



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

Francis Bloch  
Christian Chauvigné

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Sciences économiques et de gestion

Université Saint-Louis Bruxelles  
(USL-B)

28 juin 2019

## Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Université Saint-Louis - Bruxelles.....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	6
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	7
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 : Université Saint-Louis - Bruxelles

## Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, MM. Francis BLOCH et Christian CHAUVIGNÉ, mandatés par l'AEQES, se sont rendus le 22 février 2019 à l'Université Saint-Louis - Bruxelles. 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

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

---

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

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

À l'origine, les Facultés universitaires Saint-Louis sont une « Section de Philosophie » créée en 1858 à l'Institut Saint-Louis afin de préparer aux examens universitaires de la candidature en philosophie et lettres. En 1929, une loi assimile l'institution aux universités pour la délivrance des diplômes de candidat en philosophie et lettres. En 1948, la Faculté est constituée en asbl sous la dénomination « Faculté universitaire Saint-Louis ». En 2013, le décret Paysage<sup>2</sup> intègre la nouvelle dénomination « Université Saint-Louis Bruxelles ».

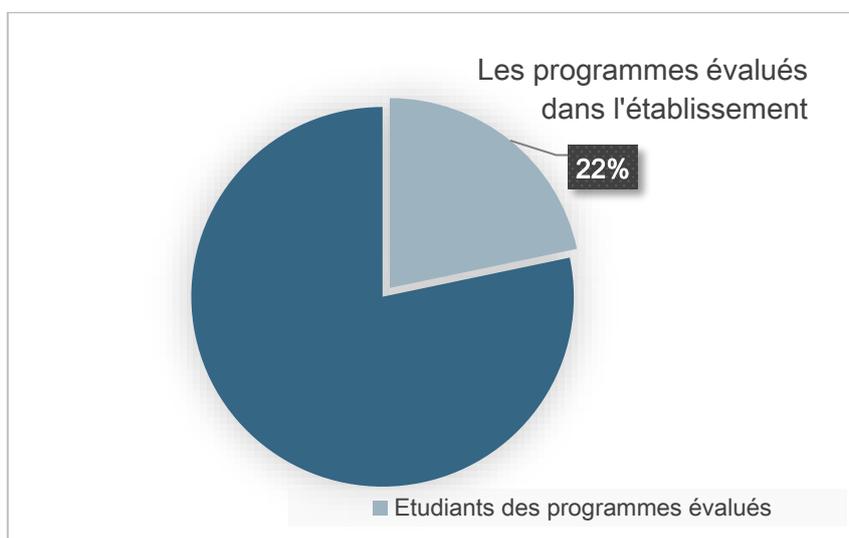
L'Université Saint-Louis (USL-B) regroupe aujourd'hui la Faculté de Philosophie, lettres et sciences humaines, celle de Droit et celle des Sciences économiques, sociales, politiques et de la communication, celle de Traduction et Interprétation Marie Haps ainsi que l'Institut d'études européennes.

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

- le bachelier en Sciences économiques et de gestion ;
- le bachelier en Ingénieur de gestion.

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

En 2016-2017, les étudiants inscrits dans ces programmes représentaient 22% des étudiants de l'université<sup>3</sup>. Le nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s à l'USL-B dans ces programmes représentait 14 % de la population étudiante concernée par l'évaluation de suivi des bacheliers du *cluster* « Sciences économiques et de gestion »<sup>4</sup>. La population des bacheliers est relativement stable depuis l'évaluation de 2013-2014 pour le bachelier en Ingénieur de gestion. Elle est en augmentation pour le bachelier en Sciences économiques.

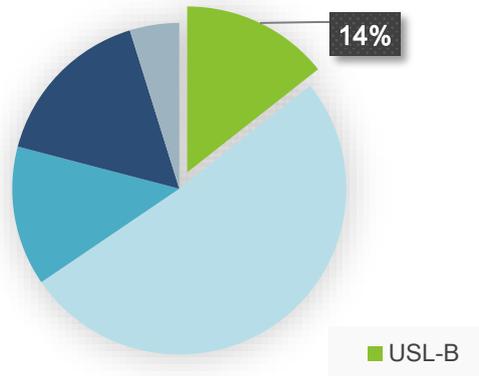


<sup>2</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

<sup>3</sup> Données issues des dossiers d'avancement pour les programmes et des dernières statistiques disponibles pour l'établissement (Cref, annuaire statistique 2014).

<sup>4</sup> Certains programmes organisés par l'UCLouvain, l'ULB, l'ULiège et l'ICHEC font l'objet d'une dispense et ne sont pas repris dans ces statistiques.

Les bacheliers du *cluster* "Sciences économiques et de gestion"



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

La réforme des programmes, mise en œuvre pour répondre aux exigences du décret Paysage et faciliter les interactions avec les programmes proposés par d'autres institutions, a été initiée en 2015 et finalisée en 2016. Des versions transitoires ont été proposées pour ne pas pénaliser les étudiants en poursuite de cycle. La réforme a conduit à des aménagements, parfois importants dans les charges de cours des enseignants.

L'équipe rectorale s'est renforcée récemment, avec notamment la création d'un vice-rectorat à la qualité. Le plan de développement 2016-2018 a permis d'augmenter le nombre d'heures d'enseignement en langues étrangères, de stabiliser les équipes d'enseignants dans ce domaine, de déployer des outils informatiques au service de pratiques pédagogiques plus innovantes et de consolider la formation des enseignants.

Les négociations en vue d'une fusion avec l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) ont débuté en juillet 2016. Ce projet garantit le maintien sur le site de Saint Louis des enseignements qui y sont déjà organisés. La décision de fusion a été votée en AG en mai 2017. Le décret de la Fédération Wallonie Bruxelles entérinant la fusion n'est toutefois toujours pas promulgué, ce qui est source d'incertitudes. D'ores et déjà, des coopérations se mettent en place : unification des règlements, partage de services collectifs, élaboration de projets communs...

La participation des étudiants aux différents organes de gouvernance de l'USL-B s'opère par l'élection de leurs représentants au Conseil des étudiants ; celui-ci désigne ensuite ses représentants à l'AG et au CA de l'asbl, au Conseil de direction, au Conseil social ainsi qu'au Conseil de l'enseignement. L'AG s'est ouverte récemment à un membre de la société civile et au recteur de l'UCL.

Le Service d'orientation et d'aide à la réussite assure l'information et l'orientation des étudiants, leur accompagnement vers la réussite, l'aide aux étudiants à besoins spécifiques, la formation et l'accompagnement des enseignants dans l'amélioration de leurs pratiques pédagogiques. Ce service a été renforcé au cours des dernières années ; il comprend aujourd'hui six personnes et bénéficie depuis peu d'une collaboration avec des services de l'UCLouvain, notamment du Louvain Learning Lab.

Les locaux de l'USL-B ont connu une extension récente par acquisition d'un nouveau bâtiment qui permet de bénéficier de nouveaux auditoriums, d'une nouvelle bibliothèque et de logements étudiants. Dans le même temps l'université a modernisé les ressources électroniques accessibles aux étudiants et notamment permis l'accessibilité WIFI de tous les bâtiments.

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

La mise en œuvre du plan d'action initial, consécutif à l'évaluation de l'AEQES de 2014, s'est réalisée dans la dynamique portée par l'Université d'initier une vaste réforme des programmes tout en tenant compte des contraintes perçues pour répondre aux exigences du décret Paysage. Le plan d'action comprenait trois axes. De nombreuses actions ont été réalisées, d'autres méritent d'être soutenues ou renforcées.

### *Axe 1 : Gestion des programmes*

L'amélioration de l'articulation des enseignements en méthodes quantitatives et en économie et gestion est effective. L'enseignement des mathématiques en sciences de gestion et en ingénieur de gestion s'est diversifié en partant d'une liste de besoins spécifiques à ces deux domaines. Des activités d'apprentissage en méthodes quantitatives ont été intégrées au sein d'unités d'enseignement (UE) en économie et en gestion. L'organisation des UE dans le domaine de l'informatique a été redéfinie.

Le renforcement des compétences transversales et coopératives s'est réalisé en supprimant les séminaires en économie et en gestion au profit d'une insertion des compétences concernées, d'une part, dans des cours disciplinaires, et d'autre part, dans la création d'une UE transversale en gestion sous la forme d'une simulation de gestion d'entreprise à réaliser en groupe. Certains étudiants regrettent les séminaires mais tous reconnaissent l'apport de l'UE de simulation en gestion d'entreprises même s'ils perçoivent que le jeu peut créer une certaine pression du fait qu'il sollicite des compétences qu'ils ne maîtrisent pas entièrement.

Des intervenants extérieurs ont été sollicités dans le cadre des UE de management, de gestion des ressources humaines et de l'UE « simulation en gestion ». Il est prévu d'élargir leur présence à d'autres UE, notamment dans les cours d'économie. Les contacts avec le monde professionnel restent faibles et les étudiants s'y sentent peu préparés. L'organisation d'un stage court d'observation en bloc 2 constituerait vraisemblablement une plus-value, tant pour l'apprentissage que pour l'orientation professionnelle.

La création d'un statut de maître de langue a permis de stabiliser l'équipe d'enseignants en langues étrangères et une meilleure coordination entre les niveaux d'enseignement. L'offre de formation en langues a été diversifiée et recentrée sur les matières disciplinaires. Le nombre de crédits attribués aux cours de langues a augmenté de sept unités sur l'ensemble du cycle.. L'UE en langue néerlandaise du programme trilingue Français-Anglais-Néerlandais a été renforcée. Les cours de langues ont des niveaux de qualité très hétérogènes avec des cours de langue très scolaires et des cours en langues qui ne permettent pas toujours de progresser dans la maîtrise de la langue. Par ailleurs, les cours disciplinaires enseignés en anglais sont parfois perçus comme difficiles à comprendre.

La mise à disposition de nouvelles ressources informatiques favorise l'utilisation de nouveaux outils (Moodle et Wooclap) qui permettent d'étendre les interactions entre enseignants et étudiants. Elles n'ont cependant pas été mobilisées pour développer des outils d'autoévaluation en ligne.

Des examens blancs et des interrogations de contrôle continu ont été organisés dans davantage de cours d'économie et méthodes quantitatives. Une fonction de tutorat étudiant a été testée. Des travaux pratiques favorisant l'appropriation des contenus et des acquis d'apprentissage sont offerts en accompagnement des cours magistraux qui restent le modèle

dominant d'enseignement. Dans ce domaine, les étudiants peuvent facilement interagir avec les enseignants dans la perspective de bien comprendre les contenus. Toutefois la pédagogie gagnerait à se centrer davantage sur l'activité d'apprentissage des étudiants en vue de développer des compétences dans une logique plus impliquante. Le recours aux NTIC peut contribuer à favoriser de l'autoformation mais il ne suffira pas à assurer la rénovation du modèle pédagogique. Une utilisation plus soutenue des ressources proposées par le Service d'orientation et d'aide à la réussite (SOAR) favoriserait cette rénovation.

## *Axe 2 : Pilotage des programmes*

Un cadastre des charges assurées par les personnels a été réalisé à l'échelle de l'université dans le cadre du projet de fusion avec l'UCLouvain. Certains acteurs regrettent que l'identification des charges n'ait pas permis de rendre plus lisibles les règles d'affectation des ressources.

Une fonction de responsable de programme a été créée et prise en charge dans le cadre du Plan de développement à hauteur de 30h de décharge annuelle. Elle est attribuée depuis le début de l'année universitaire.

Les questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiants ont été revus et simplifiés afin de favoriser une plus grande participation des étudiants. Les étudiants sont également invités à remplir un questionnaire d'évaluation de l'ensemble de leur programme. Les résultats de cette enquête servent de base à des échanges organisés dans le cadre du Conseil de programmes. Une enquête en ligne d'évaluation post formation est mise en place chaque année depuis quatre ans ; la cérémonie de remise des diplômes est l'occasion de sensibiliser les diplômés pour participer à cette enquête.

La conception et la mobilisation d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs concernant les programmes et leurs évolutions restent encore à développer. La Cellule qualité et le Service d'études du rectorat y travaillent. Un déficit important de ces indicateurs concerne le suivi de la trajectoire des étudiants en matière de lutte contre l'échec ; la mise en œuvre de la nouvelle organisation des programmes due au Décret paysage a modifié la donne sur l'interprétation de l'échec et suppose de produire de nouveaux outils d'analyse.

### Droit de réponse de l'établissement

Malgré cette difficulté à cerner l'échec des dispositifs de soutien et de remédiation sont testés, notamment pour faire face aux difficultés identifiées en BAC1. Ils restent à développer et à évaluer.

## *Axe 3 : Gestion plus active de l'information*

Dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux programmes, la présentation systématique des programmes aux étudiants en regard des référentiels de compétences a été réalisée. Les experts notent toutefois une forte méconnaissance de ces référentiels tant par les étudiants que par le personnel académique. Il conviendrait de formaliser davantage les compétences et les acquis d'apprentissage par UE, de mieux les valoriser dans les dispositifs de validation et de mieux les diffuser notamment dans les fiches UE. L'information des étudiants à l'entrée à l'université sur les exigences du programme peut encore être améliorée afin d'éviter les erreurs

d'orientation. L'information sur les dispositifs d'appui et de remédiation pourrait aussi être renforcée.

Afin de rendre compte de la qualité des formations, une globalisation des informations issues des dispositifs d'évaluation des enseignements serait utile. La systématisation des évaluations ex post à l'égard des *alumni* et des institutions de stages y contribuerait. Les conclusions des Conseils de programmes gagneraient à une plus grande diffusion.

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

### *Gouvernance*

En réalisant le bilan du plan d'action initial et la nouvelle SWOT à l'occasion de l'évaluation de suivi, la faculté ESPO a dégagé des objectifs stratégiques pour le développement de ses programmes d'économie et de gestion. Ces axes concernent principalement la finalisation de la réforme des programmes, la lutte contre l'échec en bloc 1, l'innovation pédagogique et la visibilité des programmes. Ces objectifs stratégiques sont explicites et en relation avec une analyse SWOT sincère et réaliste.

Les objectifs de développement sont toutefois pondérés par les incertitudes liées au projet de fusion avec l'UCLouvain.

Recommandations :

- Anticiper l'impact de la fusion sur les objectifs stratégiques tels que définis actuellement ;
- S'appuyer sur les ressources du SOAR et de l'UCLouvain pour renouveler les pratiques pédagogiques ;
- Développer une culture de l'innovation plus collective et transversale en soutenant des projets d'équipes.

### *Démarche qualité*

Un vice-rectorat à la qualité vient d'être créé ainsi qu'une Cellule qualité visant à mettre en œuvre le processus qualité à tous les niveaux de l'établissement et au bénéfice de toutes les composantes de la communauté universitaire ; à ce titre, elle accompagne et coordonne les facultés dans leurs démarches et assure l'évaluation de la qualité pour répondre aux ESG. Les questions relatives à la qualité sont traitées dans les instances de gouvernance.

L'université a adopté une Charte qualité afin d'institutionnaliser un système qualité commun à toutes ses entités et services.

La Cellule qualité accompagne les facultés dans leur évaluation par l'AEQES. Pour autant, le référentiel qualité de l'AEQES n'est pas pris explicitement en référence pour définir la qualité attendue des programmes. Les enseignants, comme les étudiants n'en ont pas connaissance. La Vice-rectrice à la qualité, consciente de la situation, va mettre en œuvre les moyens pour y remédier.

Au niveau de l'ESPO, le Conseil des programmes prend en compte les résultats de l'enquête annuelle sur les programmes auprès des étudiants

Recommandations :

- Développer un suivi et un pilotage des améliorations de la qualité au niveau de l'ESPO ;
- Intégrer les éléments du référentiel AEQES dans cette démarche ;

- Permettre une appropriation du référentiel AEQES par les enseignants et les étudiants.

### *Plan d'action actualisé*

Le plan d'action actualisé est cohérent avec les objectifs stratégiques identifiés et les ressources disponibles.

Une part importante des actions renvoient à l'évaluation d'actions déjà réalisées.

Recommandation :

- Revoir le plan d'action en tenant compte des analyses et des recommandations du présent rapport et en intégrant des échéances et des indicateurs de suivi.

## Conclusion générale

L'USL-B a connu une période importante de changements au cours des dernières années dont certains ne sont pas encore finalisés. Dans ce contexte, le plan d'action de l'ESPO pour le bachelier en Sciences économiques et de gestion et le bachelier Ingénieur de gestion, consécutif à la précédente visite de l'AEQES, a été mis en place en tenant compte de multiples contraintes. Parmi les avancées les plus significatives on notera le renforcement de la coordination des programmes, l'adaptation des enseignements pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires et normatives, des ajustements des programmes pour mieux répondre aux besoins des étudiants, la mise à disposition de nouvelles ressources informatiques, l'expérimentation de nouvelles méthodes pédagogiques qui restent à étendre, les prémices d'une ouverture au monde professionnel.

L'USL-B s'est engagée dans un pilotage renforcé de sa qualité en développant de nouvelles ressources. L'ESPO, tout en bénéficiant de ce contexte, a renforcé une démarche qualité fondée principalement sur l'évaluation des enseignements. Il reste à mettre ces investissements au service du développement de la qualité des programmes de l'enseignement supérieur telle qu'elle a été définie dans la Fédération Wallonie Bruxelles et décrite dans le référentiel de l'AEQES.

# 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
Partie 2, p. 8, sous le titre « Axe 2 : Pilotage des programmes », §4	<p>Dans la troisième phrase de ce paragraphe les experts notent qu'« Un déficit important concerne le suivi de la trajectoire des étudiants en matière de lutte contre l'échec (...) ».</p> <p>La phrase semble laisser penser que l'Université ne cherche pas à combler ce déficit, ce qui est inexact. Bien consciente de ce déficit, l'Université finance un nouveau projet de recherche (intitulé « Lutter contre l'échec, repenser la relation pédagogique ») qui vise précisément à affiner le diagnostic en matière de lutte contre l'échec.</p>
Partie 2, p. 8, sous le titre « Axe 2 : Pilotage des programmes », §4	<p>Les experts notent que « la conception et la mobilisation d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs concernant les programmes et leurs évolutions restent encore à développer. »</p> <p>L'expression «encore à développer» suggère que la réflexion à ce sujet a été largement absente jusqu'ici. En matière de conception d'indicateurs, le travail encore à faire relève de la finalisation et non du développement. Encore à développer décrit mieux le travail de mobilisation systématique de ces indicateurs dans le pilotage des programmes. Il s'agit d'une des priorités du vice-Rectorat à la qualité.</p>

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



Prof. Xavier Wauthy  
Doyen de la Faculté ESPO

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



Prof Jean-François Fagnart