



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

Christian Chauvigné
Olivier Debande

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Sciences économiques et de gestion

Université de Namur (UNamur)

28 juin 2019

Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Université de Namur	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	12
Conclusion générale.....	14
Droit de réponse de l'établissement.....	15

Sciences économiques et de gestion : Université de Namur

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 Olivier DEBANDE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 29 mars 2019 à l'Université de Namur. 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 comité¹

- Christian Chauvigné, expert en gestion de la qualité et de l'éducation
- Olivier Debande, expert de la profession

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

Fondée en 1831, l'Université de Namur (UNamur) – anciennement Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix – est aujourd'hui constituée de six facultés : Droit, Philosophie, Arts et Lettres, Sciences économiques, sociales et de gestion, Informatique, Médecine, Sciences ; ainsi que d'un département d'Éducation et Technologie et d'une école des Langues vivantes.

L'UNamur organise 23 bacheliers, 17 masters en 120 ECTS (dont trois sont proposés en horaire décalé), 8 masters en 60 ECTS, des masters de spécialisation, des formations de troisième cycle, des formations à l'enseignement et des formations continues.

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

- le bachelier en Sciences économiques et de gestion (organisé en horaire de jour et en horaire décalé) ;
- le bachelier en Ingénieur de gestion ;
- le master 60 en Sciences de gestion (organisé en horaire de jour et en horaire décalé) ;
- le master 120 en Sciences de gestion (organisé en horaire de jour et en horaire décalé) ;
- le master 120 en Ingénieur de gestion ;
- le master 60 en Sciences économiques (organisé en horaire décalé) ;
- le master 120 en Sciences économiques (organisé en horaire décalé).

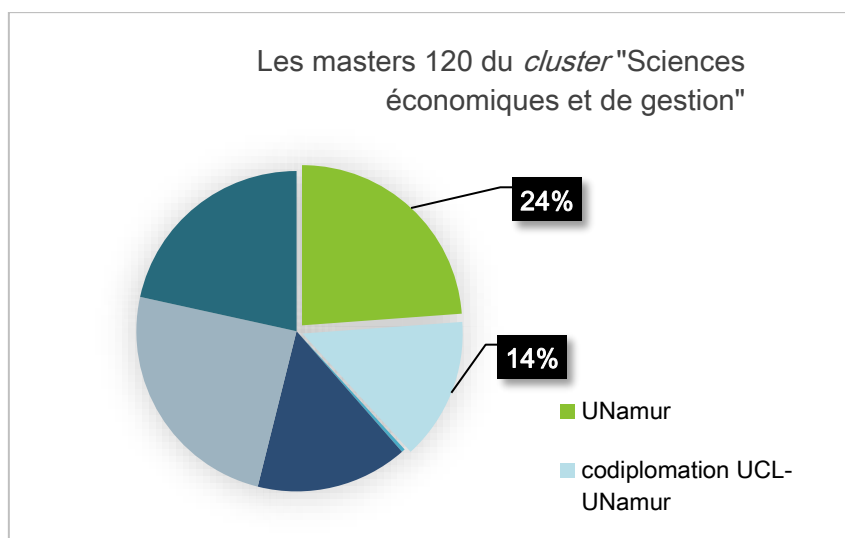
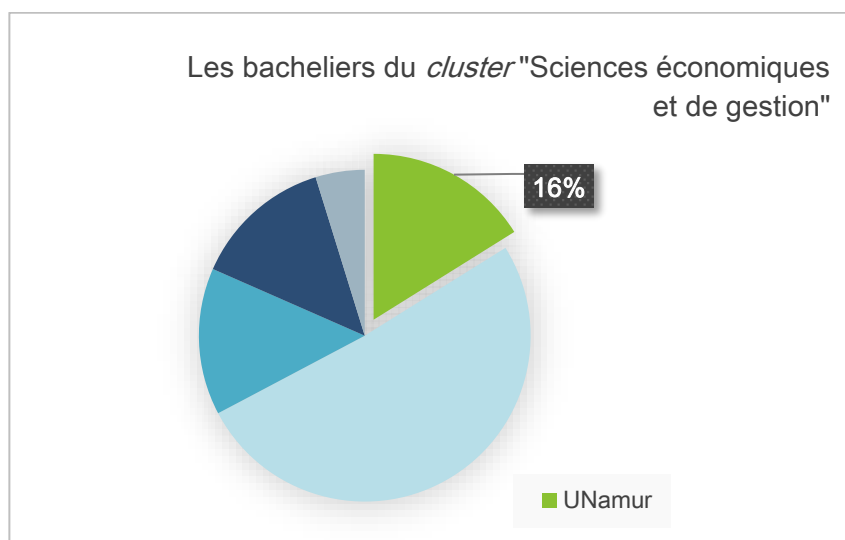
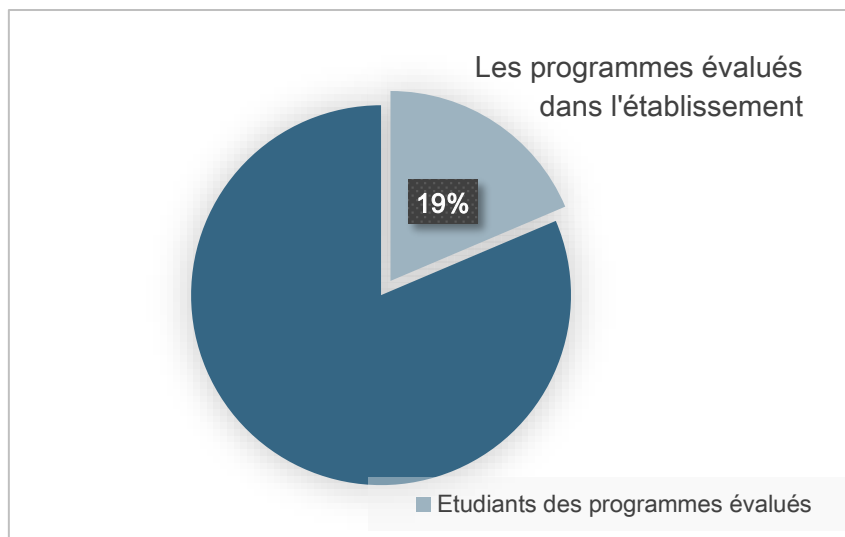
Ces programmes sont organisés au sein de la Faculté de Sciences économiques, sociales et de gestion.

En 2017-2018, les étudiants inscrits dans ces programmes représentaient 17% des étudiants de l'université². Le nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s à l'UNamur dans ces programmes représentait respectivement 16 %, 24% et 26 % de la population étudiante concernée par l'évaluation de suivi des bacheliers, masters 120 et masters 60 du cluster « Sciences économiques et de gestion »³. La population des bacheliers est relativement stable depuis l'évaluation de 2013-2014. Elle est en augmentation dans les masters.

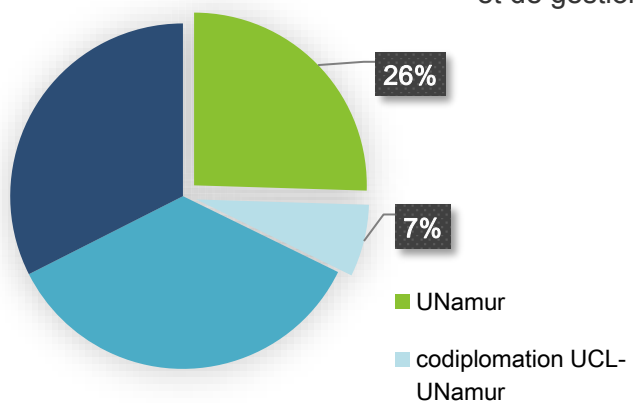
Les masters 60 et 120 en Sciences économiques organisés en cours de jour sont co-organisés avec l'UCLouvain et sont repris dans le rapport d'évaluation de cette université.

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

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



Les masters 60 du *cluster* "Sciences économiques et de gestion"



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

La mise en œuvre du décret Paysage dans les programmes en sciences économiques et de gestion de l'UNamur a occasionné une charge administrative supplémentaire conséquente pour les services de l'université et de la faculté, notamment pour prendre en charge l'individualisation du parcours d'étude de l'étudiant et assurer la transition des étudiants des hautes écoles s'inscrivant en masters. Ce contexte défavorable n'a cependant pas empêché une réforme importante des programmes de bachelier et de master.

Depuis l'évaluation initiale, l'UNamur a également connu un changement de l'équipe rectorale qui s'est accompagné d'une réforme de la gouvernance de l'institution. La Vice-Rectrice en charge de l'enseignement endosse à présent le portefeuille 'qualité', mesure emblématique du passage d'une démarche qualité centrée sur les services centraux à une approche de la qualité focalisée sur l'enseignement et la recherche. L'UNamur s'est également dotée d'une cellule qualité institutionnelle qui bénéficie d'un interlocuteur 'qualité' au niveau du secrétariat de la Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion.

L'UNamur a également mis en place un Bureau Virtuel de l'Étudiant (BVE) assurant une meilleure diffusion et un accès facilité à l'information y compris pour les dispositifs d'aide à la réussite.

Enfin, la Faculté a complété son offre de programme en master traditionnel et en horaire décalé, ce qui s'est traduit par une progression sensible du nombre d'étudiants inscrits en masters depuis l'évaluation initiale de l'AEQES en 2014.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Cette partie du rapport fait état de la mise en œuvre du plan d'action initial, consécutif à l'évaluation AEQES de 2014. Ce plan d'action, construit en s'appuyant sur les critères du référentiel AEQES, comportait six axes. De nombreuses actions ont été réalisées, d'autres méritent d'être soutenues ou renforcées.

Axe 1 : Gouvernance

La structure de gouvernance de l'UNamur et de la Faculté a pour ambition d'assurer une participation effective de l'ensemble des parties prenantes internes. À cet égard, les organes de consultation et de décision de la Faculté sont présentés de manière adéquate sur le site internet de l'Université. Un vade-mecum à destination des étudiants a été élaboré reprenant le rôle des organes de représentation des étudiants au sein de la Faculté et les droits et obligations liés aux différents mandats dans le but d'assurer une plus grande transparence et compréhension du fonctionnement de ces organes.

Les Commissions de contact au sein de l'UNamur continuent à être une instance privilégiée pour assurer une concertation importante entre les différentes parties prenantes, et plus particulièrement pour les étudiants. Une commission propre aux masters de gestion a été mise en place comprenant deux à trois délégués par programme ainsi que les responsables de programme et le directeur du département. Les ordres du jour sont établis de manière collégiale et la mission de la commission est d'assurer la cohérence des programmes et l'organisation des cours et des examens.

Dans la même démarche visant à favoriser la participation des étudiants dans les organes de concertation de la Faculté et de l'université, les enjeux des élections sont présentés lors d'une séance de la Commission de contact avec un représentant de la Chambre politique de l'Assemblée Générale des étudiants. Le passage au vote électronique en 2016 a favorisé une plus grande participation des étudiants aux élections, atteignant 33% en 2017-2018.

Axe 2 : Approche par compétences

En termes d'approche par compétences, les programmes de sciences économiques et de gestion sont engagés dans une réforme qui sera mise en œuvre à la rentrée 2019-2020. Cette réforme est portée par la Faculté pour l'ensemble des programmes de bachelier et par le département des Sciences de gestion pour les masters en Sciences de gestion et en Ingénieur de gestion.

Une responsable administrative facultaire a été recrutée pour appuyer notamment la Cellule didactique dans le cadre de l'extension de l'approche par compétences en bachelier. Un renforcement des ressources est également prévu pour le développement de cette approche (recrutement d'assistants, mise à disposition de locaux plus adaptés au travail sur les compétences visées).

En l'état actuel, les fiches de présentation des unités d'enseignement (UE) ne renvoient pas encore aux compétences visées de manière suffisamment explicite et les acquis d'apprentissage attendus ne sont pas présentés de manière homogène et du point de vue de

l'étudiant. Les référentiels de compétences doivent eux-mêmes encore faire l'objet d'une révision pour refléter davantage les compétences visées par chacun des programmes.

Dans les bacheliers

Pour les bacheliers en Sciences économiques et de gestion et en Ingénieur de gestion, un référentiel de compétences a été développé et a permis d'établir les profils d'enseignement pour chacun. Ce nouveau référentiel doit permettre à l'étudiant de choisir avec plus de transparence et d'information ses cours et s'assurer qu'il a bien acquis les compétences visées par le cours.

La nouvelle approche programme en cours d'implémentation (mise en œuvre prévue pour septembre 2019) comporte entre autre :

- la création d'unités d'enseignements intégrées dans les blocs 1, 2 et 3, visant une approche moins cloisonnée des matières, ainsi que l'intégration de compétences sociales, de communication, d'encadrement (leadership...) avec une progression en termes d'exigence au fur et à mesure de la formation ;
- la création d'une unité d'enseignement d'engagement, visant à susciter ou valoriser l'engagement citoyen des étudiants.

Par ailleurs, le comité des experts note qu'une évaluation portant sur l'acquisition des compétences en bachelier auprès des étudiants du bloc 3 a été réalisée en réponse aux recommandations de l'évaluation initiale.

Dans les masters

Afin de renforcer l'interaction avec le monde du travail, le département des Sciences de gestion a créé une cellule « relations entreprises » pour la gestion des stages et l'engagement avec les entreprises. Cette cellule gère également le nouveau programme en immersion en entreprises qui permet aux étudiants d'expérimenter une pédagogie par projets et de développer des compétences en phase avec les attentes du monde de l'entreprise. Une participation accrue des professionnels dans le cadre des cours est encouragée au travers des « cours binômes » ou de participation ponctuelle dans les enseignements.

Le référentiel de compétences actuellement utilisé dans les masters en Sciences de gestion et Ingénieur de gestion (la boussole) ne permet pas de se représenter les compétences à l'œuvre à la sortie de ces masters. Le développement en cours de l'approche programme suite au développement de nouvelles finalités spécialisées, combiné avec des échanges avec le monde professionnel devrait permettre de remédier à cette situation. Des compétences transversales liées à l'exercice des fonctions managériales sont en cours d'intégration dans l'actualisation de ce référentiel de compétences.

Programmes à horaire décalé

Pour les programmes de bachelier et de master en horaire décalé (programmes FASEG), la Faculté a intégré l'approche par compétences dans les nouveaux programmes. Par ailleurs, un renforcement des compétences transversales sur la communication et la capacité au jugement critique est développé au travers de deux séminaires pédagogiques. Le développement de la compétence du travail en groupe est étendue à tous les primo arrivants en horaire décalé au travers du séminaire 'Gestion de groupe'.

Axe 3 : Cours de langues

Le comité des experts note que l'enseignement des langues est rendu plus actif, particulièrement à partir du bloc 3. Par exemple, un cours de néerlandais a été transformé en activités axées sur des situations professionnelles. L'activité « Simulation de gestion-jeu d'entreprise » requiert la réalisation d'un rapport écrit en anglais ainsi que d'une présentation orale en anglais. La Faculté promeut une augmentation de la proportion de cours en langue étrangère (essentiellement en anglais) dans les programmes de master, ce qui répond à une réelle demande des étudiants.

Une meilleure lisibilité des compétences attendues a été mise en place par la prise en compte systématisée des niveaux de compétences linguistiques européens avec une ambition B2 pour le bachelier.

Depuis l'évaluation initiale, une évaluation institutionnelle des cours de langue de premier cycle a également été menée avec une participation active des enseignants en charge de ces cours de manière à échanger sur les possibilités d'amélioration des contenus et à adapter les pratiques pédagogiques.

En début de formation, un outil de diagnostic en ligne des compétences en anglais a été mis à disposition des étudiants permettant une plus grande individualisation des cours en fonction du niveau des étudiants).

Axe 4 : Promotion de la réussite

La Faculté a continué son action de promotion de la réussite au travers de différentes actions. La communication à destination des étudiants sur les actions de promotion de la réussite a été renforcée au travers de brochures et du Bureau Virtuel de l'Étudiant. Un travail spécifique sur la clarté de l'information à destination des étudiants en horaire décalé pour les aides à la réussite a été entrepris couvrant les actions menées par le département, le Centre Médico-Psychologique et par le Département Éducation et Technologie. Dans le but d'améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants, il a été fait recours aux outils interactifs.

En bachelier

Afin d'identifier les activités de promotion de la réussite les plus performantes et de renforcer le ciblage par rapport à des profils d'étudiants, une évaluation des actions de promotion de la réussite a été mise en œuvre. Les séances de renforcement des prérequis ont été mieux intégrées avec les contenus de cours.

L'UNamur a développé un MOOC sur la méthode « Apprendre à apprendre » essentiellement à destination des étudiants en bloc1.

Une attention particulière a été accordée à la répartition de la charge de travail des bacheliers inscrits bloc 3, notamment par une meilleure information des enseignants sur les travaux attendus et leurs échéances.

Pour les programmes en horaire décalé

Dans les masters, le programme des Unités d'Enseignement Supplémentaires (UES) a été amélioré pour les étudiants provenant de haute école. Ces UES remplacent les anciennes

années préparatoires. Au-delà de l'effort en matière d'architecture des programmes, un dispositif d'encadrement spécifique a été déployé au travers d'apprentissages de la démarche scientifique.

Une réforme de l'organisation horaire des examens, validée par les étudiants, permet de renforcer le suivi en cas d'échec partiel des étudiants en début de deuxième quadrimestre. Par ailleurs, il est prévu d'organiser un système de parrainage entre étudiants issus des hautes écoles et bacheliers de l'Université de Namur.

Axe 5 : Réforme du mémoire du master 60

Le comité des experts prend note de la réforme du mémoire pour les masters 60 organisés en horaire décalé, qui devient un exercice d'initiation à une démarche de recherche appliquée et finalisée.

Axe 6 : Attractivité et positionnement des programmes / Renforcement de l'offre de programmes en horaire décalé

Le département des Sciences de gestion a renforcé son offre de programmes de master tant en cours du jour qu'en horaire décalé, tout en maintenant le master 60 et le bachelier. En horaire décalé, cette extension de l'offre passe par l'ouverture de deux masters 120 en Sciences économiques et en Sciences de gestion. En cours de jour, l'augmentation de l'offre de programmes se concentre sur les thématiques des masters, centrées sur les domaines d'expertise des académiques, avec l'ouverture en 2017 de la finalité spécialisée *Data Science* dans le master en Ingénieur de gestion et la redéfinition des finalités spécialisées dans le master 120 en Sciences de gestion. L'approche poursuivie vise à améliorer la visibilité des options phares développées sur une approche interdisciplinaire comme le démontre la création de la finalité data science pour les masters en Ingénieur de gestion, développée en lien avec le département de mathématiques et la faculté d'informatique. La Faculté, consciente des caractéristiques de l'UNamur (taille modeste, localisation géographique...) comme le démontre l'analyse SWOT actualisée, renforce ainsi sa stratégie de différenciation sur des segments de niche qu'elle est la seule à couvrir au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Pour renforcer son ouverture sur le monde professionnel, le département a également mis en place un programme en immersion pour les masters Sciences de gestion, bâti autour d'un projet en entreprise (cf. axe 2).

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

Gouvernance

Au niveau de l'université et du département, une vision stratégique explicite et ambitieuse, à laquelle participent l'ensemble des parties prenantes internes à l'institution, favorise le positionnement de l'UNamur dans l'offre de programmes universitaires en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Pour les programmes en sciences économiques et de gestion, la stratégie se poursuit autour d'une volonté de différenciation visant à un positionnement sur une offre pointue dans quelques domaines interdisciplinaires et dans la promotion d'une offre en horaire décalé (FASEG).

Le mode de management se construit sur la base d'une volonté d'articulation forte entre les niveaux universitaire, facultaire, programmatique, tant sur le plan stratégique que sur le plan du pilotage de la qualité.

La culture de l'innovation présente à l'UNamur est essentiellement structurée sur une conduite du changement très présente sur le plan du développement stratégique et en matière de développement de nouvelles approches pédagogiques et de promotion de la réussite, notamment au travers des initiatives d'innovation pédagogique « PUNCH ».

L'engagement de l'UNamur en faveur de la réforme des programmes au sein de la Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion s'est traduit par la mise en place d'un fonds d'investissement au service de la pédagogie, assorti d'une évaluation après les trois premières années qui conditionne le déploiement de la réforme sur le long terme.

Recommandations :

- Renforcer l'efficacité de l'approche participative très présente au sein de l'UNamur par la mise en place d'un système de consultation plus formel du monde professionnel ;
- Revoir les référentiels de compétences en lien avec les milieux professionnels.

Démarche qualité

La gestion de la qualité à l'UNamur se veut participative, associant facultés et départements. Elle favorise un alignement de tous les niveaux concernés et l'implication de l'ensemble des parties prenantes internes.

La Vice-Rectrice en charge de l'enseignement, de la qualité et de la communication joue un rôle de facilitatrice pour l'implémentation de la démarche qualité institutionnelle. Le comité des experts note un renforcement de la démarche qualité au travers de la création d'une Cellule qualité institutionnelle au niveau de l'université ainsi que suite à la mise en place d'un référent facultaire. Au niveau des programmes, un responsable de programme bénéficiant d'un allègement de sa charge de cours (15h) assure la gestion de chaque programme et porte les réformes pour l'amélioration de la qualité de celui-ci. Cette nouvelle gouvernance de l'amélioration de la qualité au niveau des programmes a permis une meilleure coordination pédagogique.

L'articulation entre démarche qualité et objectifs stratégiques est très présente au sein de l'UNamur. Cependant, la démarche qualité institutionnelle associant facultés et départements gagnerait à s'appuyer sur un référentiel explicite comme le référentiel AEQES.

Au niveau facultaire, la démarche qualité est fondée sur des prises d'information auprès des parties prenantes internes qui sont fortement impliquées dans ce processus. Cette démarche s'accompagne de discussions et de prises de décisions dans différents organes dédiés comme la Commission de contact. Cependant, ce processus bénéficierait à s'appuyer sur un pilotage plus explicite de la démarche d'assurance qualité au niveau de la Faculté.

Recommandations :

- Établir un référentiel qualité s'appuyant notamment sur le référentiel AEQES ;
- Formaliser un dispositif de pilotage des plans d'action.

Plan d'action actualisé

Le plan d'action actualisé pour les programmes en sciences économiques et de gestion est pertinent et ambitieux au vu des objectifs visés et des ressources disponibles. Ce plan comprend une identification et une allocation des responsabilités pour sa mise en œuvre, des indicateurs de suivi, un échéancier et les degrés de priorité des différentes actions.

Par ailleurs, il précise les ressources complémentaires à affecter. Ces ressources ont été allouées et la faisabilité du plan d'action est donc réaliste.

Conclusion générale

Dans le contexte particulier de la mise en œuvre du décret Paysage en Fédération Wallonie-Bruxelles, la Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion avec le soutien de l'institution et des parties prenantes internes, s'est engagée dans une réforme des programmes de bachelier et de master pour mieux intégrer les compétences transversales tout au long du cycle de formation, favoriser de nouvelles méthodes pédagogiques plus actives et promouvoir l'interdisciplinarité développant l'hybridation des compétences en phase avec les besoins du marché du travail. Cette démarche élargie aux programmes en horaire décalé s'inscrit dans une stratégie de positionnement des programmes de la Faculté visant à couvrir des segments de marché en termes de formation non couverts par d'autres institutions en Fédération Wallonie-Bruxelles.

L'ancrage institutionnel de la démarche qualité a été renforcé au niveau de l'université et de la faculté avec la mise à disposition de ressources supplémentaires pour accompagner la réforme des programmes. Elle gagnerait à évoluer vers un dispositif de garantie de la qualité en mobilisant le référentiel AEQES et à s'appuyer sur un pilotage renforcé au niveau de la Faculté. Une évaluation des différents programmes de soutien à la réussite a été menée et différentes actions ont été entreprises pour renforcer l'accès et la transparence de l'information ainsi que pour cibler des besoins spécifiques en compétences transversales ou renforcer l'appropriation de la démarche scientifique notamment pour les étudiants inscrits en horaire décalé.

La réforme des programmes engagée par la Faculté doit à terme renforcer la cohérence interne des enseignements. En définissant mieux les compétences attendues, elle ouvre la possibilité de mieux les traduire en acquis d'apprentissage dans chaque UE composant les programmes. Le programme d'innovation pédagogique PUNCH permet d'alimenter la réflexion sur les bonnes pratiques au sein de l'UNamur. Un traitement collectif des fiches d'unités d'enseignement permettrait de compléter utilement le travail engagé sur les programmes. Par ailleurs, la nouvelle filière en immersion pour le master en Sciences de gestion devrait contribuer à renforcer l'intégration des compétences recherchées dans le monde professionnel. Une participation formelle du monde professionnel renforcerait l'adéquation et le positionnement des programmes en sciences économiques et de gestion de l'UNamur.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
**Sciences économiques et de
gestion**

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

Alain de Crombrughe
Doyen de la Faculté des sciences
économiques, sociales et de gestion



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

Mathias Hungerbühler
Directeur du département des sciences
économiques

