



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Sciences économiques et de
gestion

Bachelier et master Ingénieur de
gestion

Bachelier en Sciences économiques et
de gestion

Master en Sciences de gestion

Master en Sciences économiques

Université de Namur (UNamur)

Céline BLONDEAU
Alexandre AL AJROUDI
Audrey MILTON

4 juillet 2025

Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Université de Namur.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	8
Critère Qualité	16
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

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 2024-2025 à l'évaluation continue des formations suivantes :

- Bachelier en Ingénieur de Gestion (jour)
- Bachelier en Sciences Economiques et de gestion (jour et horaire décalé)
- Master en Ingénieur de Gestion (jour)
- Master en Sciences de Gestion (jour et horaire décalé)
- Master en Sciences Economiques (horaire décalé)

dans le cadre du *cluster* « Sciences économiques et de gestion ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2018-2019.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a réalisé une visite *in situ*, le 2 décembre 2024 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 réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit les bacheliers et masters précités, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète de ces programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi à la suite de la visite de 2018-2019 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des expert-es tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant-es qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Céline Blondeau, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Alexandre Al Ajroudi, expert étudiant
- Audrey Milton experte paire et qualité

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Valeurs de l'université se retrouvent dans la Faculté
- Initiatives en lien avec les valeurs et prise en compte des parties prenantes
- À l'écoute des transformations des besoins des étudiant-es et des entreprises
- Culture participative et d'amélioration continue
- Former des individus capables d'évoluer et d'avoir un impact sur la société
- Programmes sur mesure en master
- *Learning by doing*, approche par compétences

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Attractivité des masters dans un environnement concurrentiel
- Visibilité des réformes, notamment vis-à-vis des employeurs et des alumni
- Relations avec les alumni pas assez utilisées
- Pas assez de retour systématique du monde professionnel par rapport à la formation des étudiant-es
- Approche par compétences à revoir et inclure dans un référentiel
- Internationalisation notamment à domicile peu développée ou pas pour tou·tes les étudiant·e s

OPPORTUNITÉS

- Monter en visibilité les réformes pour attirer plus d'étudiant-es

MENACES

- Taille modeste de l'Université de Namur dans un environnement en forte concurrence au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB)
- Sous-financement structurel de l'enseignement supérieur en FWB (enveloppe fermée pour un nombre croissant d'étudiant-es)
- Masterisation des hautes écoles et de ce fait concurrence accrue

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Renforcer les partenariats (entreprises, alumni, internationaux).
- 2 Renforcer les actions de communication (interne et externe) pour faire connaître les actions entreprises et les diplômes : faire mieux connaître les réussites des initiatives et projets.
- 3 Arriver à conserver les étudiant-es de bachelier en master ou en faire venir d'autres.
- 4 Développer l'internationalisation, notamment à domicile, pour que cela soit accessible à toutes et tous et suscite des vocations.
- 5 Continuer cette dynamique de la qualité et de la remise en question, de la culture participative, en ayant davantage d'indicateurs chiffrés.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

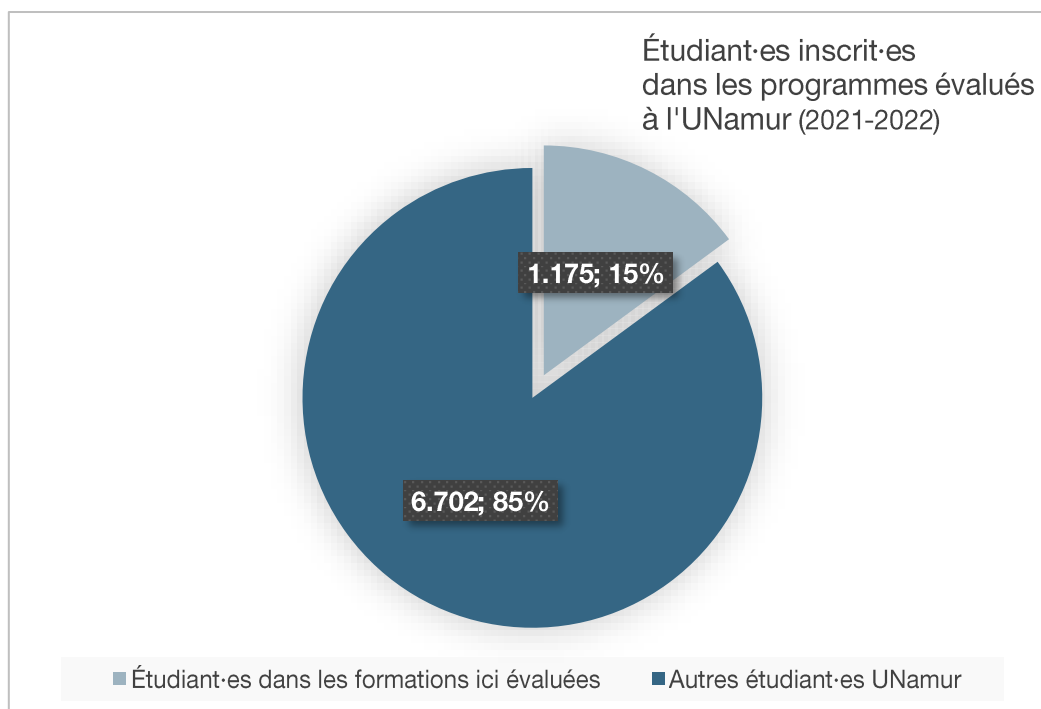
Fondée en 1831, l'Université de Namur (UNamur) – anciennement Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix – est aujourd'hui constituée de sept facultés : Économie Management Communication sciencesPo (EMCP, ex-Sciences économiques, sociales et de gestion), Droit, Philosophie et Lettres, , Informatique, Médecine, Sciences, Sciences de l'éducation et de la formation – faculté dernièrement créée en 2023 ainsi que d'une école des Langues vivantes.

Située au centre-ville de Namur, l'UNamur fait partie du pôle académique de Namur ainsi que de l'alliance d'universités européennes Universeh (*European Space University for Earth and Humanity*), axée sur la thématique de l'espace.

Les programmes suivants constituent le champ de la présente évaluation continue :

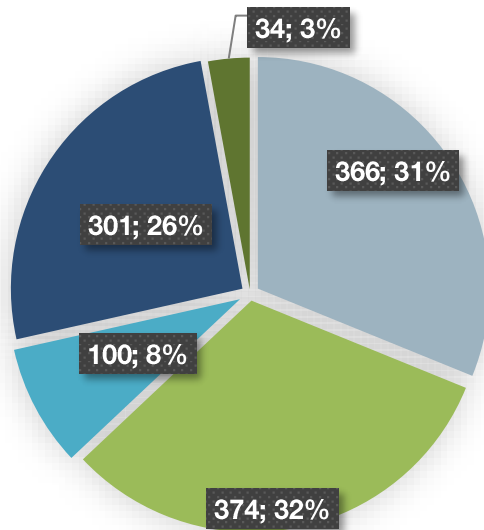
- le bachelier en Sciences économiques et de gestion (organisé en horaire de jour et en horaire décalé),
- le bachelier en Ingénieur de gestion,
- les masters 60 et 120 en Sciences de gestion (horaire de jour et horaire décalé),
- le master 120 en Ingénieur de gestion,
- les masters 60 et 120 en Sciences économiques (horaire décalé ; à noter que l'horaire de jour, codiplômée avec l'Université catholique de Louvain est dispensée de la présente évaluation).

Ces programmes sont organisés au sein de la Faculté désormais appelée Économie, Management, Communication, sciences Po (EMCP). En 2021-2022, 1.175 étudiant-es étaient inscrit-es au sein des formations ici évaluées, sur un total de 7.877 inscrit-es à l'UNamur², ce qui est représenté au sein du graphique n°1. Le graphique n°2 reprend une illustration du nombre d'étudiant-s inscrit-es cette même année 2021-2022 au sein des différentes formations ici évaluées.



² Source : CRef

Étudiant·es inscrit·es à l'UNamur
au sein du *cluster* Sciences
économiques et de gestion
ici évalué (2021-2022)



- Étudiant·es du bachelier Sciences économiques et de gestion
- Étudiant·es du bachelier Ingénieur de gestion
- Étudiant·es du master Ingénieur de gestion
- Étudiant·es du master en Sciences de gestion (60, 120 ECTS)
- Étudiant·es du master en Sciences économiques (60, 120 ECTS)

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

La réforme des programmes s'est opérée dans deux dimensions :

- En profondeur dans la pédagogie : le *Learning by Doing* est une initiative centrale mise en place depuis 2019 dans les programmes de bachelier surtout, mais aussi de master, visant à renforcer l'apprentissage actif et à intégrer des compétences transversales (communication, travail en équipe, esprit critique).
- Une refonte des programmes et une offre de master sur mesure, qui laisse une grande liberté à l'étudiant·e pour établir son parcours, et que ce parcours corresponde le mieux à ses aspirations.

Cette réforme a placé l'humain·e au cœur des réflexions, avec la volonté de mieux former les étudiant·es.

Le *Learning by Doing* a nécessité de nouveaux locaux de coworking et de coaching.

À la rentrée 2024, la Faculté (désormais EMCP³), a changé de nom, pour mieux être en phase avec ce qu'est la Faculté, pour former des décideur·euses de société. Quatre grandes disciplines, constituent la Faculté, avec un nom plus en phase la valeur d'interdisciplinarité de la Faculté, et sont représentées par des *schools* (et non plus des départements), qui fonctionnent non de façon indépendante, mais dans le cadre de la faculté.

³ EMCP : Économie Management Communication sciencesPo, composé de quatre écoles : Namur School of Economics (NSE), UNamur School of Management (UNSM), UNamur School of Evening Studies in Economics & Management (HDEM), et la School of Communication, qui ne fait pas partie du périmètre de ce rapport.

Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/*cluster*, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 La Faculté a réformé en 2019 ses programmes de bachelier en Sciences économiques et de gestion ainsi qu'en ingénieur de gestion, afin de développer un aspect qui est désormais son ADN, et apprécié du monde professionnel : le *Learning by Doing*. L'apprentissage par projet et par problème est désormais incontournable dans les cursus, et ce dès la première année. Il permet de développer les compétences techniques (*hard*) mais surtout fonctionnelles ou transversales (*soft*) et d'adopter une démarche réflexive et universitaire sur la place de leur apprentissage dans la société. Les étudiant·es acquièrent ces compétences sans s'en rendre compte, et le découvrent en se comparant/confrontant à des étudiant·es d'autres universités. Le fait que le projet se déroule en anglais en fin de bachelier renforce l'apprentissage des langues. Cette approche a aussi l'avantage de faire travailler le corps professoral ensemble, et cette collaboration renforce la cohésion d'équipe, et le partage des bonnes pratiques.

Bonne pratique : *Learning by doing*

Depuis 2019, l'établissement a mis en place une pédagogie active, fondée sur le *Learning by Doing*. Des blocs de 5 ECTS en première année de bachelier, 10 en deuxième (en français, également possible en anglais), et 20 en troisième (en anglais) sont dédiés à des projets (par groupe de cinq ou six en première année, quatre en bacheliers 2 et 3, et par groupe de trois en master), regroupant plusieurs cours dénommés UEI, unités d'enseignement intégrées, portant sur un thème. À l'automne 2024, la responsabilité sociétale a été proposée aux 96 étudiant·es de bachelier première année. Douze encadrants (enseignant·es de discipline différente) ont travaillé ensemble. Les enseignant·es deviennent des coachs et les étudiant·es ont des consignes toutes les semaines.

- 2 De nouveaux programmes de master ont été introduits ou repensés. Ainsi, pour les masters 120 en ingénieur de gestion et en sciences de gestion :
 - L’offre est désormais sur mesure : les étudiant·es peuvent personnaliser leur parcours via des choix de filière (par exemple, immersion en entreprise, consultance « *business advice* » ou *Advanced Management*) et des thématiques spécialisées (par exemple, *Data Science*, *Digital & Information Management*, Finance, Innovation & Entrepreneuriat, *Service & Marketing Management*, Fiscalité et droit).
 - Deux nouveaux masters (le master en Sciences de Gestion, à finalité spécialisée en transformation digitale des entreprises en alternance et en codiplomation avec l’Université catholique de Louvain, et le master de spécialisation en management et économie du développement durable en horaire décalé, en collaboration avec l’Université du Littoral Côte d’Opale en France) ont été lancés, ce qui montre la volonté d’ouverture et de partenariat, et permet de renforcer l’attractivité des programmes.
- 3 Les programmes à horaire décalé (HD) ont été réformés pour intégrer l’enseignement hybride (présentiel et distanciel) afin d’améliorer la flexibilité pour les étudiant·es professionnel·les. Cependant, l’enseignement hybride n’est pas disponible pour les étudiant·es en horaire de jour (HJ) ; en effet, il est plus facile à mettre en œuvre d’un point de vue pratique en HD, puisqu’il n’y a qu’un cours par jour. En HJ, il est plus difficile et moins pertinent d’enchaîner des cours dans des modalités différentes, ou de réussir à mettre la même modalité tout au long de la journée.
- 4 Le parcours de renforcement des compétences (« *hard skills* » et « *soft skills* ») pour les étudiant·es HD, soutenu par les Fonds sociaux européens (FSE), a été introduit. L’utilisation de l’approche par compétences permet de limiter le nombre de projets que les étudiant·es avaient à mener (le nombre était devenu très important, surtout au regard de la disponibilité des apprenant·es). En termes de *soft skills*, un portefeuille est proposé : un état balise qui consiste à discuter avec l’étudiant·e de ce qu’il-elle souhaite apprendre, un bilan de compétences, un atelier immersif avec des coaches externes (intelligence émotionnelle, gestion du stress, etc.), un adossement de ce parcours au mémoire, une valorisation des compétences.

Pertinence du programme

- 5 Le lien avec alumni et professionnel·les est visible et actif :
 - 800 entreprises sont sollicitées régulièrement pour des stages, *job days* (forum carrière, et un autre en mars pour les offres de stage et d’emploi), ce qui montre un bon ancrage avec le milieu socio-économique. Les entreprises sont de plus invitées à être représentées par d’ancien·nes diplômé·es, ce qui favorise l’identification des étudiant·es aux parcours présentés.
 - Les professeur·es invité·es sont souvent des alumni. Le lien est important à titre de lien affectif, de transmission d’expériences, de relations avec les étudiant·es actuel·les, de facilitation pour enseigner dans le respect des valeurs de l’université, etc.
- 6 L’internationalisation des formations est un gage d’adaptabilité des étudiant·es et futur·es professionnel·les qui sont formé·es. Elle se pratique sous plusieurs formes :
 - Linguistiques

- Des projets en anglais (notamment les unités d'enseignement intégrées (UEI) en troisième année) en bachelier, pour assurer une aisance dans la langue, tant à l'écrit qu'à l'oral.
 - Des cours en anglais, qui permettent d'aller au-delà de cours d'anglais général, avec l'acquisition d'un vocabulaire professionnel, véritable atout pour le parcours professionnel-le futur-e. Toutefois, dans le master en Sciences de gestion, il est possible de constituer son programme d'études exclusivement en français.
- Linguistiques et culturelles
- Une table de conversation est organisée en néerlandais sur le temps du midi, avec un-e étudiant-e jobiste. Une opération tandem, en ligne, avec l'Université de Gand pour le néerlandais permet aux étudiant-es de chaque langue de se perfectionner dans la langue de l'autre.
 - Le projet « Challenge ta culture » consiste en la découverte de la culture pour favoriser l'apprentissage de langues. À ce titre, pour le néerlandais, des visites de villes flamandes sont organisées.
- Linguistiques et interculturelles, avec un travail ensemble
- Un BIP (*blended intensive programme*) en *Customer Management Expérience* au niveau master est réalisé avec l'Italie et la Finlande, pour permettre de travailler différentes compétences : travail à distance et en présentiel dans des équipes multiculturelles, communication, aspects linguistiques, organisation, travail en équipe, organisation, gestion de conflits, etc.
- Mobilité étudiante (études) et enseignante
- Néanmoins, peu d'étudiant-es partants, surtout en bachelier (il y en a davantage en master, 25 à 35 vs 35 à 45, ces chiffres étant pour l'ensemble de la Faculté en bachelier, et sont donc plus faibles, soit environ la moitié pour les bacheliers concernés par ce rapport). Le faible chiffre de sortants en bachelier peut s'expliquer par le pourcentage d'étudiant-es étranger-ères en 1^{re} année (35%), pour qui l'expérience à Namur est déjà internationale. De même, ceux qui choisissent l'immersion en master ne peuvent s'engager dans un quadrimestre à l'étranger.
 - La note minimale pour candidater à un semestre d'études à l'étranger a été abaissée de 14 à 13/20, afin de favoriser le nombre d'étudiant-es éligibles au départ, tout en respectant une qualité académique compatible avec un séjour à l'étranger.
 - Peu de mobilité internationale du personnel, une dizaine à l'échelle de l'Université (mobilité Erasmus). Le sabbatique de ressourcement ou le séjour de recherche sont des pistes complémentaires d'ouverture à l'international du corps professoral.
 - Les étudiant-e s entrant-es sont surtout en master (où il y a davantage de cours en anglais), les étudiant-es de bachelier côtoient donc peu d'étudiant-es en échange dans leurs cours, ce qui ne permet pas d'augmenter leur attirance pour l'ouverture internationale.
 - Un double diplôme avec l'Université de Gand (bachelier en Sciences économiques à Gand et en Sciences économiques et de gestion à Namur a démarré en septembre 2023), donnant une opportunité d'études dans une autre langue, avec à la clé un deuxième diplôme, toujours valorisant, de surcroît, quand il provient d'une autre communauté linguistique.

- Mobilité par les stages
 - Un partenariat avec l'agence wallonne de l'exportation permet de dynamiser les mobilités par cet intermédiaire, de même que les stages au Luxembourg et en France qui sont rémunérés, offrant ainsi aux étudiant-es des perspectives de stages à l'international.
- 7 La durabilité (un des axes stratégiques de l'Université) et la responsabilité sociétale sont prises en compte : les programmes incluent désormais des enseignements axés sur la durabilité et la responsabilité sociétale (par exemple, le cours de Management durable en bachelier 1, challenge *sustainability development* au quadrimestre 2, cours sur la finance durable, éthique des affaires). L'université participe à l'enquête internationale *Positive Impact Rating*, permettant de mesurer l'impact sociétal des enseignements (via la perception des étudiant-es), et aux classements THE et QS au titre du *sustainability impact rating*. Une page web du site de l'université est dédiée aux actions dans ce domaine (www.unamur.be/durable), ce qui montre bien l'alignement des valeurs de l'université et de la Faculté et la transmission aux étudiant-es.

Cohérence du programme

- 8 Les masters ont évolué vers la modularité, et un parcours sur mesure. Cette modularité a été à la fois une réponse stratégique à la concurrence, afin de compenser une offre de cours plus réduite que celle que des établissements de plus grande taille, au niveau national et international peuvent offrir, et une manière pour l'étudiant-e de personnaliser son parcours. Cette modularité est une offre qui peut paraître complexe pour un-e étudiant-e, et les besoins d'information à donner sont nécessaires.

Bonne pratique : formation sur mesure

Dans un souci de personnalisation du parcours de l'étudiant-e, il ou elle peut personnaliser son parcours de master via des choix de filière et des thématiques spécialisées. À chacun-e son rythme pour la professionnalisation, à chacun-e son domaine de compétences.

- 9 Les entreprises qui prennent des stagiaires pour le programme en immersion (15 crédits ECTS) ne participent pas explicitement à l'évaluation (notation) des périodes en entreprise, l'évaluation qu'ils font se fait selon leurs critères et surtout en interne. Même s'il nous a été confirmé que les tuteur-trices en entreprise partagent le résultat de leur évaluation (dans le cadre des stages classiques de master 2 des programmes GES/ING (environ 80 % des cas), le-la maître-esse de stage (MDS) complète un carnet de stage incluant une évaluation formelle transmise au-à la professeur-e en charge de la note finale), la prise en compte dans une grille n'est pas inscrite. Même si la note de l'académique et de l'entreprise ne sont pas toujours sur les mêmes échelles, la rencontre avec les tuteur-trices, pour les former à l'évaluation (en mettant par exemple une échelle de note à côté des critères) est importante. Si leur notation est explicitement prise en compte, ils ou elles seront encore plus partie prenante pour l'amélioration du programme, et cela sera plus aisé de continuer à chercher du feedback auprès d'eux-elles. Dans le cadre des stages en immersion (environ 20 %),

le-la MDS est invité-e à participer à une défense intermédiaire et contribue à la notation de l'étudiant-e aux côtés d'un jury composé du-de la professeur-e référent-e, d'un-e lecteur-ice indépendant-e et du-de la promoteur-riche académique.

Droit de réponse de l'établissement

- 10 De même, un retour écrit avec les compétences acquises et à développer permet de faire un point sur les modifications à opérer dans le programme (peut-être avec l'aide du *Power BI*, Outil de *Business Intelligence*).
- 11 Les UEI (unités d'enseignement intégrées) en bachelier décroisent les savoirs, développent les compétences transversales, et engagent les étudiant-es dans une pédagogie active. Les enseignant-es de plusieurs disciplines travaillent ensemble pour proposer un projet commun, ce qui constitue un bloc (un par an). Les quatre compétences particulièrement ciblées sont :
 - travailler en équipe et collaborer,
 - développer un esprit critique,
 - penser de manière durable et systémique,
 - communiquer par écrit et oralement.
- 12 Ces mesures aident les étudiant-es à voir leurs études dans une façon intégrée, avec une prise de hauteur, et évite ainsi l'apprentissage en silo. Cela permet aussi de préparer à la résolution de problèmes complexes, en prenant en compte toutes les dimensions.
- 13 La mise en œuvre de l'hybridation, notamment pour les formations en horaire décalé, est venue naturellement après la crise sanitaire et grâce aux avancées forcées durant cette période. Soulager ainsi les étudiant-es en horaire décalé, en leur permettant de suivre une partie des cours à distance a réduit la charge que la formation leur impose, et ce d'autant plus facilement qu'ils-elles ont un cours par soirée (ceci est plus difficilement possible aux horaires de jour, où les cours se succèdent). Un sondage a été réalisé au niveau des enseignant-es (limites, techniques de prédilection, pourcentage souhaité, etc.), qui a permis de fixer pour chaque cours les caractéristiques, le pourcentage de la formation en hybride, avec possibilité de garder un contact sur place par moment. Ce pourcentage a été fixé pour trois ans afin de permettre aux enseignant-es de développer leur pédagogie. Les services TICE/PUNCH ont accompagné la démarche, des fiches ont été mises à disposition des enseignant-es (un *template* à compléter, ensuite transmis aux étudiant-es). La cellule didactique et pédagogie a assisté à des cours à distance, de façon à prodiguer des conseils aux enseignant-es. L'évaluation par les parties prenantes va être réalisée, mais le retour du panel étudiant est bon, appréciant cette flexibilité.

Bonne pratique : Service Learning et approche réflexive

Le *Service Learning* est introduit au niveau de l'université dans le cadre du cours d'engagement citoyen afin d'ouvrir l'étudiant-e à une réflexion critique de la société. Dans le cours de citoyenneté, les étudiant-es choisissent un lieu, ont des cours avec des séances collectives et individuelles. On les incite à réfléchir aux types de publics avec lesquels ils vont travailler (avec des étudiant-es de l'agronomie, sciences politiques, communication, gestion). Les étudiant-es sont amené-es à réfléchir à ce qui les a interpellés, pour

éveiller la critique réflexive. Cela débouche sur une production individuelle. Dernière séance, on invite les étudiant-es à réfléchir à leur parcours et sur leur discipline.

Efficacité et équité du programme

- 14 L'UNamur est une université de proximité, et à taille humaine, elle est surtout choisie pour ces critères. La pédagogie innovante en bachelier et les *soft skills* acquis, l'existence de certaines spécialités originales, et le parcours à la carte en master sont aussi des arguments, moins ressentis, mais à mettre en avant.
- 15 Les UEI (unités d'enseignement intégrées) sont un beau projet pédagogique facultaire, qui a engendré une excellente dynamique enseignante, mais qui requiert une implication et donc une charge de travail importante.
- 16 Les UEI permettent un apprentissage dynamique des compétences transversales et crée des interactions entre les étudiant-es.
- 17 Les UEI ont fait l'objet d'une évaluation grand format en 2020-21, ce qui donne une idée précise compte tenu de l'importance de l'échantillon et permet ainsi de réaliser le chemin parcouru et réfléchir aux ajustements encore à envisager
- 18 En ce qui concerne les projets de groupe, pour les UEI principalement, même si les méthodes de constitution ont évolué au cours du temps, preuve d'un ajustement, la constitution est en général imposée, ce qui renforce la capacité à aller vers l'autre, à s'adapter. Mais il a été mentionné que certains groupes ont rencontré des difficultés : le taux d'abandon dans certains groupes et/ou l'implication différente des membres peuvent avoir un impact sur la cohésion et la dynamique de groupe. La notation de l'implication des autres membres permettrait peut-être de tempérer le manque d'implication.
- 19 La moyenne requise pour partir en échange à l'étranger est désormais de 13/20 (ce qui assure d'avoir des ambassadeur·rices de bonne qualité académique). Cette barrière peut-être un frein, les étudiant-es trouvant qu'il est plus facile de partir en master, où ce seuil n'existe pas. L'exposition à l'international est donc plus restreinte en bachelier, d'autant que les étudiant-es entrant-es en échange sont davantage en master, quand les cours sont en anglais.
- 20 L'hybridation dans les formations en horaire décalé est une réelle avancée pour des apprenant-es avec une activité professionnelle, et parfois une vie de famille. Certains cours sont en ligne, d'autres en comodalité, enregistrés et visionnables tout le temps, parfois en ligne en temps réel seulement, quand l'enseignant-e assure une séance plutôt d'aide ou de *hot line*, qui requiert de l'interactivité. Des capsules vidéo permettent aussi un apprentissage seul, à son rythme.
- 21 La modularité en master est un bel atout, et il convient de la faire encore mieux connaître et l'expliquer pour attirer des étudiant-es.

RECOMMANDATIONS

- 1 La dynamique des UEI est un beau projet facultaire, tant pour les *soft skills* des étudiant·es, que pour les interactions entre les enseignant·es. Il faut poursuivre l'initiative et davantage la faire connaître. Toutefois, il conviendrait de veiller à bien formaliser les charges des enseignant·es, pour les équilibrer, et continuer à ce que ce projet soit bien perçu.
- 2 Le travail par groupe que nécessitent les UEI est une première approche du travail collaboratif que l'on rencontre en entreprise. Comme en entreprise, le groupe est imposé, mais il doit s'autoréguler, et est parfois désavantagé par une équipe qui perd des membres en cours de route ou se désinvestissent. La notation de l'implication des autres membres permettrait de mettre en relief la difficulté que le groupe a rencontrée, et ne donnerait pas l'impression à certain·es étudiant·es d'être tombé dans un mauvais groupe, et d'avoir dû faire avancer le projet sans reconnaissance de la difficulté.
- 3 Il pourrait paraître souhaitable d'aider à la dynamique de groupe dans les projets de groupe (en abordant les problèmes potentiels des groupes), mais aussi d'aider à cerner comment et ce sur quoi les groupes vont être notés en leur fournissant la grille d'évaluation, et que cette grille puisse tenir compte des difficultés rencontrées par le groupe.
- 4 Le comité recommande aussi de valoriser ce qui est fait à l'échelle des formations et/ou des Facultés pour rendre plus visible les initiatives et changements apportés, avec des événements de type journée/soirée mettant en lumière les « beaux » projets ou réalisations, et valorisant ainsi les initiatives ou leurs porteur·euses de l'université, et récompensant ainsi le travail accompli et les résultats obtenus.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 La modularité en master est un atout, car elle permet la personnalisation du parcours, tout en étant économe en ressources. Cette offre peut toutefois paraître complexe pour un œil peu averti et une présentation encore plus simple, ou un accompagnement dans le besoin d'informations, ou encore une communication externe régulière (en faire la marque de fabrique, éventuellement avec un slogan) pourraient rendre l'offre encore plus attractive
- 6 Si l'exposition internationale prend déjà de multiples formes, elle ne bénéficie pas à tous les publics. Elle pourrait être améliorée de plusieurs façons :
 - avoir des professeur·es invité·es en provenance des universités partenaires (afin de sensibiliser à d'autres perspectives), et augmenter l'offre de cours en langues étrangères.
 - abaisser encore la note d'acceptation pour un départ à l'étranger, afin d'inciter davantage d'étudiant·es de bachelier à bénéficier d'un séjour à l'étranger.
 - réaliser des activités d'internationalisation à domicile, de type COIL (*collaborative international learning*), ou BIP (*blended intensive program*) ; le COIL a l'avantage de faire travailler des étudiant·es de deux (ou plus) pays sur des thématiques identiques ou complémentaires, et d'être facilement mis en œuvre et accessible, même à des publics éloignés d'une mobilité, comme les étudiant·es en HD, ou les étudiant·e s de 1^{re} année de bachelier.
 - ou mettre en place toute autre activité, notamment en profitant de la localisation de Namur, proche de plusieurs frontières, et de l'Université Européenne UNIVERSEH à laquelle l'Université appartient, et qui pourrait être

un terreau favorable, en regardant les facultés sœurs des universités partenaires et saisir les opportunités.

- 7 D'énormes réformes et modifications ont été entreprises pour rendre attractive l'offre de formations et s'adapter aux besoins des entreprises et des apprenant-es. Le comité conseille de continuer à mesurer les effets, pour poursuivre l'amélioration continue.
- 8 L'hybridation en HD est une réelle avancée pour des apprenants avec des contraintes horaires ou familiales. Si elle est plus difficile à mettre en œuvre en HJ, une diversité des façons d'apprendre permet à des publics différents de trouver une méthode qui leur soit particulièrement adaptée. Certain-es étudiant-es qui ont besoin de répétition pour mieux comprendre apprécient les cours avec des capsules vidéo où ils-elles peuvent revenir sur la matière, visionner plusieurs fois. Proposer des cours optionnels avec différentes modalités d'apprentissage peut être une ouverture vers l'inclusion, et aller dans le sens de la prise en compte de l'humain-e, qui décline dans beaucoup d'orientations et de projets de la Faculté et de l'Université.
- 9 Les professionnel·les sont régulièrement sollicité-es : ils-elles donnent cours en tant que professeur-e invité-e, accueillent des étudiant-es en stage, mais ne participent pas explicitement à la note d'évaluation en entreprise. Le comité recommande de rencontrer régulièrement tou·tes les tuteur·trices en entreprise, y compris pour l'élaboration de la note, de les former à l'évaluation pour que leur note soit partie prenante de l'évaluation en entreprise, et qu'ils-elles soient des partenaires récurrent-es, afin de continuer à chercher du feedback auprès d'eux-elles, dans le cadre de l'amélioration continue des formations.
- 10 Les alumni pourraient être encore davantage sollicités pour attirer les étudiant-es de bachelier en master (ceux-celles déjà dans l'université, en bachelier, comme ceux-celles extérieur-es à l'Université) ; leur parcours pourrait être une bonne illustration d'un parcours de réussite à l'issue du master, et ainsi susciter des vocations.

Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme/*cluster*. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes à l'entité/l'établissement.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement, caractère explicite et pérenne

- 1 Le dossier d'avancement était complet, facile à lire avec des annexes digitales pertinentes, preuve d'une habitude des évaluations de la qualité.
- 2 Il y a de bons rouages dans la démarche d'évaluation continue, et le souci de l'étudiant·e fait partie des valeurs phares :
 - Les façons informelles :
 - Le corps professoral qui voyage en faisant des séjours liés à leur recherche, et rencontre des pair·es, rapporte des idées transférables.
 - Le suivi des étudiant·es en stage et les relations avec les entreprises partenaires, les professionnel·les qui interviennent comme professeur·es invité·es constituent autant de façons informelles de mettre à jour et d'améliorer la formation.
 - Plus formellement :
 - Les commissions de contact (six par an), qui s'intéressent notamment à des thématiques particulières, et qui peuvent donner lieu à des groupes de travail. La participation des étudiant·es y est prévue, étudiant·es à qui il est demandé trois points positifs, trois points d'amélioration, trois nouvelles idées, est une remise en question régulière, et une façon de progresser et construire collectivement.
 - Les évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE), auxquelles l'enseignant·e et le responsable ont accès. C'est le conseil de l'enseignement qui établit un questionnaire transversal, auquel l'enseignant·e peut ajouter une rubrique. La faculté de pédagogie aide à la conception des évaluations pour qu'elles soient les plus stimulantes possibles pour les étudiant·es, et obtenir ainsi un meilleur taux de réponse. Actuellement, l'étudiant·e complète ses EEE en autonomie, mais la participation est jugée faible, ou en tout cas hétérogène.
 - Les conseils facultaires, qui font notamment le point sur les groupes de travail mis en place. Ils ont aussi une représentation étudiante, même si les étudiant·es y participent moins qu'aux commissions de contact, qui sont peut-être pour eux·elles une courroie de transmission plus naturelle, et plus proche de leurs préoccupations.

- Le seul bémol étant l'approche par formation, et quelque peu en silo, qui empêche l'échange de bonnes pratiques entre formations.
 - Un comité de pilotage lors de grandes ruptures, lors de réformes des programmes.
- 3 L'équipe qualité facultaire est composée de la « coordinatrice en charge de la qualité d'enseignement » facultaire, poste créé dès 2021, du doyen et du vice-doyen, du responsable de la cellule didactique ainsi que des responsables de programmes. La Cellule Qualité du rectorat s'est transformée en un Pôle d'accompagnement de la démarche qualité (nommé Pôle Qualité) en 2020, et s'est étoffée.
 - 4 La Faculté dispose d'un portfolio de suivi de la qualité de ses programmes, comportant les outils d'évaluation (qualitatifs et quantitatifs) et leurs résultats, les documents de suivi des divers projets, la formation des enseignant·es.
 - 5 Un questionnaire est en réflexion, en fin de bachelier, pour examiner la cohérence du programme (et pas seulement cours par cours), ce qui permettrait d'avoir une vue d'ensemble, avec davantage de recul, et surtout plus transversale.
 - 6 Les référentiels de compétences utilisés dans le cadre des enseignements pourraient être affinés et adaptés aux évolutions des programmes (notamment de bachelier) et de la société. Une réflexion est en cours concernant l'intégration des référentiels existants afin de créer un nouveau référentiel commun.

Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 7 L'université a mis en place un projet de *Business Intelligence* via l'outil *Power BI* (pour une visualisation des données des résultats et de la progression des étudiant·es ; par exemple, d'où vient-il·elle, était-il·elle finançable, sa progression des notes), et la Faculté s'en est saisi. Les données peuvent ainsi servir un suivi individuel, et notamment au moment des jurys. En revanche, il y a peu ou pas de mesure chiffrée (seuil) dans le plan d'action.
- 8 Les cours sont en partie dispensés par des professeur·es invité·es, qui sont moins au fait de la pédagogie, et notamment de l'hybridation. Cela peut entraîner une hétérogénéité dans la qualité de l'enseignement et limiter la réussite de l'hybridation (un des projets phares et une des fiertés de la Faculté), en termes de qualité, si l'hybridation n'est pas accompagnée d'un point de vue pédagogique. Le fait que les professeur·es invité·es soient souvent des alumni limite le risque, et fait qu'ils·elles adhèrent plus facilement aux méthodes pédagogiques, y étant été sensibilisé·es, en tant qu'étudiant·e du même établissement.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 9 Les quatre valeurs affichées de la Faculté (« ouverture, liberté, soutenabilité et excellence, avec l'humain·e, au centre des préoccupations ») sont réellement pratiquées, et amènent une culture de la qualité. Les retours des étudiant·es sont régulièrement pris en compte afin d'adapter les dispositifs et réformes. Les changements opérés dans les formations sont centrés sur l'étudiant·e, sur la mission de développer l'esprit critique et de former des décideurs en phase sur les enjeux sociétaux.

- 10 Depuis 2022, 10 groupes de travail (avec des membres du personnel administratif, académique et des étudiant-es) ont été constitués pour travailler sur des problématiques concrètes touchant notamment à la qualité de l'enseignement et la bonne marche de la Faculté.

Implication des parties prenantes

- 11 En ce qui concerne le lien avec alumni et professionnel·les :
- Beaucoup de professionnel·les (professeur-es invité-es) sont des alumni, ce qui facilite leur adéquation aux valeurs. Ils-elles sont parfois intégré-es dans des cours binômes avec cotitulariat. Ils-elles donnent aussi des conférences, proposent des études de cas ou jeux d'entreprise. Ils-elles ont aussi contribué à l'évolution du bachelier, grâce au retour fait lors de l'accueil des étudiant-es en stage en master. La relative faiblesse sur certaines compétences fonctionnelles a incité à les développer dès le bachelier, et a donc mené à l'introduction du *Learning by Doing*.
 - Le lien avec les alumni est une richesse qui n'est pas encore exploitée à fond. Un groupe de travail se concerte sur les propositions qui pourraient être faites pour qu'ils-elles soient davantage parties prenantes, et que le lien soit naturel. Ils-elles sont le premier réseau des étudiant-es. Ils-elles permettent de valoriser les formations existantes et de les promouvoir, et ils-elles sont heureux-ses d'être impliqué-es dans la démarche d'amélioration continue.

RECOMMANDATIONS

- 1 La démarche d'amélioration de la qualité est bien ancrée et il faut poursuivre en ce sens ; il convient de mesurer les effets, pour poursuivre l'amélioration continue, mutualiser davantage les résultats et bonnes pratiques avec d'autres filières.
- 2 Le comité recommande de profiter de la puissance du *Power BI*, pour améliorer le suivi du plan d'action avec quelques données chiffrées (quantifier les indicateurs de suivi).
- 3 S'assurer que les enseignant-es, notamment des professeur-es invité-es bénéficient d'un accompagnement pédagogique : c'est important pour que l'hybridation soit une vraie réussite.
- 4 Impliquer les étudiant-es dans des projets ou initiatives qui ne sont pas créditées est toujours un défi. Une journée des initiatives pour présenter toutes les opportunités pourrait donner plus de reconnaissance aux porteur-euses, et par là-même susciter plus de vocation, mais aussi donner plus de visibilité et faire mieux rayonner les innovations des composantes de l'Université de Namur.
- 5 Mettre en place des mécanismes plus systématiques pour recueillir des retours des entreprises et des diplômé-es afin de mieux évaluer l'impact des programmes sur le marché du travail. Cette piste a été évoquée comme chantier à venir dans le dossier d'avancement.

- 6 Au-delà de l'évaluation des UEI, explorer la piste de questionnaire plus global, permettant de vérifier la cohérence du programme, les manques éventuels et les redondances, mais aussi une vision d'ensemble de la vue d'un point de vue étudiant. Une matrice SWOT pourrait être demandée régulièrement pour aller au-delà des cours, trouver des arguments dans la promotion des filières ou de leur université, et trouver d'éventuelles nouvelles pistes d'amélioration.

Conclusion

L'Université de Namur est historiquement centrée sur l'étudiant·e, l'accompagnement de l'humain·e, avec une mission de développer l'esprit critique et former des décideur·euses en phase avec les enjeux sociétaux. Les formations relevant de cette évaluation sont bien dans cette dynamique, et s'appuient sur une culture de la qualité et de l'amélioration continue de l'université (certainement issue des quatre valeurs affichées par l'Université), participative, avec notamment des groupes de travail pour avancer sur des problématiques.

La Faculté est à l'écoute des transformations des besoins des étudiant·es (d'un point de vue pédagogique, vis-à-vis du monde professionnel, à la fois sur *les soft skills* et les besoins du monde du travail). Les formations peuvent s'appuyer sur un socle solide et éprouvé, régulièrement challengé :

- Le *Learning by doing*, en bachelier,
- La modularité et les cursus sur mesure en master, avec trois leviers (filières, finalité et options),
- L'hybridation.

Les défis centraux auxquels la Faculté est confrontée sont les suivants :

- L'internationalisation, dont à domicile, qui pourrait être une façon d'inclure les moins mobiles,
- Le renforcement de partenariats qu'ils soient du côté des entreprises, des alumni, ou de l'international,
- Arriver à garder les étudiant·es de bachelier en master ou en faire venir d'autres,
- Une communication externe renforcée pour faire connaître les actions (qui découlent des valeurs de l'Université) et les diplômes, et notamment la modularité des masters.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Sciences économiques
et de gestion
2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Le rapport des experts reflète correctement le contenu de l'autoévaluation préparée par l'UNamur et les échanges que nous avons eus en décembre 2024.

Les experts font preuve d'une bonne compréhension du programme, notamment de l'approche « learning by doing », de la modularité des cours de master et de l'hybridation en HD, des principaux points forts et défis, ainsi que de la philosophie et des valeurs de notre faculté. Ils soulignent notamment notre approche centrée sur la collaboration avec les étudiants, le développement de la réflexivité, de l'esprit critique et des compétences linguistiques.

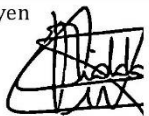
Nous les remercions pour leur analyse et leurs recommandations qui nourrissent nos réflexions pour l'amélioration de nos programmes et culture qualité.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
Programme	Constats et Analyse	9	Nous souhaitons apporter une précision importante concernant l'évaluation des stages dans nos programmes GES/ING. Contrairement à ce qui semble avoir été compris, l'évaluation formelle des étudiants ne repose pas sur les critères internes aux entreprises. Tous les étudiants, y compris ceux en immersion, sont évalués à l'aide d'un carnet de stage standardisé incluant une grille avec critères d'évaluation définis par l'université et une notation sur 5 (voir annexe 4 du rapport d'auto-évaluation). Cette grille, remplie par le maître de stage, est directement prise en compte dans la note finale attribuée par le professeur référent. Néanmoins, nous rejoignons les experts sur le fait que les retours des maîtres de stage et leur implication sont essentiels et nous travaillons à renforcer ces liens.
Programme	Recommandations	4	Nous partageons le constat d'un besoin de visibilité pour nos réformes mais souhaitons mettre en avant que certaines actions vont déjà en ce sens. Par exemple, nous avons organisé des présentations de projets d'étudiants lors des JPO.

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

Pietro ZIDDA, doyen



Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Claire DEVENTER

