



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

Christian Chauvigné
Patrick Olivier

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Sciences économiques et de gestion

Université libre de Bruxelles (ULB)

28 juin 2018

Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Université libre de Bruxelles.....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial.....	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité	8
Conclusion générale.....	10
Droit de réponse de l'établissement.....	11

Sciences économiques et de gestion : Université libre de 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. Christian CHAUVIGNÉ et Patrick OLIVIER, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 15 mars 2019 à l'Université libre de 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 le master en Gestion culturelle, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation de ces programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2013-2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte.

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

Composition du comité¹

- Christian Chauvigné, expert en gestion de la qualité et de l'éducation
- Patrick Olivier, expert pair

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

Présentation de l'établissement et du programme évalué

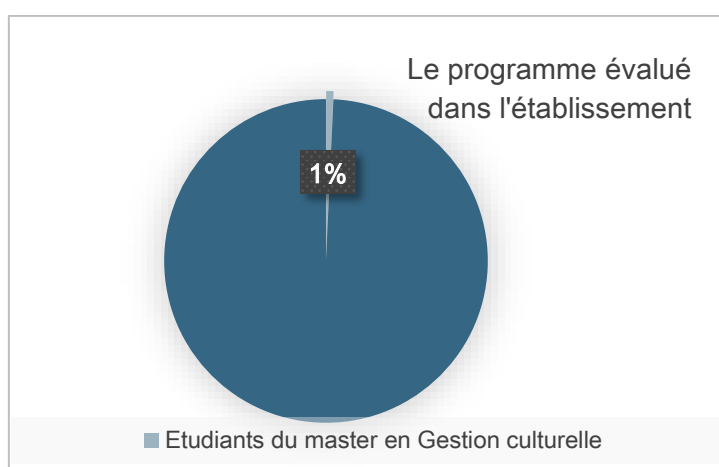
Fondée en 1834, l'Université libre de Bruxelles (ULB) compte douze facultés, deux écoles et un institut. Elle organise près de 40 programmes de bachelier, 150 masters, plus de 65 masters de spécialisation, et participe à 20 écoles doctorales.

Seul le master en Gestion culturelle est concerné par la présente évaluation de suivi. Ce programme est organisé au sein de la Faculté de Philosophie et Sciences sociales. En 2017-2018, les étudiants inscrits dans ce master représentaient 1% des étudiants de l'université². Le nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s à l'ULB dans ce master représentait 15 % de la population étudiante concernée par l'évaluation de suivi des masters du *cluster* « Sciences économiques et de gestion »³.

Les programmes organisés par la Solvay Brussels School of Economics and Management ont sollicité et obtenu une dispense d'évaluation basée sur la reconnaissance d'un autre processus d'évaluation externe mené par l'organisme EFMD (accréditation EQUIS). Ces programmes sont les suivants :

- le bachelier en Sciences économiques (orientation générale) ;
- le master 60 en Sciences économiques (orientation générale) ;
- le master 120 en Sciences économiques (orientation générale) ;
- le master 120 en Sciences économiques (orientation économétrie) ;
- le master 120 en Sciences de gestion ;
- le bachelier en Ingénieur de gestion ;
- le master 120 en Ingénieur de gestion.

Le dernier rapport établi par cet organisme est accessible via le lien suivant : <https://sbsem.ulb.be/about-accreditations-1>.



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

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

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

Le décret Paysage a conduit à une importante modification de l'organisation du programme du master en Gestion culturelle à laquelle ont été confrontés les étudiants à partir de l'année universitaire 2014-2015.

Dans la même période, l'ULB a procédé à une profonde réorganisation de sa gouvernance qui a conduit à une révision de ses statuts suite à un processus participatif, du diagnostic partagé à l'élaboration de la réforme. À un autre niveau, la Faculté de Philosophie et Lettres a connu une partition entre, d'une part, la Faculté des Lettres, Traduction et Communication et, d'autre part, la Faculté de Philosophie et de Sciences sociales à laquelle a été rattaché le département Histoire, Arts, Archéologie qui abrite le master de gestion culturelle.

L'augmentation continue du nombre d'étudiants inscrits au master ne s'est pas accompagnée d'une dotation de ressources correspondantes, ce qui a conduit à un déficit d'encadrement pédagogique caractérisé par un ratio plus de deux fois inférieur à la norme interne. Dans ce contexte, le départ en 2015 de la responsable à plein temps du master a donné lieu à son remplacement par deux postes à temps partiel (0,40 ETP) avec des profils complémentaires et une réaffectation des 0,20 ETP restant pour la rémunération de deux cours. Si ces choix ont permis un usage diversifié de la ressource, ils n'ont pas résolu le déficit identifié. L'actuelle affectation des ressources est tributaire du plan stratégique de l'université qui arrive à échéance en octobre 2019 ; les négociations en cours dans le cadre du plan stratégique 2020-2024 ne devraient corriger que partiellement la situation dans un contexte où la Faculté de Philosophie et Sciences sociales doit restituer des postes. Le département Histoire, Arts et Archéologie doit rendre, entre 2020 et 2024, un total de 1,75 ETP sur les 3,55 ETP des départs à la retraite. Sur les 1,8 ETP d'engagements possibles entre 2020-2024, le département Histoire, Arts et Archéologie a décidé de dégager 0,40 ETP supplémentaire pour le master.

Au niveau de l'université, la politique qualité est explicitée avec une charte qualité et une charte de l'enseignement ; elle est pilotée par la Vice-Rectrice à l'enseignement, aux apprentissages et à la qualité. Différentes structures internes sont en appui de l'accompagnement et du développement de la qualité (service qualité, cellule PRAC-TICE...); les facultés, les départements, les responsables de programmes, les enseignants peuvent y avoir recours en fonction de leurs besoins et de leurs initiatives. Il faut noter la généralisation d'un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants et la mise en œuvre d'une enquête annuelle sur le devenir des *alumni* bien que les résultats de cette enquête soient encore peu utilisables par le master en gestion culturelle.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Suite aux recommandations des experts consécutives à la visite sur site de l'AEQES en 2014, un plan d'action en trois axes avait été élaboré. De nombreuses actions ont déjà été réalisées, d'autres méritent d'être soutenues et développées.

Axe 1 : Approches pédagogiques

Le référentiel de compétences présenté dans le dossier ne semble pas connu et mobilisé par l'ensemble de l'équipe. Il s'agirait de la reprise d'un document de travail de l'ARES. Ce « référentiel de compétences » rassemble indifféremment des compétences (académiques ou professionnelles), des acquis d'apprentissage et des objectifs de formation. Le profil de compétences qui en résulte relève plus d'un ajustement à l'offre universitaire qu'il ne permet de caractériser le spectre de débouchés. L'équipe revendique d'ailleurs un spectre très large qui favorise le recrutement mais qui contribue, dans le même temps, à créer un système d'attentes, chez les étudiants, très diversifié et parfois peu adapté aux finalités du Master (« on voudrait des cours de danse, de musique... », « apprendre à gérer des collections »). Le profil de sortie demande à être défini de manière plus précise ; les enquêtes auprès des *alumni* organisées par l'Université ne sont pas assez précises et spécifiques pour avancer sur cette définition et des prises d'information auprès des employeurs du domaine commencent tout juste à se mettre en place. Il n'existe pas non plus d'annuaire des *alumni*, ni d'association des anciens au-delà d'un groupe Facebook informel. De ce fait, la représentation du professionnel à former, constituée à partir des réflexions des membres de l'équipe, est encore très « flottante » : futur cadre d'entreprise, responsable d'une structure culturelle nationale, voire internationale, d'une petite structure locale, ingénieur...

Depuis la dernière visite, des fiches UE normalisées ont été généralisées. Elles sont toutefois sommaires et hétérogènes dans leur présentation ; elles ne permettent pas d'apprécier l'alignement pédagogique ou le niveau d'exigence. Les « compétences » visées ne sont pas rappelées sur les fiches UE. La production des fiches est jusqu'à présent considérée comme un travail administratif par les enseignants et réalisée individuellement mais l'équipe est ouverte au principe d'y travailler collectivement ce qui permettrait en outre de garantir l'alignement pédagogique (cohérence entre objectifs d'apprentissage, méthodes d'apprentissage et évaluation des apprentissages) avec l'aide notamment de la conseillère pédagogique. Les fiches sont accessibles sur le site internet de l'université mais leur qualité n'est l'objet d'aucune régulation ; un système d'alerte est prévu pour sensibiliser les enseignants.

L'information des étudiants a été nettement améliorée. Un guide du master est remis aux étudiants suite à leur inscription. Les étudiants y trouvent toute l'information utile pour la réalisation de leur formation. En revanche, les informations préalables à l'inscription apparaissent insuffisantes, notamment la possibilité de faire le master en un an pour les titulaires d'un autre master mais aussi les conditions de réalisation des programmes de mise à niveau. Depuis l'arrivée du nouveau secrétaire, l'information est donnée oralement aux étudiants qui se déplacent.

Suite aux recommandations des experts, certains contenus d'enseignement ont été revus. Le renforcement des enseignements en gestion est à souligner même si la pertinence de leur volume et de leur étendue reste liée au profil de sortie, lui-même à préciser. La création d'un

module de formation à l'écriture scientifique vient répondre à l'exigence d'une plus grande rigueur méthodologique dans la présentation des travaux d'étude. Plus important encore, la mise en œuvre d'un apprentissage par projet avec la réalisation par les étudiants, au cours des deux années de la formation, d'un projet de gestion culturelle dans lequel ils investissent beaucoup d'heures de travail personnel et qu'ils souhaiteraient doté d'un nombre plus important d'ECTS. Enfin, il faut noter une participation plus importante de professionnels du domaine dans les cours et dans les jurys de mémoire, ce qui constitue des avancées significatives en matière de professionnalisation et facilite l'insertion des étudiants dans le milieu culturel.

Le conflit horaire entre les cours et les stages n'est pas résolu. Bien que les conventions de stages soient censées identifier les obligations de suivi de cours pendant les périodes de stage, la difficulté pour trouver des stages conduit souvent à ne pas trop insister sur ces exigences en amont, ce qui laisse à l'étudiant le soin de négocier ses absences au coup par coup. Il n'y a pas de solutions si tout reste en l'état. Cela invite, principalement pour le stage d'implication, à réfléchir à l'identification d'une période dédiée au second semestre de seconde année, ce qui pourrait avoir un effet très positif sur la négociation du premier emploi en fin de stage.

Axe 2 : Ressources humaines et matérielles

Une plus grande cohésion de l'équipe enseignante est observable depuis la précédente visite. Elle est le fruit de différentes initiatives : les conseils de filières (qui sont organisés mensuellement, font l'objet de PV détaillés et auxquels participent régulièrement les étudiants), les différents groupes de travail mis en œuvre, l'activité de projet intégrateur « gestion culturelle ».

Dans le même temps, l'arrivée d'un nouveau secrétaire (à mi-temps) a permis une meilleure administration de la filière

En revanche, l'encadrement de la filière reste nettement sous doté et devrait être renforcé sur les plans académique et administratif.

Axe 3 : Mobilité étudiante

La mobilité étudiante s'est trouvée renforcée grâce au développement d'accords avec des universités partenaires favorisant des parcours Erasmus. Le rapport mobilité entrante/mobilité sortante s'est équilibré puis inversé entre 2016 et 2019 (8 IN, 2 OUT en 2016 ; 5 IN, 7 OUT en 2019). Des bourses sont disponibles qui cependant couvrent plus ou moins les frais selon les destinations, ce qui peut limiter le recours à cette offre.

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

Gouvernance

Actuellement, l'équipe se mobilise beaucoup pour obtenir des ressources suffisantes, pour trouver une reconnaissance à l'échelle interne, pour trouver une notoriété externe ; tout cela est pertinent au regard du positionnement du master.

Ce positionnement gagnerait à bénéficier d'une dénomination qui cadre avec ses objectifs principaux en matière de profil professionnel de sortie, ce qui invite à une double réflexion.

La Faculté de Philosophie et de Sciences sociales et du département Histoire, Arts, Archéologie semblent en appui dans la défense des intérêts du master sans toutefois lui accorder tous les moyens utiles à son bon fonctionnement et à son développement.

En matière de conduite du changement, des efforts importants ont été consentis pour l'insertion du master dans le milieu professionnel de la culture et la conclusion d'accords avec des masters partenaires à l'étranger (Europe et même Afrique sur un projet de développement). De même, l'initiative, sur le plan pédagogique, du « projet de gestion culturelle » mérite d'être saluée.

Recommandations :

- Définir un profil de sortie plus ciblé en lien avec les milieux professionnels et adapter la dénomination du master en fonction ;
- Doter le master des ressources nécessaires à son bon fonctionnement.

Démarche qualité

La démarche qualité, au niveau du programme, se fonde essentiellement sur des prises d'informations auprès des étudiants suivies de discussions et de décisions prises en assemblée collégiale.

L'absence de référence explicite à la politique et la charte qualité de l'établissement ne permet pas de faire vivre une logique de garantie de la qualité. La place du référentiel de l'AEQES n'est pas explicitée ; d'une manière générale, ce référentiel est peu connu et peu investi.

De nombreuses initiatives sont prises en matière de qualité au niveau universitaire, facultaire et du programme, sans nécessairement qu'il y ait une mise en cohérence entre ces démarches.

Recommandations :

- Mettre en cohérence le pilotage de la qualité entre les niveaux universitaire, facultaire, départemental et programmatique sans pour autant mettre en cause la logique de subsidiarité ;
- Intégrer explicitement les éléments du référentiel AEQES dans cette démarche.

Plan d'action actualisé

Le plan d'action actualisé, au vu des objectifs visés et des ressources disponibles, paraît très pertinent et s'enrichira de quelques recommandations du présent rapport.

Ce plan d'action ambitieux demandera une forte mobilisation de l'équipe et devrait être soutenu par le département et la faculté.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Conclusion générale

L'ULB a connu de profonds changements au cours des dernières années. Ainsi le Master en gestion culturelle rattaché au Département d'Histoire, Arts et Archéologie, s'est trouvé inséré dans la Faculté de Philosophie et de Sciences sociales. Une nouvelle équipe s'est constituée suite au départ de l'ancienne responsable à plein temps du master. Dans ce contexte de changements multiples, l'équipe a su se mobiliser pour répondre aux recommandations des experts de la précédente visite. De nombreuses évolutions sont notables et méritent d'être saluées. Il reste toutefois à mieux définir le profil de sortie, notamment en fonction des attentes professionnelles du milieu et des institutions culturelles, afin que le dispositif pédagogique puisse encore mieux cibler les compétences à construire.

L'ULB affiche une forte ambition en matière de politique qualité et a développé des services supports tout à fait pertinents pour l'accompagner. En revanche, le pilotage fondé sur l'appel aux contributions volontaires ne permet pas de garantir la mise en œuvre homogène de la qualité annoncée. Sont toutefois garantis un dispositif systématique d'évaluation des enseignements et une enquête d'insertion auprès des anciens étudiants. Il reste à promouvoir plus explicitement la qualité 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 3	L'équipe du Master en Gestion culturelle a programmé en juillet 2019 une réunion de réflexion et d'actualisation de son plan d'action en fonction du rapport préliminaire des experts AEQES

Andrea Réa
Doyen de la faculté de philosophie et
sciences sociales

Nathalie Nyst

Coordonnatrice de l'autoévaluation