



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

Francis Bloch  
Christian Chauvigné

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Sciences économiques et de gestion

Université catholique de Louvain  
(UCLouvain)

28 juin

## Table des matières

Sciences économiques et de gestion : UCLouvain .....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	7
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	8
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité .....	11
Conclusion générale.....	12
Droit de réponse de l'établissement.....	13

# Sciences économiques et de gestion : Université catholique de Louvain

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du cursus « Sciences économiques et de gestion ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, MM. Francis BLOCH et Christian CHAUVIGNÉ, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 13 mars 2019 à l'Université catholique de Louvain, sur le site de Louvain-la-Neuve. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le master en Gestion culturelle, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation de ces programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2013-2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Francis Bloch, expert pair
- Christian Chauvigné, expert en gestion de la qualité et de l'éducation

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Université catholique de Louvain (UCLouvain) est issue de la partition de l'Université de Louvain, fondée en 1425, en deux universités : l'une néerlandophone (KULeuven) et l'autre francophone (UCLouvain). L'UCLouvain est aujourd'hui constituée de 14 facultés et écoles qui organisent 43 programmes de bachelier, 99 masters et 65 masters de spécialisation sur les sites de Louvain-la-Neuve (siège social), de Bruxelles (disciplines de la santé et architecture), de Tournai (architecture), de Mons et de Charleroi (sciences économiques, sciences politiques et communication, notamment).

Les programmes suivants constituent le champ de l'évaluation de suivi :

- le bachelier en Sciences économiques et de gestion (organisé sur le site de Louvain-la-Neuve) ;
- le bachelier en Sciences de gestion (organisé sur le site de Mons) ;
- le bachelier en Ingénieur de gestion (organisé sur les sites de Louvain-la-Neuve et Mons) ;
- le master 60 en Sciences économiques (orientation générale) – en codiplômation avec l'Université de Namur ;
- le master 120 en Sciences économiques (orientation générale) – en codiplômation avec l'Université de Namur ;
- le master 120 en Sciences économiques (orientation économétrie).

Ces programmes sont organisés au sein de la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO).

En 2017-2018, les étudiants inscrits dans ces programmes représentaient 8% des étudiants de l'université<sup>2</sup>. Le nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s à l'UCLouvain dans les programmes de bachelier représentait 51 % de la population étudiante concernée par la présente évaluation de suivi. Les programmes de masters en co-diplômation avec l'UNamur représentaient respectivement 14 % et 7 % des masters 120 et masters 60 du *cluster* « Sciences économiques et de gestion »<sup>3</sup>. La population des bacheliers suit une tendance à l'augmentation depuis l'évaluation de 2013-2014 ; une légère tendance à la baisse est enregistrée pour les masters 120.

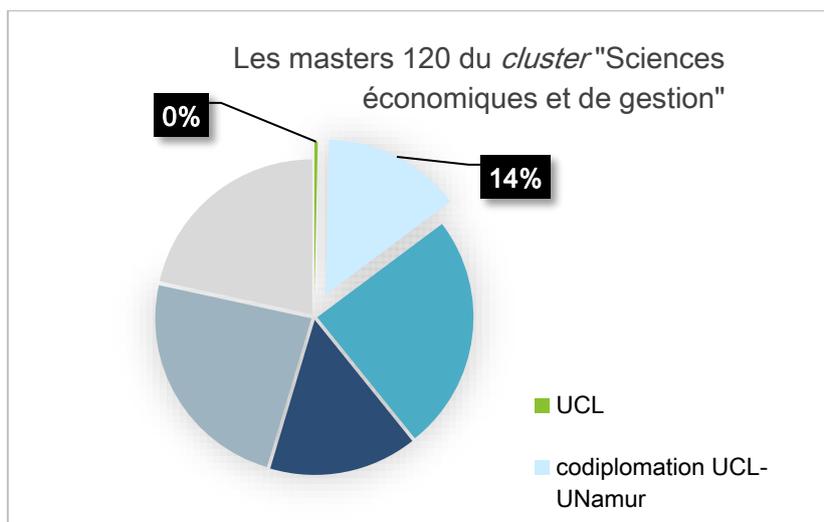
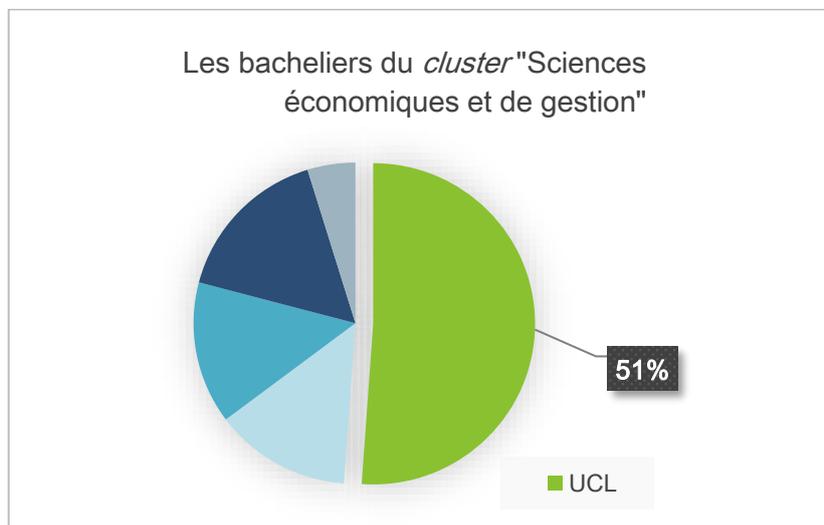
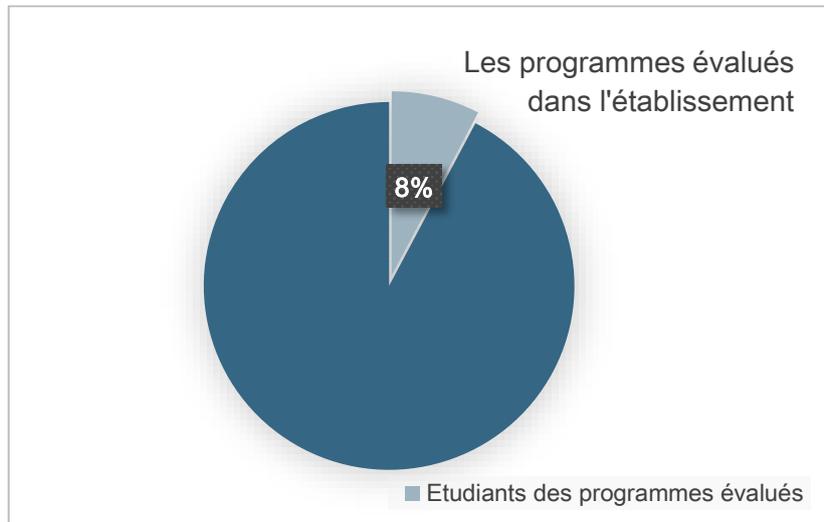
*Les programmes organisés par la Louvain School of Management (LSM) ont obtenu une dispense d'évaluation basée sur la reconnaissance d'un autre processus d'évaluation externe mené par l'organisme EFMD. Ces programmes sont les suivants :*

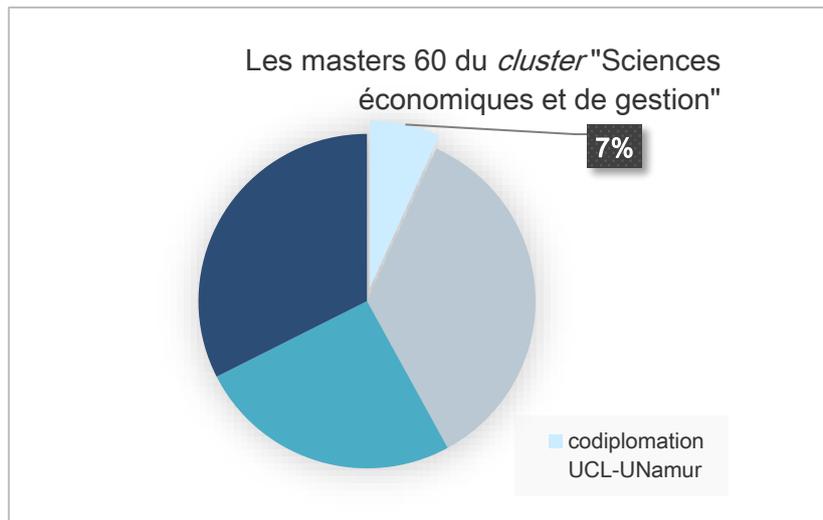
- *le master 60 en Sciences de gestion (organisé sur les sites de Louvain-la-Neuve, Charleroi et Mons) ;*
- *le master 120 en Sciences de gestion (organisé sur les sites de Louvain-la-Neuve, Charleroi et Mons) ;*
- *le master 120 en Ingénieur de gestion (organisé sur les sites de Louvain-la-Neuve et Mons).*

---

<sup>2</sup> Données issues des dossiers d'avancement pour les programmes et des dernières statistiques disponibles pour l'établissement (Cref, annuaire statistique 2014), hors programmes dispensés de l'évaluation de suivi.

<sup>3</sup> Certains programmes organisés par l'UCLouvain, l'ULB, l'ULiège et l'ICHEC font l'objet d'une dispense et ne sont pas repris dans ces statistiques.





## Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation initiale en 2014, le décret Paysage a profondément modifié la structure des programmes, en permettant en particulier aux étudiants de continuer leur cursus tout en accumulant des crédits en retard. Cela a conduit, de fait, à une complexification de la gestion des cursus, puisque chaque étudiant est dans une situation particulière et doit faire l'objet d'un suivi individualisé. La complexité administrative qui en a découlé est très importante vu le nombre d'étudiants concernés à l'UCLouvain.

En 2017, la Faculté ESPO a défini quatre axes stratégiques qui ont été déclinés dans les écoles puis dans les programmes. Ces quatre axes sont (i) la pluridisciplinarité, (ii) la formation différenciée, (iii) le développement d'espaces d'apprentissage et (iv) l'internationalisation. Le plan d'action actualisé tient compte de ces orientations stratégiques qui impactent les changements proposés dans les programmes évalués.

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Cette partie fait état de la mise en œuvre du plan d'action initial, consécutif à l'évaluation AEQES de 2014. Ce plan d'action comportait trois axes. De nombreuses actions ont été réalisées, d'autres méritent d'être soutenues ou renforcées.

### *Axe 1 : Contenu de la formation*

Les experts notent des avancées importantes dans le contenu des formations, en cohérence avec les objectifs du plan d'action initial.

L'internationalisation des programmes a été fortement développée. Les programmes d'échange avec les universités étrangères déjà très importants (et même exemplaires au niveau de l'université) en 2014, ont été intensifiés. Des cours d'économie et de management en anglais ont été multipliés et sont fortement appréciés des étudiants. Suite au décret Paysage, un programme de master entièrement en anglais a été conçu, permettant ainsi d'attirer des étudiants non francophones. Un nouveau programme Erasmus Mundus au niveau master vient d'être proposé avec quatre autres universités européennes. Un effort particulier est fait pour favoriser l'accueil des étudiants non francophones au niveau master, avec un site web entièrement en anglais.

La pluridisciplinarité a également fait l'objet d'une attention particulière. Un cours obligatoire de critique en économie a été introduit dans le cursus du bachelier en Sciences économiques et de gestion, comme le demandaient les étudiants. De nouvelles mineures ont été proposées (comme la mineure « développement durable »). Un nouveau programme de bachelier en Sciences politiques, philosophie et économie (comme le célèbre programme PPE d'Oxford) va être proposé dès la rentrée 2019.

Dans la lignée du plan d'action, des efforts importants ont été faits pour développer des approches pédagogiques innovantes, notamment au niveau des bacheliers. À Louvain-la-Neuve, de nouveaux dispositifs d'aide à la réussite ont été mis en place (tutorat, Pack en bloque...). Pour faire face à l'augmentation du nombre d'étudiants, plusieurs MOOC ont été créés. Des dispositifs ont été développés pour permettre la participation active et l'évaluation des étudiants dans de grands auditoriums. Les étudiants sont également écoutés, et l'offre de formation est modifiée suite aux évaluations des étudiants. À Mons, un stage de découverte de l'entreprise a été mis en place en bloc 3 du bachelier en Sciences de gestion. Le programme de sciences du bachelier en Ingénieur de gestion a été réformé. L'accompagnement individualisé des étudiants a été intensifié. Une pédagogie active s'appuyant sur les nouvelles technologies et prenant place dans des locaux adaptés a été mise en œuvre.

Au niveau des masters, l'organisation du mémoire (avec en particulier la désignation anticipée d'un promoteur) a permis d'accélérer la présentation du mémoire et de résoudre ainsi les difficultés rencontrées au moment de l'évaluation initiale (allongement de la durée des études en raison du report de la présentation du mémoire).

Par rapport aux recommandations de l'évaluation initiale, certains points demandent encore à être travaillés :

- les cours de langue restent toujours assez scolaires et déconnectés du reste de la formation ; on note une forte insatisfaction des étudiants sur les possibilités de progresser en langue, et le besoin d'une réflexion approfondie sur la place des langues étrangères dans la formation et la mise en place de groupes de niveau. Alors que

l'évaluation initiale insistait sur le développement des cours de néerlandais, la situation ne semble pas avoir progressé de façon nette ;

- la gestion de gros effectifs, de plus en plus hétérogènes, continue à constituer un défi pédagogique que les enseignants et étudiants doivent relever. Le manque de motivation de certains étudiants en début de cursus, pointé par les enseignants, demande sans doute de renouveler en profondeur les pratiques pédagogiques. Si le développement de MOOC et l'utilisation d'outils comme Wooclap répondent en partie au problème, on note toutefois que les pratiques pédagogiques actives devraient être encore plus développées. L'appui du Louvain Learning Lab, institution pilote en Belgique et plus largement en Europe sur les pratiques pédagogiques, mérite d'être salué. Trop souvent, le développement de nouveaux dispositifs reste de l'ordre de la bonne volonté individuelle des enseignants, alors qu'il devrait faire l'objet d'une mobilisation collective. Un travail en équipe est nécessaire pour adapter les dispositifs pédagogiques dans une logique intégrative. La réforme des pratiques pédagogiques requiert également des moyens supplémentaires (par exemple des assistants pour encadrer et évaluer les travaux de groupe) ;
- le référentiel de compétences de la LSM (la « boussole ») qui a été repris par la faculté ESPO pour les diplômes de Sciences économiques et de gestion s'avère, à l'usage, beaucoup trop généraliste pour spécifier les compétences visées par chacun des diplômes. De ce fait, les acquis d'apprentissage repris sur les fiches présentant les unités d'enseignement (UE) des différents programmes sont regroupés sous des vocables uniformisés pour tous les cours et peu explicites. Il faudrait être beaucoup plus précis, et mieux expliquer également dans ces fiches UE la cohérence entre les modes d'évaluation (validation des acquis d'apprentissage) et les objectifs visés.

## *Axe 2 : Organisation des études*

Le comité des experts note de grands progrès dans l'organisation des études suite à l'évaluation initiale.

La réforme des programmes a été grandement simplifiée, avec la définition de plusieurs niveaux de réforme et des processus différents selon l'importance de la réforme. Le suivi de la qualité académique des programmes a été mis en place avec l'aide du Service central d'appui à la Qualité de l'offre des Programmes Académiques (QOPA).

L'objectif de développement de ressources propres (en particulier le développement de la formation continue et la création de chaires) a été atteint. Il devrait néanmoins être intensifié.

Un travail considérable a permis d'enrichir l'environnement numérique de travail. Des aménagements ont été réalisés pour permettre la création de nouvelles salles de travail en groupe. Ces salles restent toutefois en nombre limité.

Les experts notent deux points qui demandent à être améliorés :

- les deux sites de Louvain-la-Neuve et Mons proposent des programmes de bachelier différents par la taille des auditoriums et le contenu. Ces programmes semblent totalement indépendants. Il s'agit d'un choix stratégique assumé de laisser aux sites la possibilité d'exploiter au mieux les opportunités offertes par leur environnement (offre de mineures à LLN, orientation des programmes d'ingénieur sur chacun des sites). Les efforts de mutualisation de cours et de partage de bonnes pratiques paraissent encore trop faibles. Ils demandent à être encore développés.
- le pilotage des programmes semble poser problème. Les cours sont définis par les enseignants individuellement et l'articulation des cours dans un programme intégré

n'est pas évidente. En particulier, les fiches descriptives des unités d'enseignement semblent être rédigées sans aucun souci d'intégration du cours dans un programme précis.

### *Axe 3 : Suivi longitudinal du parcours*

Les experts notent que suite au plan d'action initial, de nombreuses actions ont été mises en œuvre :

- une enquête auprès des diplômés permet d'apprécier l'adéquation de l'offre de formation aux exigences du marché du travail. Elle montre en particulier que l'écart entre la formation et les demandes du marché du travail, pointé lors de l'évaluation initiale, s'est considérablement réduit. Les diplômés font état d'une grande satisfaction sur leur formation ;
- des enquêtes pour l'évaluation des programmes (à Louvain-la-Neuve) ont été mises en place. Les cours sont systématiquement évalués ;
- des tableaux de bord intégrant des données descriptives de base sur les diplômés et les étudiants, les résultats des enquêtes de satisfaction, une batterie d'indicateurs ont été développés par le QOPA ;
- des activités ont été mises en œuvre avec le réseau des anciens, permettant une intégration avec le monde professionnel plus développée que lors de l'évaluation initiale.

Toutefois, on note qu'une des recommandations des experts lors de l'évaluation initiale n'a pas été suivie d'effet. Les employeurs ne sont toujours pas associés formellement à la définition de l'offre de formation ni à la conception des programmes.

## Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

### *Gouvernance*

Le comité des experts reconnaît la complexité du cadre institutionnel avec quatre niveaux de décision : le central, la faculté, le département ou école, les programmes. Les relations entre faculté et département semblent assez fluides, comme en témoigne par exemple la déclinaison par le département des axes stratégiques de la faculté.

Les étudiants ont toute leur place dans les instances et peuvent très facilement faire remonter leurs préoccupations et suggestions. Il apparaît cependant que ces suggestions ne sont pas toujours prises en compte (comme dans l'exemple des cours de langues) et un suivi plus précis des propositions des différentes parties prenantes devrait sans doute être fait.

Recommandation :

- Le comité des experts recommande de rendre plus explicite l'articulation entre les quatre niveaux de décision, et de mettre en place une procédure de suivi des discussions avec les parties prenantes et notamment les étudiants.

### *Démarche qualité*

Le comité des experts note que la démarche qualité existe et est très vivante au sein de l'université. Elle se fonde sur des prises d'information auprès des étudiants et diplômés au travers d'enquêtes régulières qui témoignent d'un intérêt continu pour l'amélioration des programmes.

En revanche, la démarche qualité au niveau de l'ESL ou des programmes ne s'appuie pas de façon explicite sur le référentiel approprié par les différents acteurs (le référentiel AEQES). La mise en œuvre du référentiel AEQES est perçue comme relevant de la responsabilité des instances centrales.

Recommandation :

- Un effort doit donc être fait pour mieux partager le référentiel AEQES comme outil de travail pour garantir et améliorer la qualité des programmes.

### *Plan d'action actualisé*

La matrice SWOT sur laquelle repose le plan d'action actualisé semble trop complexe, et est très difficile à lire, car mêlant des éléments du plan d'action de 2015 avec des éléments d'orientation plus récents.

Au niveau du projet de plan actualisé, le comité des experts note qu'il est difficile de distinguer les actions mises en œuvre suite au plan d'action initial et les actions plus récentes provenant des axes stratégiques de la faculté.

## Conclusion générale

Le comité des experts note les efforts accomplis pour mettre en œuvre le plan d'action initial, dans un contexte où les programmes considérés sont confrontés à des difficultés liées à la taille et la composition des cohortes étudiantes. L'ESL et la LSM font face à ces difficultés, réforment les programmes et développent des pratiques innovantes pour favoriser la réussite des étudiants. La cohérence des programmes et l'alignement pédagogique pourraient progresser par un traitement plus collectif des fiches d'unités d'enseignement et une définition plus ciblée des compétences à construire, déclinées programme par programme.

Les experts observent un développement important de la culture qualité dans l'institution qui gagnerait à rendre plus explicite sa référence à la qualité des programmes de l'enseignement supérieur telle qu'elle a été définie dans la Fédération Wallonie-Bruxelles et décrite dans le référentiel de l'AEQES. L'UCLouvain dispose d'outils sophistiqués pour garantir la qualité et a accompli une réflexion exemplaire sur les pratiques pédagogiques. Le Louvain Learning Lab et le QOPA sont des entités de très grande valeur qu'il faut saluer. Des effets de levier restent à trouver pour optimiser leur mobilisation au service des améliorations pédagogiques à généraliser.

# Droit de réponse de l'établissement

	Évaluation <b>Sciences économiques et de gestion</b> 2018-2019
---	--

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

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

Sébastien Van Bellegem  
Doyen ESPO



Nom et signature du/de la  
coordonnateur·trice de l'autoévaluation



**Marie Gilot**  
*Administrative Officer*  
**Economics School of Louvain**  
Place Montesquieu 3  
1348 Louvain-la-Neuve - Belgium

