnels acquis à la démarche qualité ⇒ Présences de réseaux d'umnis et de professionnels associés à la gouvernance de l'école (<i>Governance council</i> et <i>Alumni advisory board</i>) ⇒ Locaux adaptés et bien équipés, maintenus et accessibles en libre service 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Échec important en Bac 1 ⇒ Faibles effectifs dans le master en Économie ⇒ Faible utilisation des données statistiques comme éléments de diagnostic de la performance en vue de les faire évoluer en indicateurs de pilotage (lutte contre l'échec et insertion professionnelle des diplômés notamment) ⇒ Manque de visibilité des masters à l'international (au-delà des frontières proches) et peu d'étudiants étrangers inscrits pour un cursus complet ⇒ Faible mobilité internationale des enseignants chercheurs ⇒ Insuffisance d'intégration, dans le cadre des activités pédagogiques transversales, des changements induits par les acquis d'apprentissage ⇒ Existence d'une démarche de gestion et de contrôle de la qualité plutôt que d'une démarche de management de ou par la qualité

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte notoriété de l'école dans son environnement ⇒ Processus d'accréditation internationale (AACSB) sur le point d'aboutir (2 étapes sur 3 validées) ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt) ⇒ Demande soutenue de formation à horaire décalé et APM ⇒ Développement d'innovations pédagogiques en lien avec l'appartenance à une université complète 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt) ⇒ Progression des effectifs inférieure à la moyenne observée en FWB face à une enveloppe budgétaire globale stable ⇒ Peu d'effectif dans le master en Économie ⇒ Avenir des masters 60 dans le cadre du format européen défini par le processus de Bologne

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Poursuivre les efforts pour l'obtention ou le renouvellement des accréditations tout en évitant d'en faire une fin en soi ⇒ Poursuivre les efforts engagés dans la gouvernance depuis le processus de fusion de 2005 et mettre à profit l'autonomie dont dispose l'école pour rapprocher la marque HEC.ULg des standards internationaux dans le monde des <i>Business schools</i> ⇒ Veiller à renforcer la visibilité d'une filière complète en économie, notamment en termes de flux d'étudiants en master ⇒ En matière de gestion de la qualité, rechercher la simplification et l'appropriation des dispositifs qualité pour mieux les intégrer dans le fonctionnement quotidien et articuler les différents processus avec la politique générale et la stratégie de l'établissement ⇒ En matière de politique de communication et d'information interne, veiller à ce que la communication informelle, via les réseaux sociaux notamment, ne se substitue pas à la communication institutionnelle

- ⇒ Porter une attention plus grande aux retours des diplômés récents et rendre les résultats des enquêtes rapidement exploitables par tous les responsables de diplômés
- ⇒ Mettre à profit les données de l'enquête pour comparer plus finement les trajectoires d'insertion des masters 60 et 120 afin de pouvoir mieux informer les étudiants à l'entrée de ces deux types de master
- ⇒ En matière d'articulation enseignement-recherche, poursuivre les efforts engagés via les chaires et les pointes d'excellence en vue de rapprocher encore le plus possible l'école des standards internationaux en ce domaine
- ⇒ En matière d'internationalisation, dans le cadre de la mise en place d'une stratégie holistique, chercher à renforcer les flux d'admission en master par des étudiants étrangers qui viendraient faire un cursus complet
- ⇒ En matière d'information et communication externe, porter une attention particulière sur la quantité et le ciblage des informations pour éviter un effet de lassitude
- ⇒ Mieux faire comprendre aux étudiants, les changements induits par les acquis d'apprentissage
- ⇒ Poursuivre le développement de l'utilisation des *podcasts* pour les cours du jour et de manière générale se saisir davantage des outils mis à disposition par l'université et partager avec elle ses outils innovants en matière de pédagogie
- ⇒ Faire converger les indicateurs utilisés dans le cadre de la démarche qualité et ceux utilisés pour l'évaluation de l'étudiant (plus particulièrement pour le TFE)
- ⇒ Mieux mettre en avant les éléments distinctifs de la valeur ajoutée de l'école et venir ainsi conforter l'effort engagé en matière de levée de fonds propres
- ⇒ Poursuivre les efforts accomplis en vue d'offrir plus de locaux pour les travaux en petits groupes des étudiants
- ⇒ En matière d'aide à la réussite, mieux apprécier l'efficacité des différents dispositifs déployés et à chercher à détecter encore plus tôt les publics susceptibles de décrocher
- ⇒ Exploiter davantage les données recueillies pour, après analyse, discussion et interprétation avec les différentes parties concernées, les transformer en indicateurs de pilotage plus fins et plus largement partagés—notamment pour accroître l'efficacité de l'action contre l'échec et pour mieux comprendre le processus d'insertion professionnelle

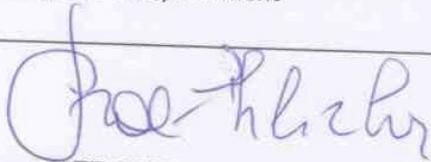
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Néant étant donné vos commentaires envoyés le 10/06/2014

L'établissement ne souhaite plus formuler d'observations de fond.

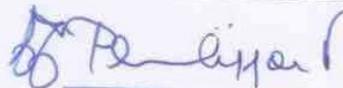
Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond

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

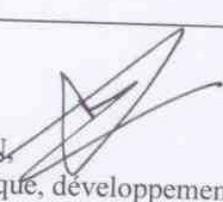


Thomas FROEHLICHER,
Directeur général & Doyen.

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



Anne-Joelle PHILIPPART,
Accreditation & Quality Manager.



Wilfried NIESSEN,
Directeur académique, développements.

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