



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

Christian Chauvigné  
Denis Cormier

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Sciences économiques et de gestion

Université de Mons (UMONS)

28 juin 2019

## Table des matières

Sciences économiques et de gestion : UMONS .....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité .....	10
Conclusion générale.....	12
Droit de réponse de l'établissement.....	13

# Sciences économiques et de gestion : UMONS

## 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. Christian CHAUVIGNÉ et Denis CORMIER, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 20 février 2019 à l'Université de Mons, sur le site de la faculté Warocqué d'Économie et de gestion à Mons. 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 les programmes en Sciences économiques et de gestion, 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 entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Christian Chauvigné, expert en gestion de la qualité et de l'éducation
- Denis Cormier, expert pair

---

<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 de Mons (UMONS) est née en 2009 de la fusion entre la Faculté Polytechnique de Mons et l'Université de Mons-Hainaut. L'UMONS fait partie du Pôle hainuyer et inscrit son action dans un modèle à double articulation institutionnelle permettant de concilier à la fois des missions de proximité et des missions à plus large échelle.

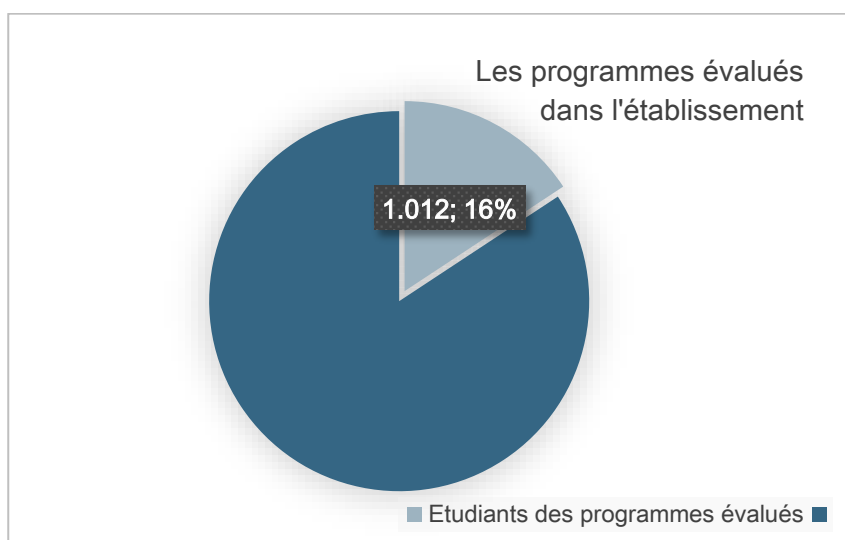
L'UMONS est constituée aujourd'hui de sept facultés et deux écoles : la Faculté d'Architecture et d'Urbanisme, la Faculté de Médecine et de Pharmacie, la Faculté Polytechnique, la Faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation, la Faculté de Traduction et Interprétation, la Faculté des Sciences, la Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion, l'École des Sciences Humaines et Sociales, l'École de Droit.

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

- le bachelier en Sciences de gestion (organisé à Charleroi et à Mons) ;
- le bachelier en Sciences économiques et de gestion ;
- le bachelier en Ingénieur de gestion ;
- le master 60 en Sciences de gestion (organisé à Charleroi et à Mons) ;
- le master 120 en Sciences de gestion (organisé à Charleroi et à Mons) ;
- le master 120 en Ingénieur de gestion.

Ces programmes sont organisés au sein de la Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion (FWEG).

En 2017-2018, les étudiants inscrits dans ces programmes représentaient 16% des étudiants de l'université<sup>2</sup>.



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

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

Le décret Paysage a conduit à des changements dans l'organisation des programmes à la FWEG, notamment l'adoption d'une logique d'accumulation de crédits qui remplace la notion d'année d'études. Cela a modifié en profondeur les horaires de cours et d'examens.

Les profils d'enseignement ont été révisés en tenant compte des référentiels de compétences élaborés par l'ARES. À cet effet, une vaste refonte des programmes est en cours et devrait aboutir en 2020. Parallèlement à cette démarche, la réflexion se poursuit sur la différenciation des cursus Sciences de gestion et Ingénieur de gestion.

Sur le plan institutionnel, certains changements ont été mis en place. D'abord, la politique d'internationalisation qui consiste à encourager la mobilité étudiante et l'apprentissage des langues étrangères pour le personnel. De plus, la démarche Qualité s'est également développée au niveau institutionnel par la création du service EQUIP (Études, Qualité, Indicateurs, Pilotage). Ce service a pour mission de promouvoir la culture Qualité au sein de l'UMONS et de produire des indicateurs pour assurer le pilotage des programmes. Les Services généraux assurent le développement de la culture Qualité par la mise en place d'enquêtes de satisfaction à l'échelle de l'institution. Enfin, le Service Alumni de l'UMONS, créé en 2016, organise annuellement la semaine de l'emploi pour proposer des formations et un accompagnement individuel aux étudiants en vue de leur insertion professionnelle. Enfin, une nouvelle équipe rectorale est entrée en fonction en octobre 2018.

Au niveau facultaire, un nouveau doyen et une nouvelle équipe facultaire ont récemment pris le relai. La nouvelle équipe facultaire a revu ses missions en fonction du programme de la nouvelle équipe rectorale. Dans ce cadre, elle a fait évoluer le fonctionnement des différents groupes de travail (GT) et leurs missions ; ainsi elle a opté pour une structure fixe pour chacun des GT avec un noyau dur et des équipes variables par projets pour avoir des agents transversaux. Les résultats des travaux des GT sont régulièrement présentés au Conseil de faculté. Tous les deux Conseils de faculté (au minimum) un point qualité est à l'ordre du jour.

Il faut aussi souligner le développement du service d'appui pédagogique (SAP) qui vient en soutien des enseignants : rédaction des fiches par unités d'enseignement, etc. C'est aussi ce service qui gère l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Enfin, la FWEG collabore activement au groupe de travail institutionnel « Enseignement à distance ».

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

Afin de prendre en compte les recommandations des experts consécutives à la visite sur site de l'AEQES en 2014, et dans le cadre de la politique d'amélioration continue de la qualité de la FWEG, un plan d'action en cinq axes a été élaboré. De nombreuses actions ont déjà été réalisées, d'autres méritent d'être soutenues et développées.

### *Axe 1 : Formalisation des contacts avec le monde professionnel*

Le développement et la formalisation des contacts avec le monde professionnel ont été assurés par différentes initiatives.

La constitution et la mise en place d'un Conseil de gouvernance impliquant des représentants de la Faculté, du monde professionnel et des diplômés, se sont concrétisées tardivement au regard des échéances définies dans le plan d'action initial. Mais depuis décembre 2017, date de sa création, cette instance s'est réunie à trois reprises. Elle a déjà permis de recueillir des avis des professionnels sur différents aspects de l'organisation des programmes.

Préalablement, le groupe de travail « Contacts avec les entreprises » a été créé et a permis de constituer un réseau de contacts entre la FWEG et le monde professionnel en s'appuyant sur l'association des anciens étudiants et sur les liens établis ou renforcés à l'occasion des stages, des interventions de professionnels dans les activités d'apprentissages, la participation à des bourses de doctorat cofinancées. Ce réseau a facilité l'identification des partenaires pour la participation au Conseil de gouvernance.

L'organisation des stages a été renforcée par la formalisation des conventions de stage précisant les engagements réciproques. Les enquêtes de satisfaction des accueillants en stage (maîtres de stage) ont permis d'avoir des retours sur l'adéquation des programmes de formation et des profils d'enseignement par rapport aux attentes du monde professionnel.

### *Axe 2 : L'enseignement*

L'enseignement a été profondément impacté par la refonte des programmes afin de répondre aux exigences du décret Paysage. Cela s'est traduit notamment par une nouvelle configuration des unités d'enseignement (UE), articulées entre elles par des relations de dépendance (prérequis, corequis), décrites dans des fiches UE où sont présentés les compétences visées, les objectifs et les activités d'apprentissage, les modes d'évaluation des acquis.

Toutefois des disparités sont observables dans les types d'information figurant dans les rubriques standardisées des fiches UE. Il n'est pas toujours simple d'identifier les liens effectifs entre « acquis d'apprentissage du programme » et « acquis d'apprentissage de l'UE » figurant sur chaque fiche, ni comment le système des acquis du programme est vérifié par le système d'évaluation des UE. Il est de même difficile d'apprécier l'alignement pédagogique (liens entre les objectifs, les méthodes et les évaluations) au niveau de chaque UE et de l'ensemble du programme. Enfin, s'ils sont présentés dans le cadre des enseignements, les critères d'évaluation des UE mériteraient de figurer sur chaque fiche UE permettant ainsi de mieux faire le lien avec les acquis d'apprentissage visés. Sur un autre plan, l'anticipation de la charge de travail des étudiants en fonction des ECTS est en cours d'ajustement.

Un renouvellement des méthodes pédagogiques favorisant le développement de compétences se met en place, avec une augmentation des mises en situation permettant à l'étudiant de faire les liens entre enseignements théoriques ou méthodologiques et pratiques professionnelles, mais il est circonscrit à quelques UE sur la base d'initiatives individuelles d'enseignants. Le modèle dominant du face à face pédagogique reste le cours magistral. Le développement pédagogique le plus soutenu institutionnellement est celui de « l'enseignement à distance » qui ne remet pas fondamentalement en cause le modèle pédagogique même s'il permet une désynchronisation des apprentissages. Une offre de formation Moodle pour les enseignants a été mise en place et des appels à projets de l'Université ont bénéficié à plusieurs enseignants de la FWEG pour le développement d'activités d'enseignement à distance. Sur l'intranet accessible aux étudiants, quelques enseignants ont mis à disposition différentes informations et supports et favorisent les échanges en utilisant des forums. Enfin la responsabilisation des étudiants dans l'organisation d'événements à leur initiative ou à l'initiative de la faculté appuie le développement de leur autonomie tout en contribuant à consolider des compétences relationnelles et transversales.

C'est sur le plan de la promotion de la réussite et de l'insertion professionnelle que les évolutions sont les plus significatives. Le soutien à la réussite passe par différentes actions : des temps de remédiation dans différentes matières, des interrogations tests, du monitorat (encadrement par des professeurs ou assistants bénévoles), des référents académiques et le tutorat entre étudiants. Cette dernière modalité est la plus emblématique des valeurs de collaboration et d'entraide défendues par l'institution. L'aide à l'insertion professionnelle a été appuyée par le renforcement des liens avec le monde professionnel et une enquête systématique réalisée auprès des diplômés visant à apprécier l'adéquation du programme de formation avec les exigences des terrains d'exercice. Un stage professionnel non rémunéré est intégré en fin de cycle de master ; d'une durée de dix semaines, il permet à l'accueillant en stage d'apprécier les compétences développées par l'étudiant et son employabilité. Dans quelques cas, des stagiaires ont pu trouver dans ce cadre l'opportunité d'une première embauche. Par ailleurs, les cours de langues (anglais, néerlandais, espagnol) intègrent des simulations pour l'entretien d'embauche.

Une question non résolue est celle de la distinction entre les profils professionnels des formations en sciences de gestion, d'une part, et d'ingénieur de gestion, d'autre part. La consultation des documents présentant les deux cursus conduit à constater l'absence de mise en valeur de différences en termes de débouchés professionnels. La lecture des acquis d'apprentissage relatifs aux deux programmes n'est guère plus éclairante et la différence pourrait se résumer à des options de spécialisation au sein d'un même programme. Les étudiants eux-mêmes considèrent qu'il s'agit de la même formation et qu'il n'y a pas de distinction décisive en matière de professionnalisation. Le choix entre les deux cursus est, de ce fait, plus une affaire d'opportunité qu'il n'est relié à une orientation professionnelle. Les autorités académiques ont la volonté, à travers la refonte des programmes en cours, de différencier davantage ces cursus. Elles considèrent aujourd'hui que le profil d'ingénieur de gestion répond mieux aux attentes du milieu industriel et une des réflexions actuelles est de renforcer, pour ce profil, les compétences en matière de développement durable, de logistique, de TIC.

L'amélioration de la concertation globale des enseignants est effective par cursus, par le biais du groupe « Programmes » et du Conseil de Faculté qui a vu sa composition évoluer pour intégrer différentes parties prenantes impliquées dans l'amélioration de la qualité (étudiants, responsables de la communication, de la qualité...) : les compte-rendus des réunions rendent bien compte des débats qui ont lieu dans ces instances. Le Conseil de Faculté permet le traitement collectif de l'organisation des programmes. Toutefois l'élaboration des choix pédagogiques se réalise essentiellement entre enseignants contribuant à une même UE, peu au niveau du programme considéré de façon holistique. De même la concordance entre le système des validations proposées et la vérification des acquis d'apprentissage ne peut être

assurée sans une approche plus collective et transversale. Le traitement des fiches UE en équipe pourrait être une première étape. L'élaboration d'un projet pédagogique d'équipe consoliderait cette démarche vers une approche programme.

### *Axe 3 : Internationalisation et formation en langues*

Le développement international est une volonté exprimée au niveau institutionnel et la FWEG bénéficie de soutiens pour accompagner sa stratégie d'internationalisation. Des efforts se poursuivent pour négocier de nouveaux accords. Lorsque des accords existent, l'absence de contrepartie sous forme de mobilité entrante peut être un facteur limitant au développement des échanges.

Afin de favoriser la mobilité entrante, les compétences des enseignants sont mobilisées pour augmenter le volume d'activités d'apprentissages en anglais dans les programmes. Cette capacité d'assurer des activités d'apprentissage dans une langue étrangère est devenue un des critères de recrutement des enseignants. L'augmentation du volume de cours enseignés en anglais bénéficie aussi directement aux étudiants de la FWEG. Un des objectifs de la faculté est de pouvoir organiser un master 120 exclusivement en anglais à l'horizon 2020.

La FWEG délivre une attestation (« Business Mobility programme ») aux étudiants ayant réalisé une part significative d'activités d'apprentissage ou d'expériences à l'étranger.

La formation à l'anglais donne lieu à une certification externe (le TOEIC) valorisable sur le marché du travail. Une certification similaire est proposée en néerlandais (le *Certificaat Nederlands als Vreemde Taal*) ; ce test est organisé par le centre de langues vivantes de l'Université de Mons. Un cours est aussi proposé à titre facultatif en néerlandais.

### *Axe 4 : Consultation des étudiants et des diplômés*

Des enquêtes systématiques de satisfaction sont organisées auprès des étudiants et des diplômés. Les résultats des enquêtes sont pris en compte dans le groupe « Programmes » et dans les instances (Comité de Concertation et d'Information des étudiants, Conseil de Faculté...). Le système qualité intègre la vérification de la prise en compte des résultats de l'évaluation des enseignements et de leurs suites.

Si la participation des étudiants est bien prévue dans différentes instances, leur participation effective n'est pas toujours garantie du fait de leur obligation de participation aux cours. Il ne s'agit pas d'un simple problème d'aménagement horaire. Il s'agit, plus directement, d'un problème de garantie donnée par l'institution à l'exercice de leurs fonctions de délégués : les étudiants doivent être aidés à faire face aux exigences des cours qu'ils ne peuvent suivre compte tenu de leur participation à différentes instances (CCI, Conseil de Faculté...). Au-delà du fait qu'un délégué ne peut être sanctionné dans l'exercice de son mandat, les enseignants concernés doivent être invités à les aider à rattraper leur absence.

### *Axe 5 : Accueil des étudiants et vie à la faculté*

L'accueil des étudiants qui entrent en master (étudiants provenant du site de Charleroi, étudiants étrangers) a été renforcé en leur permettant de se familiariser avec leur nouvel



environnement pédagogique (bâtiments, plateforme Moodle, corps enseignant...) en partenariat avec les organisations étudiantes.

Une collaboration est actuellement envisagée avec l'Union des étudiants et chercheurs étrangers de l'Université de Mons afin de réaliser un kit d'accueil à destination des étudiants étrangers.

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

### *Gouvernance*

La gouvernance à la FWEG a été renforcée par la création de différents organes de gouvernance. D'abord, un groupe de travail a été créé afin de renforcer les contacts avec les entreprises et les employeurs et d'améliorer les collaborations entre la FWEG et l'Association des anciens (AICM). Un Conseil de gouvernance a été nouvellement mis en place, qui a essentiellement pour mission de recueillir l'opinion des milieux professionnels dans le but de cerner des opportunités stratégiques, d'examiner les possibilités de financement d'activités (stages, chaires de recherche, etc.). Le Conseil de gouvernance rend des comptes au Conseil de Faculté.

Sur le plan stratégique, l'ouverture sur le milieu professionnel comme la prise en compte de l'environnement concurrentiel permettent à la FWEG de faire des choix raisonnés sur son offre de formation. Une vision plus prospective pourrait être une aide à son positionnement.

La culture de l'innovation fait la part belle aux démarches volontaires et individuelles, dans une perspective d'essaimage. Une approche plus collective favoriserait plus de cohérence et de lisibilité de cette culture de l'innovation.

Recommandations :

- À l'occasion de la différenciation des cursus de Sciences de gestion et Ingénieur de gestion, identifier les types de profils professionnels existants dans le domaine de la gestion et l'évolution de leur contexte. Il s'agirait d'ouvrir une réflexion plus prospective sur les profils professionnels existants dans le domaine de la gestion ;
- Dans le cadre du développement d'une culture de l'innovation, étendre les appels à projets, essentiellement réalisés sur une base individuelle et volontaire, vers des appels à projets impliquant des équipes ;
- Poursuivre l'internationalisation, en diversifiant les partenariats, notamment en langue anglaise.

### *Démarche qualité*

La FWEG est certifiée ISO 9001 depuis 2003. Cette norme porte sur le management de la qualité qui fait régulièrement l'objet d'évaluations internes et externes conduisant à la certification. Dans ce cadre, la cartographie des processus rend compte du périmètre sur lequel le système qualité va agir. La cartographie du processus d'enseignement à la FWEG fait ainsi l'objet d'une description mettant en valeur les différents processus relatifs à l'enseignement. La fiche « processus programme » rend compte des acteurs concernés, des éléments d'entrée et de sortie, des activités réalisées.

Les activités présentées désignent les étapes de production et de validation institutionnelle des programmes plus qu'elles ne décrivent les activités déterminant la qualité de la formation (choix des objectifs, choix des méthodes, alignement pédagogique, environnement pédagogique adapté aux objectifs...). Dans les éléments d'entrée, le référentiel qualité AEQES n'est pas identifié. De ce fait la qualité procède principalement des prises d'informations

réalisées auprès des parties prenantes afin de mieux répondre aux attentes exprimées ; sur ce plan, le système qualité est d'une grande rigueur.

Recommandations :

- Prendre en compte explicitement les éléments du référentiel de l'AEQES dans le cadre du périmètre du management de la qualité ISO 9001, et plus particulièrement les éléments relatifs à l'alignement pédagogique ;
- Impliquer la cellule qualité à tous les niveaux des processus touchant à la réalisation de la formation et à l'information sur la formation.

### *Plan d'action actualisé*

Le projet de plan d'action actualisé proposé par la FWEG constitue davantage un bilan d'avancement qu'une actualisation du plan initial.

Recommandation :

- Établir un plan d'action actualisé.

## Conclusion générale

La FWEG s'est beaucoup mobilisée au cours des dernières années pour mettre en œuvre son plan d'action afin de répondre au mieux aux recommandations des experts de l'AEQES. Parmi les avancées les plus significatives, on notera, grâce à une gouvernance renforcée, l'ouverture vers les milieux professionnels, la refonte des programmes pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires et normatives tout en intégrant les engagements du plan d'action initial, le développement d'actions pour l'aide à la réussite et à l'insertion professionnelle, la multiplication de cours en langue étrangère.

La FWEG s'est engagée depuis de nombreuses années dans la promotion de sa qualité et dispose d'un management de la qualité performant et certifié au service des attentes de ses parties prenantes. Il reste à mettre celui-ci plus systématiquement au service du développement de la qualité de l'enseignement supérieur telle qu'elle a été définie en Fédération Wallonie Bruxelles et décrite dans le référentiel de l'AEQES.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Sciences économiques et de  
gestion  
2018-2019

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général éventuel :

La Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion de l'UMONS remercie les experts mandatés par l'AEQES pour le travail d'analyse de ses programmes et de son organisation. Cette approche complète l'ensemble des démarches entreprises par la Faculté dans le cadre de sa politique qualité et lui permet d'affiner son positionnement. Divers axes repris dans le rapport avaient déjà été pointés par la Faculté elle-même et plusieurs actions sont d'ores et déjà entamées.

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

Chantal Scoubeau, Doyen de la  
Faculté Warocqué d'Economie et  
de Gestion

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

Julien Vandernoot, Responsable  
Qualité de la Faculté Warocqué  
d'Economie et de Gestion