



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

## **Évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion 2013-2014**

### **RAPPORT FINAL DE SYNTHÈSE adressé l'Université Libre de Bruxelles**

Comité des experts :  
M. Jean-Louis DARRÉON, président  
MM. Francis BLOCH et Jean-Pierre DI BARTELOMEO, Mme Fleur ESPINOUX,  
MM. Paul GARRÉ, Gérard HIRIGOYEN et Patrick OLIVIER, experts.

**9 juillet 2014**

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2013-2014 à l'évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 6, 7 et 8 novembre 2013 à l'Université Libre de Bruxelles (ULB). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique, et les représentants des employeurs qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration de l'entité évaluée, et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration dans le cadre du type d'enseignement délivré. Il reprend la structure de la *Liste de référence des indicateurs*, sur laquelle l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation<sup>1</sup>.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- les programmes et approches pédagogiques ;
- les ressources humaines et matérielles ;
- les relations extérieures et services à la collectivité ;
- la démarche qualité, la gouvernance et la stratégie.

---

<sup>1</sup> L'année 2013-2014 est une année de transition au niveau du référentiel d'évaluation : les établissements ont eu le choix entre la liste de référence des indicateurs (référentiel en vigueur jusqu'alors) et le nouveau référentiel AEQES, publié en 2012, qui sera d'application pour tous en 2014-2015.

## PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION

Créée en 1834 avec pour principe fondateur le libre examen, l'Université Libre de Bruxelles (ULB) est une institution privée, reconnue et subsidiée par les pouvoirs publics. L'indépendance de la raison et le rejet de tout dogme que postule la devise fondatrice se traduit par un mode de gouvernance démocratique avec un Conseil d'administration assurant le pouvoir organisateur et la représentation de toutes les parties prenantes de l'université.

L'ULB est une université complète qui regroupe 9 facultés (Philosophie et Lettres, Droit et Criminologie, Sciences sociales et politiques, *Solvay Brussels School of Economics and Management*, Sciences psychologiques et de l'Éducation, Architecture, Sciences, Médecine et l'École Polytechnique de Bruxelles Sciences appliquées) ainsi que 4 entités d'enseignement et de recherche indépendantes des facultés (Ecole de Santé publique, Faculté des Sciences de la Motricité, Faculté de Pharmacie et Institut d'Études européennes).

Fondée en 1903 sous la forme d'une école de commerce sous l'impulsion de l'ingénieur chimiste Ernest Solvay, l'entité mettant en œuvre les programmes d'économie et gestion a connu plusieurs contours institutionnels pour devenir, en 2010, une faculté autonome au sein de l'ULB sous le nom de *Solvay Brussels School of Economics and Management* (SBSEM).

La SBSEM met en œuvre tous les programmes objets de la présente évaluation, à l'exception du programme dit « gestion culturelle » organisé par la faculté de Philosophie et Lettres.

Sous l'autorité politique du conseil d'administration de l'ULB, la SBSEM et la Faculté de Philosophie et Lettres disposent d'une certaine autonomie en matière de gestion de leurs activités d'enseignement et de recherche, autonomie qu'elles gèrent au travers de différents organes et instances facultaires propres. C'est notamment au sein de ces deux entités que sont définis les politiques et dispositifs de pilotage des programmes concernés, leur évaluation, leur révision ainsi que l'allocation, la répartition et la gestion des ressources visant à leur qualité, leur efficacité et leur équité.

Au final, les programmes soumis à la présente évaluation se décomposent, au sein de la SBSEM, ainsi :

- Bachelier en Sciences économiques ;
- Bachelier en Ingénieur de gestion ;
- Master 120 en Ingénieur de gestion, décliné en 2 finalités : *Advanced management* et Organisation et technologie ;
- Master 120 en Sciences économiques décliné en 5 finalités : *Business economics* ; *Management science* ; Analyse, conseil et recherche économique ; Recherche ; Didactique ;
- Master 60 en Sciences économiques.

En première année de bachelier, les inscrits se répartissent dans un rapport de l'ordre de 1 (Ingénieur de gestion) à 1,5 (Sciences économiques). À l'intérieur des masters, la part des masters à 2 ans (120 ECTS) s'établit à 97 % (en % des MA1). En termes de répartition « disciplinaire » la part des inscrits en Ingénieur de gestion s'établit à 46 % contre 54 % pour les Sciences économiques en 2011/2012 (BA + MA).

En complément de son activité subsidiée par les pouvoirs publics, la SBSEM développe également une activité d'« *Executive education* » supportée par une association sans but lucratif.

Le master en Gestion culturelle mis en œuvre par la Faculté de Philosophie et Lettres, au sein de son département « Histoire, arts et archéologie », se rattache également au processus d'évaluation de la qualité de l'AEQES. Il est le seul programme concerné par la présente évaluation au sein de cette faculté et le seul master en Gestion culturelle organisé en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce master 120 peut être directement alimenté par différents programmes de bacheliers universitaires (de la faculté de Philosophie et Lettres notamment) ou indirectement par des bacheliers non universitaires sur dossier et année préparatoire.

*Remarque préliminaire : le comité d'experts a décidé de traiter conjointement les différents programmes proposés par l'ULB, tout en soulignant quand cela s'avérait nécessaire les spécificités propres à un programme.*

### Objectifs du programme et cohérence des objectifs du programme par rapport aux missions et valeurs de l'établissement

- 1 La SBSEM vise à former des cadres de haut niveau aptes à atteindre rapidement des responsabilités managériales dans différents domaines du *management* et de l'économie. Dans l'ensemble des programmes de sciences économiques et de gestion organisés par la SBSEM, les objectifs, tels que perçus par les experts, sont centrés sur l'acquisition de savoirs académiques de très haut niveau en économie et gestion. Ces objectifs vont de pair avec le haut niveau d'exigence découlant des valeurs revendiquées par la SBSEM : libre examen, excellence, esprit entrepreneurial, égalité des chances, démocratie, efficacité sociétale. Dans les deux bacheliers, ces objectifs sont déclinés de façon cohérente par année et cursus. Dès la première année, la prépondérance est accordée aux concepts théoriques et aux méthodes quantitatives, ces enseignements théoriques étant progressivement approfondis dans la suite des cursus.
- 2 Les deux programmes de bachelier visent l'accès à une offre de master également guidée par un haut niveau d'exigence académique. Les experts notent toutefois que la différenciation entre les masters (ingénieur de gestion ou économie avec, pour ce dernier, 5 finalités différentes) est peu documentée et pas spontanément lisible. Ainsi, une des deux finalités du master Ingénieur en gestion capte 96 % des effectifs, tandis que la finalité *Management science* capte 76 % des inscrits en économie.
- 3 Les experts constatent que l'entité s'est ouverte à l'approche « compétences » en engageant une réflexion autour de la définition des référentiels de compétences et de la traduction des savoirs en compétences. Suivant le projet européen « *tuning* », l'entité va ainsi s'attacher à développer, dans ces différents programmes, des compétences-clés correspondant à un *mix* de trois sortes de compétences : intellectuelles, interpersonnelles et managériales. Ce faisant, la SBSEM vise également à améliorer la cohérence interne de ses programmes en engageant le corps professoral à y réfléchir ensemble et à assurer la correspondance entre les *learning outcomes*, le contenu des cours, les approches pédagogiques et l'évaluation.
- 4 De manière générale, les experts notent que si la valeur de l'excellence est soulignée de façon omniprésente –une excellence qui distingue en hiérarchisant–, ils n'ont pas toujours été à même d'établir des liens entre la vision de Solvay, certaines de ses valeurs et la constitution des programmes. En particulier, l'esprit critique et la réflexivité n'ont pas toujours été perçus au cours des entretiens.
- 5 Pour le master en Gestion culturelle, les experts constatent que la finalité professionnelle est clairement affichée mais qu'une grande partie des enseignements concerne plus la culture que la formation proprement gestionnaire. Les experts invitent l'équipe pédagogique à poursuivre la réflexion sur le lien entre les enseignements consacrés à la culture offerts par la Faculté de Philosophie et Lettres et l'objectif affiché par ce master. Les experts s'interrogent sur l'association de toutes les parties prenantes à la démarche de réforme engagée autour de ce programme. Les experts comprennent les contraintes liées aux réorganisations réalisées dans des délais très courts mais insistent sur l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes à la réflexion.

### Coordination pédagogique

- 6 Si l'objectif de coordination pédagogique est clairement affiché et si certains organes sont mis en place (Commission de Coordination Pédagogique et groupes de travail), il laisse néanmoins une part importante à l'informel. Cette organisation semble bien fonctionner, mais ne va pas sans risque. Le comité des experts souligne l'importance du soutien du personnel administratif dans cette coordination. Il ajoute que

la démarche engagée sur le référentiel de compétences permettra de renforcer la coordination pédagogique dans les programmes sous la responsabilité de la SBSEM.

- 7 Pour le master en Gestion culturelle, la plus grande dispersion des intervenants semble rendre les informations reçues par les étudiants pas toujours cohérentes. En outre, la réorganisation récente ne semble pas encore avoir permis à l'équipe administrative de trouver ses marques dans le processus. En outre, le pilotage de ce diplôme ne semble pas toujours impliquer toutes les parties prenantes.

### **Articulation enseignement – monde professionnel**

- 8 Malgré la mise en place des *Field Project*, le comité des experts s'étonne de l'absence de stages à proprement parler intégrés au cursus (dans le cadre des 120 ECTS). Ce choix est relativement dissonant avec les pratiques des *Business school*. Il conduit à peu associer les professions et le monde de l'entreprise au *process* de formation par le biais d'une pratique pédagogique de plus en plus répandue et, de surcroît, permettant de mobiliser des ressources externes à la réalisation du programme. Les experts tiennent à souligner l'importance pour les futurs professionnels d'acquérir durant leur formation des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Or l'apprentissage de ces derniers est difficile sans une réelle immersion dans le monde de l'entreprise. Et si les stages volontaires ou facultatifs peuvent permettre aux étudiants d'acquérir ces compétences, ils ne permettent pas d'exploiter autant les interactions entre formation en entreprise et formation à l'université, ni de construire une vision partagée entre ces deux mondes interdépendants.
- 9 Les experts apprécient la présence de deux stages pour le master en Gestion culturelle. Ils soulignent néanmoins l'incongruité à laquelle les étudiants peuvent être confrontés certains jours : arbitrer entre présence à certains cours ou présence en stage.

### **Approches pédagogiques et apprentissage autonome des étudiants**

- 10 Les experts apprécient la mise en place d'un service d'appui pédagogique à destination de toutes les composantes de l'université, notamment pour la formation des nouveaux enseignants ou l'accompagnement aux innovations pédagogiques. Dans les approches pédagogiques utilisées à Solvay, ils regrettent en revanche la trop faible place accordée à l'apprentissage autonome des étudiants.

### **Outils et supports pédagogiques**

- 11 Les experts soulignent la qualité de la plateforme numérique. Certains étudiants ont signalé ne pas utiliser les plateformes et l'adresse mail ULB les premières semaines. Toutefois, ils sont unanimes pour dire qu'à l'approche des examens, celle-ci leur est d'une grande aide. Les experts s'étonnent cependant de la multiplication des sites internet et plateformes pour les étudiants : le site internet de l'ULB, la plateforme de l'Université Virtuelle de l'ULB et Mon ULB) plus un site « spécifique » pour les étudiants en gestion culturelle.
- 12 Les experts ont été favorablement impressionnés par l'équipement, la qualité et l'attractivité de la bibliothèque. Les programmes ont à leur disposition un équipement de premier plan conforme aux meilleurs standards internationaux.

### **Evaluation des étudiants (modalités, critères et pertinence)**

- 13 Les étudiants semblent relativement bien informés des modalités d'évaluation. Les experts ont été surpris de l'autoévaluation des étudiants quant à l'échec en BA1 qu'ils attribuent principalement à un manque de travail et à une saisie insuffisante des dispositifs d'accompagnement et d'aide à la réussite mis en place.
- 14 Les experts s'interrogent sur l'existence d'un processus qualité au niveau des examens (transparence et validité). Il semblerait en effet qu'il existe parfois des « désaccords sur le contenu des examens » entre

enseignants et étudiants. Les enseignants ont en outre souligné l'absence de coordination formelle en place concernant les modalités d'évaluation.

### **Information et suivi pédagogiques (dont promotion de la réussite)**

- 15 Le comité des experts apprécie l'existence de divers dispositifs mis en place par l'établissement pour aider les étudiants. Vu les taux d'échec et les abandons, ils s'interrogent néanmoins sur leur efficacité et leur articulation. Dans ce sens, il semblerait que les étudiants qui en auraient le plus besoin ne sachent pas suffisamment se saisir des dispositifs existants, surtout de matière préventive, soit en raison d'une information insuffisante sur les dispositifs proprement dits, soit en raison d'une information sur l'exigence du programme mal comprise.
- 16 Enfin, les experts tiennent à souligner que si le taux d'échec en BA1 n'est pas une spécificité de l'ULB, l'échec observé dans les années suivantes et également en Gestion culturelle est préoccupant.

### **ECTS**

- 17 Selon les étudiants, la répartition des ECTS ne traduit pas bien la charge de travail de chaque matière ; ils relèvent des incohérences quant à la répartition du poids en ECTS des différents cours, tant entre les différents programmes de la faculté qu'au sein du même programme.
- 18 Les étudiants « Solvay » rencontrés, y compris ceux des masters, n'ont pas exprimé de souhait pour davantage d'activités non strictement académiques bien créditées dans le cadre du format standard du master (120 crédits en deux ans après un cycle de 3 ans correspondant à 180 crédits). Les experts s'étonnent néanmoins de la disparité entre le statut conféré, par exemple, par le nombre d'ECTS attribués, et la forme des mémoires, du stage –inclus ou en dehors– dans les différents programmes.

### *RECOMMANDATIONS*

- 1 Les experts encouragent la poursuite du travail sur les référentiels de compétences et l'alignement des cursus et des approches pédagogiques sur ces référentiels.
- 2 Pour le master en Gestion culturelle également, les experts encouragent l'établissement à poursuivre la réflexion sur la cohérence des structures ciblées en termes de débouchés professionnels. Dans la mesure où cette formation est la seule de ce type en Fédération Wallonie-Bruxelles, les grandes institutions culturelles doivent constituer des cibles d'insertion professionnelle au même titre que les petites et moyennes structures. Et le programme de formation adapté en ce sens.
- 3 Ils invitent l'établissement à diffuser une information précise sur le niveau d'exigence du programme et à s'assurer que cette information est reçue, comprise et assimilée. L'établissement doit aussi s'assurer que tous les étudiants sont parfaitement informés de l'existence des services d'aide à la réussite. Une détection précoce des étudiants susceptibles d'éprouver des difficultés pourrait être nécessaire pour les inciter à utiliser ces dispositifs à titre préventif.
- 4 Les experts encouragent Solvay à diversifier les approches pédagogiques dans le but de favoriser l'autonomie des étudiants (par exemple, laisser les étudiants choisir les thèmes abordés dans un cours, équilibrer le présentiel et le non présentiel, le travail en groupe et le travail individuel, les examens classiques ou la production de *papers*), d'encourager l'accès direct aux savoirs et, au-delà, d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.
- 5 Les experts encouragent l'établissement à intégrer davantage les étudiants dans la définition des modalités et critères d'évaluation. Ils invitent également les enseignants à se coordonner davantage, par exemple en s'impliquant dans le processus de définition du référentiel de compétences.

- 6 Le comité des experts encourage la SBSEM à réfléchir à l'intérêt d'inclure des stages au sein des cursus afin d'associer les professions et le monde de l'entreprise à la formation et d'y confronter les étudiants dans le cadre direct de leurs apprentissages.
- 7 Les experts recommandent à l'établissement de suivre de près les effets des changements intervenus dans l'organisation du master en Gestion culturelle afin de clarifier le projet de formation et d'améliorer la coordination pédagogique.



#### Ressources humaines

- 1 Les experts ont apprécié la convivialité et la disponibilité des différents personnels.
- 2 Ils constatent que l'accroissement du nombre d'étudiants dans les programmes « SBSEM » s'est faite avec un potentiel en ressources humaines stable, ce qui a accru la tension sur ce dernier. Ce problème a été intégré dans la définition du nouveau plan stratégique de l'université. Une projection des effectifs des personnels enseignants à 2015 fait ainsi apparaître une augmentation de 16 % pour la catégorie « *full time* » et de +2,5% pour la catégorie « *non core faculty* », tandis que les personnels administratifs augmenteraient de 7,5 ETP (+12 %).
- 3 Pour le master en Gestion culturelle, l'appréciation des ressources humaines est plus délicate : « l'équipe pédagogique » du programme apparaît plus dispersée avec un seul temps plein académique affecté au master. L'ouverture aux enseignants issus du milieu professionnel est intéressante et doit être maintenue.
- 4 En matière de formation, les personnels enseignants des deux facultés responsables des programmes (les nouveaux comme ceux souhaitant se perfectionner ou se former à de nouvelles méthodes pédagogiques), peuvent bénéficier des services de la cellule PRAC-TICE (pédagogie, recherche, action, technologie de l'information et de la communication pour l'enseignement) mise en place par l'université.

#### Ressources matérielles

- 5 Tout d'abord, les experts soulignent la bonne tenue d'ensemble des locaux.
- 6 Les programmes évalués sont situés sur le campus « Solbosch ». Dans le cadre de cette unité de lieu, toutes les activités des programmes d'économie et de gestion (enseignement, recherche, administration) disposent de locaux agréables, fonctionnels et bien équipés. Pour ces trois activités, l'école va notamment bénéficier des nouveaux progiciels intégrés installés par l'ULB. Lors des entretiens, les étudiants ont néanmoins signalé des difficultés pour accéder à des locaux permettant de préparer des travaux de groupe.
- 7 Pour le programme en gestion culturelle, les experts constatent une dispersion des lieux d'enseignement, dispersion à laquelle la maison des arts ne semble pas apporter de solution pleinement satisfaisante.
- 8 En matière de bibliothèque, les experts rappellent la qualité du réseau de l'ULB. Avec la bibliothèque centrale de Sciences humaines et sociales, les programmes des deux entités évaluées bénéficient d'un équipement aligné sur les meilleurs standards internationaux. La SBSEM dispose même d'un portail spécifiquement dédiée à l'économie et à la gestion particulièrement efficace à la fois pour l'enseignement et pour la recherche.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Les experts invitent l'entité à approfondir toutes les pistes permettant de faire face à l'accroissement du nombre d'étudiants et notamment la piste « numérique », dans le but à la fois de faciliter l'apprentissage autonome des étudiants et de réduire la charge d'enseignement en présentiel.

- 2 De manière générale, les experts encouragent la SBSEM à poursuivre le développement de ses ressources propres, notamment par le biais des programmes « *executive education* » et par la recherche de synergies entre programmes subventionnés et programmes autofinancés.

### Relations extérieures

- 1 L'ULB est une université visible au plan international. Mobilité des étudiants et mobilité des enseignants sont des activités parfaitement intégrées dans son fonctionnement courant. À ce titre, elles bénéficient de structures d'appui spécialement dédiées. Pour les programmes SBSEM, les experts constatent que la mobilité étudiante est effective dans les deux sens. Elle n'est néanmoins pas organisée en bachelier (mais la part des inscrits non belges y est significative). En master, les flux sortants sont prédominants (trois sortants pour deux entrants).
- 2 Les experts saluent l'accès récent à la mobilité étudiante par le biais d'un stage long et crédité (ouverture en septembre 2013). La SBSEM se rapproche ainsi des grandes *Business school* ambitionnant de préparer leurs étudiants à des carrières internationales. La double diplomation et les dispositifs *ENTER* et *QTEM network* vont également dans le sens du renforcement de la marque « Solvay » au plan international.
- 3 De façon générale, les experts apprécient le processus de contrôle de la qualité du réseau de partenaires internationaux construit par la SBSEM, ainsi que l'objectif de rééquilibrage spatial (vers l'Amérique, l'Asie et le Pacifique) pour mieux répondre à la demande des étudiants.
- 4 Les experts ont pu constater que le rayonnement international de l'ULB –et ici de la SBSEM– pouvait également se lire au travers des nombreuses relations entre la communauté des enseignants et le monde extérieur : enseignants invités, recherche, mandats dans divers organismes externes constituent autant de signes de la richesse du corps enseignants et de gages de la qualité de la marque « Solvay » et de sa reconnaissance internationale.
- 5 Dans le master en Gestion culturelle, la mobilité étudiante est à ses débuts, des accords sont progressivement signés. En revanche, les étudiants étrangers, notamment français, représentent une part significative des inscrits (année complémentaire et master 120).

### Services à la collectivité

- 6 Les experts constatent que la SBSEM développe une palette d'activités qui viennent conforter et qualifier son cœur de mission. Ces suppléments prennent la forme de chaires (13 sur les 10 dernières années), de contrats de recherche, de formation à la recherche, de missions d'expertises, de responsabilités et sollicitations externes des enseignants, de production de savoirs nouveaux, de conférences de vulgarisation. Toutes ces activités contribuent, notamment les chaires, à éclairer la collectivité et l'ensemble des parties prenantes de l'école sur les grands enjeux contemporains (gouvernance éthique, développement soutenable, politiques publiques) et participent à la notoriété des formations de la SBSEM.
- 7 Parmi les services rendus à la collectivité, les experts tiennent à souligner l'initiative pilote envers les établissements pénitenciers.
- 8 Le master en Gestion culturelle développe, à son actif, une activité sur le terrain au travers de contrats de recherche, de missions d'expertises, de responsabilités et sollicitations externes du corps enseignants, de production de savoirs nouveaux, de conférences et d'autres initiatives de vulgarisation.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Les experts invitent l'établissement à poursuivre ses efforts pour rendre son action toujours plus efficace en direction de son environnement et de l'ensemble de ses parties prenantes. Ils encouragent la SBSEM à

consolider l'effet de la marque « Solvay », en gardant en ligne de mire les standards internationaux en matière formation et de recherche.

- 2 Pour le programme en gestion culturelle, les experts invitent l'entité responsable à ancrer davantage la formation dans son environnement de proximité tout en l'ouvrant au plan international par des partenariats permettant d'assurer une mobilité étudiante et la réalisation de stages ou projets dans des institutions culturelles de renom.

### Démarche qualité, gouvernance et stratégie

- 1 L'entité est manifestement ouverte à la démarche qualité et a acquis une certaine expérience dans les différentes procédures d'accréditation internationale – au risque, ressenti par les experts, de laisser transparaître une certaine lassitude eu égard à la présente évaluation.
- 2 Soucieuse d'inscrire la marque « Solvay » dans le réseau des écoles de *management* internationalement reconnues (notamment par le classement du *Financial Times*), les experts relèvent que l'école s'est attachée à renouveler avec succès l'accréditation EQUIS.
- 3 En matière de démarche qualité, les experts notent que l'entité s'est engagée dans l'évaluation systématique des enseignements depuis plus de 20 ans. Ils regrettent néanmoins que cette longue expérience n'ait pas permis d'enrichir le contenu et l'exploitation de cette pratique, au point que la lenteur des retours, combinée à un rythme fréquent (bi-annuel) risque éventuellement d'en faire perdre l'intérêt auprès des étudiants. Des modifications récentes ont été apportées en vue de rendre ce dispositif plus efficace et plus réactif en termes de suivi et d'amélioration de la qualité des programmes. Les experts n'ont cependant pas pu en apprécier les effets.
- 4 En relais des manifestations organisées au niveau central par la cellule emploi de l'ULB, les experts apprécient les différentes initiatives de la SBSEM pour faciliter l'insertion professionnelle des étudiants inscrits dans ses programmes. L'invitation fréquente des anciens étudiants pour des rencontres avec les étudiants actuels et, de façon générale, le dynamisme des alumni, ont été unanimement soulignés lors des entretiens avec les étudiants.
- 5 En corolaire, l'absence de réseau des anciens dans le master en Gestion culturelle et, plus globalement, de lieux d'échanges sur les compétences-clés pour une insertion efficace dans ce secteur de débouchés est apparue comme un manque majeur.
- 6 Enfin et de façon générale, les experts regrettent qu'à la faveur des systèmes d'information implantés par l'ULB, les entités n'aient pas encore développé des indicateurs de pilotage plus précis (notamment en matière de lutte contre l'échec et d'insertion professionnelle des diplômés). Cette évolution paraît nécessaire pour passer à l'acte II de la démarche qualité, un acte II qui devrait consacrer un saut qualitatif dans la gouvernance fondée sur un *management* par la qualité.

### Plan d'action et stratégie

- 7 Chaque entité conclut son RAE par un plan d'action stratégique, d'objectifs et d'ampleur bien évidemment distincts : la SBSEM vise ainsi l'amélioration de son rang international dans un domaine – économie/*business*– de plus en plus concurrentiel, tandis que le programme en gestion culturelle est conscient de sa niche et de sa vocation particulière à l'intérieur des sciences économiques et de gestion, tout en visant à combiner au mieux la logique managériale avec celle culturelle et créative.
- 8 Si, dans les deux cas, les experts partagent assez largement le diagnostic en termes de forces et de faiblesses formulé, ils ont des doutes sur la méthode ayant permis d'aboutir à ces conclusions et notamment sur la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes autour de la démarche d'autoévaluation et de construction du projet. En d'autres termes, ils ont des doutes sur le partage du diagnostic et sur la mobilisation des parties autour du plan d'action et donc sur sa capacité à conduire les changements attendus.

- 1 Les experts encouragent Solvay à consolider ses accréditations internationales pour conforter la notoriété de la marque « Solvay » au plan international, mais également pour développer les programmes « *executive education* » et les synergies avec les programmes subsidiés.
- 2 Les experts invitent les entités à s'appuyer sur les systèmes d'information intégrés nouvellement installés pour développer des indicateurs de performances (lutte contre l'échec et insertion professionnelle des diplômés notamment) de manière à rendre le pilotage à la fois plus éclairé et plus réactif. Les entités pourraient ainsi franchir un cap dans la démarche qualité en engageant toute la gouvernance de l'entité dans un *management* par la qualité.
- 3 Les experts encouragent le master en Gestion culturelle à renforcer les liens formels avec les anciens étudiants et à poursuivre la mise en place d'une association dédiée, gérée et coordonnée par des jeunes chercheurs et des anciens du master.
- 4 Les experts s'interrogent également sur l'intérêt de maintenir la gestion des programmes évalués dans deux facultés distinctes. Le comité des experts encourage à tout le moins, les responsables des entités à investir avec conviction dans l'approfondissement des collaborations car l'évolution du secteur de la culture et des politiques culturelles conduit à faire basculer le cœur des compétences concourant à la création de valeur dans ce domaine vers les savoirs managériaux. Le comité des experts invite donc les responsables des deux entités à réfléchir sur les changements organisationnels qui permettraient de faire bénéficier davantage le programme en gestion culturelle d'une part des « actifs » de la SBSEM en matière de *management*.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<p><b>Pour les programmes en sciences économiques et gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Formations disciplinaires scientifiquement cohérentes, articulées sur des débouchés professionnels immédiats et /ou adossées à une production de connaissances par la recherche reconnue dans la communauté internationale ;</li> <li>⇒ Équilibre des flux d'économie et de gestion ;</li> <li>⇒ Multiples apports à la collectivité ;</li> <li>⇒ Diverses accréditations internationales ;</li> <li>⇒ Position de premier plan en Belgique et une visibilité de l'école dans le monde des <i>School of Management and Economics</i> ;</li> <li>⇒ Existence de partenariats internationaux propices à une mobilité étudiante et enseignante de qualité</li> <li>⇒ Dynamisme du réseau d'alumnis</li> <li>⇒ Bonne situation du campus et locaux bien équipés et maintenus</li> </ul> <p><b>Pour le programme en gestion culturelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Programme master qui contribue à renforcer l'employabilité d'étudiants, peu préparés à cela par leur formation universitaire de base</li> <li>⇒ Programme qui contribue à la qualification des cadres dans un secteur de plus en plus confronté à la logique de marché</li> </ul>	<p><b>Pour les programmes en Sciences économiques et gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Échec important en Bac 1</li> <li>⇒ Intégration absente ou insuffisante des activités de formation en entreprise</li> <li>⇒ Cours en ligne insuffisamment développés</li> <li>⇒ Utilisation insuffisante de données statistiques comme éléments de diagnostic de la performance (lutte contre l'échec, insertion professionnelle des diplômés notamment)</li> <li>⇒ Absence d'une démarche de <i>management</i> par la qualité (indicateurs de performances)</li> </ul> <p><b>Pour le programme en gestion culturelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Échec important en MA1, malgré le dispositif de sélection à l'entrée</li> <li>⇒ Faible implication des différentes parties prenantes à la clarification et au pilotage du projet de formation</li> <li>⇒ Absence de structuration d'un réseau des anciens</li> <li>⇒ Faible encouragement à la démarche entrepreneuriale</li> <li>⇒ Trop peu de partenariats internationaux avec de grandes institutions culturelles pour assurer un positionnement international</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt)</li> </ul> <p><b>Pour les programmes en sciences économiques et gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Importance des programmes « <i>executive education</i> »</li> <li>⇒ Grands programmes de recherches internationaux en économie</li> </ul> <p><b>Pour le programme en gestion culturelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Absence de formation équivalente en FWB</li> <li>⇒ Demande sociétale potentiellement élevée (tant en formation initiale que continue)</li> <li>⇒ Évolution du processus de création de valeur dans le secteur (place croissante des industries culturelles, création d'évènements)</li> <li>⇒ Secteur de plus en plus amené à intégrer des contraintes de marché et à s'ouvrir aux techniques de <i>management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt)</li> </ul> <p><b>Pour les programmes en sciences économiques et gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Renforcement de la concurrence au plan international</li> <li>⇒ Développement de l'université numérique</li> </ul>

### Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Poursuivre le travail sur les référentiels de compétences et l'alignement des cursus et des approches pédagogiques sur ces référentiels
- ⇒ Diffuser une information précise sur le niveau d'exigence du programme et s'assurer que cette information est reçue, comprise et assimilée.
- ⇒ S'assurer que tous les étudiants sont parfaitement informés de l'existence des services d'aide à la réussite
- ⇒ Diversifier les approches pédagogiques dans le but de favoriser l'autonomie des étudiants, d'encourager l'accès direct aux savoirs et, au-delà, d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles
- ⇒ Intégrer davantage les étudiants dans la définition des modalités et critères d'évaluation
- ⇒ Faire évoluer les stages au sein des cursus comme une étape d'apprentissage décisive des étudiants et conduisant à associer davantage les professions et le monde de l'entreprise à la formation
- ⇒ Inviter les enseignants à se coordonner davantage, en s'impliquant dans le processus de définition du référentiel de compétences
- ⇒ Suivre de près les effets des changements intervenus dans l'organisation du master en Gestion culturelle, afin de clarifier le projet de formation et d'améliorer la coordination pédagogique
- ⇒ Approfondir toutes les pistes permettant de faire face à l'accroissement du nombre d'étudiants et notamment la piste « numérique », dans le but la fois de faciliter l'apprentissage autonome des étudiants et de réduire la charge d'enseignement en présentiel
- ⇒ De manière générale, continuer à développer les ressources propres, notamment par le biais des programmes « *executive education* » et par la recherche de synergies entre programmes subventionnés et programmes autofinancés
- ⇒ Poursuivre les efforts pour rendre les actions toujours plus efficaces en direction de l'environnement et de l'ensemble des parties prenantes
- ⇒ Consolider l'effet de la marque « Solvay », en gardant en ligne de mire les standards internationaux en matière formation et de recherche dans le domaine économie et gestion
- ⇒ Pour le programme en gestion culturelle, ancrer davantage la formation dans son environnement de proximité tout en l'ouvrant au plan international par des partenariats permettant d'assurer une mobilité étudiante et la réalisation de stages ou projets dans des institutions culturelles de renom
- ⇒ Consolider les accréditations internationales pour conforter la notoriété de la marque « Solvay » au plan international, mais également pour développer les programmes « *executive education* » et les synergies avec les programmes subsidiés
- ⇒ S'appuyer sur les systèmes d'information intégrés nouvellement installés pour développer des indicateurs de performances (lutte contre l'échec et insertion professionnelle des diplômés notamment) de manière à rendre leur pilotage à la fois plus éclairé et plus réactif
- ⇒ S'interroger sur l'intérêt de maintenir la gestion de deux programmes d'économie et gestion dans deux facultés distinctes et réfléchir aux éventuels changements organisationnels qui permettraient de faire davantage bénéficier le programme en gestion culturelle d'une part des actifs de la marque « Solvay » en matière de *management*.





**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :

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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
-	-	-	- néant -

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

Bruno van Pottelsberghe  
Professeur, Doyen de la faculté  
Solvay Brussels School of  
Economics and Management,  
ULB

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

Jan Mattijs  
Professeur chargé de cours,  
Solvay Brussels School of  
Economics and Management,  
ULB

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.



Evaluation 2013-2014 du cursus  
Sciences économiques et de  
gestion

### Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel* : La Faculté de Philosophie et Lettres tient à remercier le comité des experts pour la clarté de son rapport de synthèse, ainsi que l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur pour l'esprit constructif qui a prévalu tout au long de cet exercice. Après un examen attentif du rapport préliminaire et des remarques du comité des experts suite au droit de réponse exprimé en ce qui concerne le Master Gestion culturelle, la Faculté de Philosophie et Lettres prend acte des recommandations figurant dans le rapport définitif des experts et ne souhaite plus formuler d'observations de fond.

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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

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

Michèle Galand, Vice-doyenne de la  
Faculté de Philosophie et Lettres

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)  
de l'autoévaluation du master Gestion culturelle

Pour Elisabetta Lazzaro (empêchée)  
Ndella Sylla

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.