

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION

Haute École Libre Mosane (HELMo)

Comité des experts :

M. Raphaël Darquenne, président

Mme Micheline Claes, M. Philippe Germak, M. François Nicolle, expert.e.s.

26 juin 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Comptabilité. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 26 et 27 janvier 2017 à la Haute École libre mosane. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : trois représentants des autorités académiques, trente-six membres du personnel, dix-sept étudiants, cinq diplômés et cinq représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES² (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

- 1 la gouvernance et la politique qualité ;
- 2 la pertinence du programme ;
- 3 la cohérence interne du programme ;
- 4 l'efficacité et l'équité ;
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue.

Enfin, le rapport se termine par une synthèse des forces, points d'amélioration, opportunités et risques, ainsi que des principales recommandations.

Ce rapport a pour objectif d'aider l'établissement à construire son propre plan d'amélioration et de mettre à disposition d'un large public une information sur le programme d'études évalué.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 20 mars 2017).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 20 mars 2017).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Libre Mosane (HELMo) est issue de la fusion de plusieurs établissements au cours des années 1990 et du rapprochement entre HEMES et ISELL en 2008. L'établissement appartient au réseau libre confessionnel et propose aujourd'hui 39 formations de type court et long dans cinq domaines différents : économique, paramédical, pédagogique, social et technique. Avec une population de 8000 étudiants, l'établissement représente l'une des plus importantes hautes écoles de la fédération Wallonie-Bruxelles.

La Catégorie économique de la HELMo –dont le bachelier en Comptabilité fait partie- est à présent regroupée sur le « Campus Guillemins », sur le site historique de l'Institut Sainte-Marie, (à l'exception du bachelier en Assistant de Direction situé à Verviers). Elle attire près d'un tiers de la population étudiante de la Haute École et propose neuf bacheliers ainsi qu'un master. En 2014-2015, le bachelier en Comptabilité, objet du présent rapport, représentait plus de 7% de la population étudiante de la haute école.

Critère 1

L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

[Politique de gouvernance de l'établissement]

- 1 La Haute école HELMo résulte de fusions (1996, 2008) qui ont largement impacté la gouvernance, le fonctionnement et les activités de ce qu'était alors l'Institut Sainte-Marie. La gouvernance repose sur un socle de valeurs partagées, vécues et mises en œuvre.
- 2 L'un des enjeux majeurs de la HELMo est se construire une identité et des modalités organisationnelles de Haute-école dans un contexte où les identités de section, encore liées aux identités des anciens instituts, sont encore assez fortes et, avec la particularité, pour l'ancien Institut Sainte-Marie, d'avoir une identité forte issue d'une longue histoire/tradition de la qualité associée à une renommée importante dans la région.
- 3 Comme de nombreuses hautes écoles, la HELMo connaît une tension entre une logique de centralisation et une logique de décentralisation, entre une logique de pilotage centralisé et une logique d'autonomie des sections.
- 4 Si les articulations entre Haute-École et section comptabilité sont fonctionnelles et permettent un enseignement de qualité, elles ne sont pas encore optimales. Les collaborations et la communication entre HE et section font l'objet d'une certaine conflictualité qui se joue notamment autour de deux tensions :
- 5 La tension entre une logique de « massification » de l'enseignement (liés à l'accroissement du nombre d'élèves) et une logique de « proximité » qui privilégie des groupes-classe restreints pour garantir la qualité et l'équité des enseignements.
- 6 La tension qui se joue dans l'articulation de la qualité réelle avec la qualité formelle.
- 7 Pour répondre à ces tensions, la haute école privilégie une gouvernance caractérisée par le souci de la transversalité à travers la mise en place de dispositifs, de services et de processus qui associent transversalité et participation, invitant chacun à participer à la gouvernance de la HE sur base volontaire. Une autonomie non négligeable est aussi laissée aux sections.
- 8 A l'intention forte de construire une culture de la transversalité, permettant le dialogue entre les instances de gouvernance, s'ajoute celle de s'inscrire dans une culture de la qualité et de l'évaluation continue intégrant des critères de participation, de transparence et de suivi des actions.

[Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme]

- 9 La gestion de la qualité constitue, au sein de la HELMo, une priorité importante et fait l'objet d'une attention soutenue sur le plan formel et informel. La HE souhaite s'inscrire dans le cadre d'une évaluation permanente de la qualité au niveau institutionnel et organisationnel.

- 10 Sur le plan formel, la HE s'est dotée d'un service et d'une coordination transversale qui opère la liaison avec les coordonnateurs des CEI et leur offre un appui réflexif et méthodologique. Sur le plan informel, la qualité fait l'objet d'une réflexion constante de la part de chaque partie prenante dans l'institution.
- 11 La démarche d'évaluation de la qualité a été saisie par la HE comme une opportunité de formaliser et d'objectiver davantage la qualité là où celle-ci était bien présente mais peu formalisée. Cette démarche a toutefois fait l'objet de certains obstacles comme le caractère chronophage de la mise en œuvre du décret « Paysage », les craintes d'être évalué, la difficulté de faire participer l'ensemble des parties prenantes ou le manque de temps.
- 12 Si la section, qui a un souci d'excellence, réalise un travail permanent d'amélioration de ses pratiques associé à un souci constant de la qualité des enseignements, elle se montre moins engagée dans un processus plus formel d'évaluation de la qualité de sorte que peuvent se poser certains problèmes d'échanges, de communication et de traductions entre la qualité telle qu'elle existe et se vit dans la section et la qualité telle qu'elle peut ou devrait se traduire ou se comprendre plus formellement. Cette tension, qui renvoie à une tension qui existe (au moins partiellement) entre section et institution, pose aussi la question de l'appropriation de la démarche qualité par les parties prenantes de la section qui n'est pas encore systématisée. Le caractère participatif de la gestion de la qualité (formelle ou informelle) reste à souligner de même que la volonté d'impliquer chacun, de récolter l'aval des différentes parties prenantes, de faire reposer la démarche sur un engagement volontaire, de privilégier l'autonomie des acteurs et de respecter les spécificités des sections. La qualité ne s'impose pas mais se construit avec les acteurs.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 13 Le programme est régulièrement révisé et adapté aux réalités des métiers comptables et aux attentes des parties prenantes.
- 14 Si les professeurs ont une certaine autonomie dans la révision de leurs cours, les échanges entre professeurs sont réguliers et le conseil de section, qui se voit désigner un coordinateur de section, est le lieu de pilotage et de révision des programmes. Le conseil de section adapte le programme avec l'aide du coordinateur de section. Le programme adapté est ensuite transmis au Conseil de Catégorie puis au Conseil Pédagogique. Ces derniers remettent un avis avant de transférer le programme au Conseil d'Administration qui décide.
- 15 La réflexion sur le programme et sur sa qualité est constante et participative. Toutefois, l'évaluation du programme par les parties prenantes (étudiants et milieux socioprofessionnels) n'est pas systématique.
- 16 La mise en œuvre du décret « Paysage », bien que complexe (et dont il semble encore difficile de voir les avantages sur le plan de la qualité car son application est trop récente) a été l'occasion pour le conseil de section de revoir intégralement le programme.

[Information et communication interne]

- 17 La communication interne passe par des outils importants et très complets. Le site internet est très fourni. Les différentes parties prenantes semblent informées en temps et en heure des différents événements. La plateforme intranet a beaucoup évolué, et constitue un réel outil d'échange et de communication, ce qui est vécu comme très positif par les parties prenantes. On y trouve les cours, des exercices, des modules de e-learning, des tests... L'extension de son utilisation dépend toutefois encore largement des professeurs et n'est dès lors pas tout à fait généralisée.
- 18 Parmi les outils de communication, différents dispositifs sont mis en œuvre par le service transversal « communication » ou par la catégorie : la plateforme intranet, des newsletters, l'accès à des vidéos, des brochures, mémentos, affiches, des bornes d'information,...

- 19 Si la communication interne est globalement efficace, il peut arriver qu'elle connaisse certains retards liés à des facteurs organisationnels. L'information sur certains horaires ou certaines évaluations peut parfois être tardive.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la préoccupation constante de la qualité et le caractère transversal et participatif des démarches engagées.
- 2 Co-construire entre HE et section les articulations pertinentes tout en préservant la richesse et la qualité de la section.
- 3 Articuler davantage la qualité réelle existant au sein de la section avec la qualité du point de vue formel et institutionnel.
- 4 Mettre en évidence ce qui, dans les pratiques réelles, indique que le travail effectué par la section est un travail de qualité (critères, indicateurs,...).
- 5 Améliorer encore davantage le relais entre la section et l'institution dans le cadre d'une co-construction de la gestion de la qualité. Des relais qualité légitimés par les sections pourraient être mis en place et il pourrait être intéressant de disposer de relais qualité au niveau des différentes implantations.
- 6 Les outils qualité institutionnels sont présents mais il serait judicieux que la HE s'articule davantage aux catégories en suscitant l'intérêt et la participation de tous *via* des méthodes participatives *ad-hoc*.
- 7 Les sections se dotent d'un plan d'action et il est nécessaire que ce plan soit mis en œuvre et évalué de façon régulière.
- 8 Systématiser l'usage de la plateforme intranet.
- 9 Systématiser les évaluations des enseignements par les étudiants.

Critère 2

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

[Appréciation de la pertinence du programme]

1. Le programme répond parfaitement aux bases légales et son adaptation au décret « Paysage » a fait l'objet d'un important travail. Si ce dernier semble avoir complexifié les parcours et les cursus, rendant parfois difficile l'accompagnement de chaque étudiant dans la construction de son parcours et entraînant une charge importante en termes d'organisation et d'administration, sa mise en œuvre a fait l'objet de réunions régulières en Conseil de section qui ont abouti à un regroupement des cours en UE cohérentes.
2. L'ensemble des parties prenantes s'accordent pour dire que le programme est pertinent et répond globalement à leurs attentes. Les étudiants acquièrent les bases nécessaires à l'exercice du métier, sont bien préparés pour la poursuite d'études universitaires et sont bien formés en langues.
3. Si certains notent un certain décalage entre formation théorique et pratique, les stagiaires sont rapidement mis en action. Leur autonomie, leur ouverture d'esprit et leurs capacités d'adaptation sont soulignées. Pour d'autres, ils peuvent devenir rapidement des conseillers en gestion plus que de simples comptables. C'est ici la capacité à voir « plus large » que le métier de comptable qui est soulignée. Les comptables formés à HELMO semblent recherchés sur le marché du travail local.
4. Néanmoins, reste la question du positionnement de l'option « Banques et finances », la moins fréquentée par les étudiants. Confronté à un référentiel pédagogique incomplet dans la perspective des métiers de la finance, la section recommande aux étudiants qui veulent s'engager dans cette voie, l'inscription à une formation complémentaire FSP (*Found Service Programme*) organisée par une autre haute école de la Fédération Wallonie-Bruxelles et un institut bancaire et ce, même si le certificat FSP n'est pas nécessaire pour être engagé dans le secteur".
5. La section organise par ailleurs des partenariats avec les milieux professionnels dans le cadre de plusieurs projets (conférences, séminaires, rencontre de professionnels, projet YEP,...) et certains professionnels sont invités à donner cours.
6. Le projet YEP est particulièrement plébiscité par l'ensemble des parties prenantes. Il est une occasion pour les étudiants de mettre à l'épreuve leurs compétences dans un cadre transversal et pluridisciplinaire.
7. Les professeurs veillent à consulter régulièrement les employeurs et les informations pour actualiser leurs cours et ont accès à un service qui coordonne leur formation continue. Toutefois, le recours à la consultation des employeurs ne fait pas l'objet d'une systématisation et l'actualisation des cours ressort encore principalement de l'initiative des professeurs.
8. La recherche n'est pas la force essentielle de la catégorie économique bien qu'un projet de recherche existe, portant sur le développement de l'entrepreneuriat en haute école. Ce projet de recherche a été initié suite au constat de la qualité et de la faisabilité de certains projets montés par les étudiants dans le cadre du projet YEP et vise à comprendre les freins et les ressorts de l'entrepreneuriat chez les étudiants. De ce projet est né un statut d'étudiant entrepreneur et un projet post-YEP pour favoriser l'entrepreneuriat.

9. La flexibilité des parcours étudiants est peu abordée par les parties prenantes. La valorisation des acquis de l'expérience (VAE) et la poursuite d'études font peu l'objet d'actions spécifiques. En ce qui concerne l'international, la HELMo dispose d'un service spécifique mais seuls quelques étudiants de comptabilité partent dans le cadre de programmes Erasmus courts ou de stages Erasmus, particulièrement dans l'option « banque et finance ».

[Information et communication externe]

10. L'information et la communication externe de l'établissement est un de ses points forts. Ses canaux (site web, visites d'écoles secondaires, supports de communication divers,...) sont nombreux et pertinents. Si la communication externe est globalement bonne, elle peut encore faire les frais d'un décalage entre une communication « HE » et la communication de la catégorie ou de la section.
11. Si « Sainte-Marie » est encore la dénomination la plus couramment utilisée pour désigner la section comptabilité, la communication peut faire les frais de la tension qui peut exister entre l'Institution et la section dont l'image de marque et la réputation est particulièrement positive.

RECOMMANDATIONS

- 1 La pertinence du programme gagne à être poursuivie selon des modalités collectives de la section en lien avec la HE.
- 2 Si l'application du décret « Paysage » a permis une réflexion pour conserver ou améliorer la pertinence du programme, elle gagne à être évaluée au moment opportun.
- 3 Si l'articulation entre théorie et pratique est globalement pertinente et dépend des professeurs, une réflexion de section (voire de la HE) sur cette articulation pourrait être féconde. Les activités transversales permettant l'exercice de compétences issues de plusieurs cours gagnent à continuer (pour celles qui existent) et à se développer encore davantage.
- 4 La consultation des parties prenantes (milieux professionnels, étudiants,...) peut être systématisée pour permettre une évaluation globale et régulière de la pertinence du programme permettant son amélioration continue.
- 5 La recherche appliquée, si elle est souvent peu importante en comptabilité, a pu faire émerger des dispositifs intéressants. Elle gagne donc à se développer dans le sens des évolutions des métiers comptables.
- 6 La flexibilité des parcours étudiants, en interne de la section ou vers l'extérieur, peut être l'objet d'une réflexion plus approfondie et de dispositions prises pour la favoriser davantage.

Critère 3

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 Les acquis d'apprentissage (AA) sont réalistes, adéquats et clairement communiqués. Ils sont définis dans des fiches communiquées et mis en cohérence avec les activités d'apprentissage. Cette mise en cohérence relève du corps enseignant. Les étudiants sont bien informés des AA, des contenus des cours et des modalités d'évaluation. Ils choisissent leur option en connaissance de cause.

[Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés]

- 2 Les contenus, dispositifs et activités d'apprentissage permettent clairement d'atteindre les acquis d'apprentissages visés.
- 3 Si la qualité des cours est jugée par l'ensemble des parties prenantes comme importante, elle peut connaître certaines variations en fonction des enseignants, notamment en ce qui concerne l'articulation entre théorie et pratique. La démarche individuelle des professeurs permet largement l'articulation entre théorie et réalités des métiers et, si certaines parties prenantes peuvent regretter un manque de généralisation des supports informatiques, de l'usage de documents comptables réels (factures, déclarations TVA,...) dans les cours ou davantage de contacts avec des professionnels invités, l'ensemble salue globalement la pertinence et la cohérence d'ensemble de cette articulation, la plupart des cours étant basés sur des cas pratiques.
- 4 L'exercice de la monographie comptable, les visites d'entreprises, les jeux de rôles et mises en situation, le projet YEP, le voyage de fin d'études et l'épreuve intégrée (entre autres) peuvent être mis en avant comme autant de dispositifs pertinents pour faire se rencontrer les connaissances, les compétences et les pratiques en permettant la mise en œuvre transversale des compétences comptables et l'appropriation par les étudiants des réalités des mondes professionnels.
- 5 La qualité des cours de langue est aussi à souligner.
- 6 Les étudiants sont prêts à partir en stage. Ceux-ci sont bien organisés ; chaque étudiant peut choisir un promoteur qui le suit durant son stage et son TFE et le suivi durant le stage est pertinent et efficace. Malgré cette évaluation positive, certaines parties prenantes seraient preneuses d'un stage plus long (il est actuellement de quinze semaines) ou d'un stage préliminaire d'observation. Ceci permettrait de comprendre les réalités du terrain avant de faire un choix pour le stage principal et de mieux intégrer les réalités des mondes professionnels. Si les étudiants sont invités à trouver eux-mêmes leurs stages (selon une logique d'autonomisation des étudiants), ils peuvent être accompagnés et disposer d'une base de données d'offre de stages.
- 7 Le TFE fait l'objet d'un encadrement suivi dont la qualité peut être soulignée bien qu'elle puisse varier en fonction des promoteurs. Les étudiants ont la liberté de choisir leur promoteur et le sujet de TFE est en rapport avec les expériences qu'ils ont vécues en stage. Il est demandé aux étudiants de confronter la

théorie et la pratique et un atelier concernant le TFE est organisé dans le cadre d'un cours, permettant aux étudiants de s'y préparer.

[Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

- 8 L'adaptation de l'agencement global du programme a fait l'objet d'un travail complexe réalisé dans une certaine précipitation et dans un temps record pour répondre aux exigences décrétales. Ce travail d'articulation et de regroupement des unités d'enseignement est donc perfectible et il peut manquer de liant ou de relations claires entre certaines unités d'un même bloc. L'adaptation du programme a été réalisée dans le cadre de réunions du conseil de section. On peut souligner que l'approche qui prévaut dans l'agencement du programme est collective et qu'une forme d'approche « programme » était déjà privilégiée avant l'application du décret.
- 9 Si la cohérence et la bonne coordination du programme ainsi que la pertinence des articulations entre UE peut être soulignée, il peut être constaté que l'adaptation aux exigences du décret a contribué quelque peu à « détricoter » un programme bien rôdé et à créer certaines incohérences qui peuvent avoir des conséquences (comme le regroupement de certaines unités qui peuvent ne pas être bénéfiques pour les étudiants, par exemple).
- 10 Les épreuves qui intègrent les différentes unités d'enseignement des différents blocs sont encore trop rares et un travail est à fournir pour opérer la liaison entre unités d'enseignement. In fine, il est encore difficile, à ce stade, d'évaluer les avantages et inconvénients de la nouvelle articulation car le recul est insuffisant.

[Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

- 11 Hormis le manque de clarté à propos des critères de réussite connus lors de la transition vers le décret « Paysage » (rencontré par ailleurs par bon nombre de hautes écoles), les modalités des évaluations des unités d'enseignement sont claires, communiquées et comprises par les étudiants.
- 12 Si on peut regretter que certains exercices pratiqués avec des logiciels fassent l'objet d'évaluations sur papier ou que les attentes et exigences peuvent varier (parfois fortement) entre enseignants - et particulièrement les exigences en matière de TFE -, les modalités d'évaluation correspondent bien aux acquis d'apprentissage visés et aux pratiques pédagogiques.

RECOMMANDATIONS

- 1 La transversalité entre les UE ainsi que celle relative aux évaluations, si elle est déjà bien présente, gagne à être approfondie de façon collective, notamment en termes d'outils pédagogiques et de modalités d'évaluation.
- 2 L'usage de supports informatiques (développement de l'e-learning, approfondissement de l'utilisation des logiciels comptables, évaluations via des supports informatiques,...) peut être encouragé et amélioré pour correspondre aux évolutions sociétales et, avec elles, aux transformations des métiers comptables. La compréhension des modes d'organisation des processus des entreprises structurés par des progiciels intégrés (PGI/ERP) rend indispensable leur présentation aux étudiants.
- 3 Si la plupart des cours théoriques sont mis en relation avec des situations concrètes, cette façon de faire ne peut que gagner à se généraliser et à s'améliorer, notamment en privilégiant des travaux de groupes, les mises en situation, l'invitation de professionnels et l'utilisation de documents réels issus du monde professionnel.

- 4 Une réflexion peut être menée sur la création de dispositifs (comme un stage supplémentaire ou des visites d'entreprises avec un accent sur les fonctions comptables) permettant aux étudiants d'être (encore plus) armés pour comprendre et prendre une place dans les mondes professionnels.
- 5 L'évaluation des TFE gagne sans doute à faire (encore) davantage l'objet d'une réflexion commune permettant notamment de faire en sorte que les modalités et critères d'évaluation soient partagés et du même niveau, quel que soit le promoteur.
- 6 L'agencement global du programme et la nouvelle formule (regroupement des UE, pertinence des blocs,...) pourra faire l'objet d'une évaluation collective le moment venu pour dégager d'éventuelles perspectives d'amélioration.
- 7 La mise en place d'épreuves transversales permettant de tester les connaissances et compétences développées au sein de plusieurs UE ne peut qu'être encouragée.

Critère 4

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

[Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)]

- 1 La gestion actuelle des ressources humaines permet une bonne collaboration entre collègue et un esprit d'équipe dont on peut dire qu'il fait partie de la culture de l'établissement. Le partage des matières et de la charge de travail semble convenir à tous (partages adéquats entre anciens et nouveaux, répartition pertinente des charges de cours,...) mais ne fait pas l'objet de modalités de répartition ou de procédures formelles et officielles.
- 2 Le nombre de professeurs invités ou « experts » est peu important, ce qui relève d'un choix assumé. L'avantage évident des professeurs invités est d'avoir un ancrage et des compétences professionnelles permettant aux étudiants de faire plus rapidement le lien entre enseignements et terrains. Les désavantages pouvant être pointés sont une implication moins importante dans l'équipe et dans la vie de l'établissement et une possibilité d'être moins aguerri en matière pédagogique.
- 3 L'accroissement du nombre d'étudiants, l'individualisation de leurs parcours ainsi que l'inflation de normes et d'exigences auxquelles sont confrontés l'établissement a des implications fortes en matière de GRH. Chacun est (en quelque sorte) amené à devoir faire de plus en plus et de mieux en mieux avec des moyens humains qui n'augmentent pas en proportion des nouveaux besoins. Ceci peut amener un certain nombre de tensions au sein du personnel et l'émergence de plus en plus forte d'une logique de gestion à flux tendus.
- 4 Face à ces nouveaux défis, l'établissement s'en sort plutôt bien, parvient à maintenir et à accroître sa qualité ainsi qu'à trouver des modalités de gestion et d'organisation qui, si elles peuvent être énergivores et peu formalisées, s'avèrent assez efficaces et partagées.
- 5 La qualité de l'organisation de la formation continuée (qui est assurée par un service central de la Haute École) est à souligner. Les professeurs sont invités à se former en permanence, la formation continuée est financée et encouragée.

6 [Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)]

- 7 La localisation (à deux pas de la gare de Liège) est idéale et les infrastructures sont adéquates, modernes et récentes. Si l'augmentation du nombre d'étudiants peut parfois poser la difficulté de disposer des locaux réellement adéquats en termes de taille, ces derniers sont modernes et bien équipés (projecteurs, tableaux interactifs, ordinateurs,...)
- 8 L'Établissement investit par ailleurs dans de nouvelles infrastructures. Celles-ci permettront aux étudiants de disposer (entre autres) d'une bibliothèque qui correspond aux normes actuelles et de locaux pour étudier. L'école dispose aussi d'une cafeteria que les étudiants peuvent occuper ainsi que d'un restaurant.

9 La plateforme TIC est particulièrement appréciée par les parties prenantes et, si son usage n'est pas encore généralisé, elle permet, dans le cadre de nombreux cours, aux étudiants d'accéder à des exercices, des examens, aux horaires de cours,... Elle est parfois utilisée et appropriée comme une véritable plateforme de e-learning, comme un outil de remédiation, et permet aux étudiants de combler leurs lacunes éventuelles. On peut regretter que son utilisation dépende encore fortement des enseignants et du temps dont ils peuvent disposer pour investir cet outil.

10 [Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants]

11 L'équité de la section comptabilité repose sur un souci constant de la part de l'équipe enseignante de garantir un enseignement de proximité. Les professeurs partagent et rendent effectif un souci de la réussite de chaque élève en répondant aux questions des étudiants, en les accompagnant dans leur parcours, en leur proposant des remédiations et en se rendant disponibles. Ce souci de la proximité peut se heurter à l'accroissement du nombre d'étudiants dans les groupes classes et pose la question de la possibilité de continuer à garantir la dimension humaine et la qualité des enseignements. Les étudiants ont accès à des dispositifs de remédiation et des cours de rattrapage. La proximité, le suivi et la disponibilité des professeurs est saluée de façon unanime par les parties prenantes.

12 L'Établissement dispose de services transversaux (accompagnement social, pédagogique, cellule inclusion et vie étudiante) permettant de garantir une certaine équité. Ces services sont présentés aux étudiants à leur rentrée et le coordinateur de section joue le rôle de relais entre les étudiants et ces services. L'accompagnement social se veut préventif ; l'accompagnement pédagogique –qui concerne les méthodes d'apprentissage- est individuel et concerne une douzaine d'étudiants par an en comptabilité. Il est proposé en relation avec les dispositifs de remédiation existants dans la section comptabilité.

13 Si ces services transversaux sont pertinents, fonctionnels et portés par des équipes motivées, ils concernent *in fine* peu d'étudiants de la section et disposent d'un personnel quantitativement restreint.

14 Un groupe d'*alumni* a été créé en 2015. Si l'initiative est trop récente pour être évaluée, elle semble avoir du sens pour de nombreux étudiants et les contacts entre anciens et nouveaux sont fréquents.

15 Les étudiants en situation de handicap font par ailleurs l'objet d'une attention et de dispositions spécifiques.

16 [Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

17 Les données classiques sont décrites correctement (évolution du nombre d'étudiants, taux de réussite, durée moyenne des études, taux d'abandon, taux de diplômés, taux de déperdition, origine scolaire des élèves,...) mais ne font pas encore assez l'objet d'une analyse et d'une prise en compte permettant d'en tirer les leçons en termes d'opérationnalisation, notamment en ce qui concerne les canaux de recrutement, les dispositifs possibles pour assurer une (encore plus) grande équité... Les données sur le parcours des étudiants après leur sortie de l'école sont peu présentes et les retours des étudiants et professionnels sont souvent informels, qualitatifs et peu systématisés.

RECOMMANDATIONS

1 Une réflexion gagne à être menée, en matière de GRH sur les collaborations entre différentes catégories de personnel, sur les rôles de chacun ainsi que sur leurs articulations et leurs participations à la qualité de la section (Maîtres assistants, Maîtres de formation pratique, professeurs invités, coordinateur, coordonnateur qualité,...).

- 2 Le partage des matières et de la charge de travail peut être davantage formalisé en fonction de critères co-construits par les parties prenantes et prenant en compte la qualité telle qu'elle existe et se donne à voir dans la section.
- 3 Des modalités de travail et de collaboration moins énergivores au sein de la section et entre l'établissement et la section peuvent être envisagées. La section gagnerait sans doute à formaliser davantage ses enjeux propres ; des modalités de gestion plus stables et moins « à flux tendus » pourraient être négociées.
- 4 Les investissements dans les infrastructures doivent se poursuivre. L'usage de la plateforme TIC, elle, gagne à se généraliser et à être appropriées par l'ensemble des parties prenantes au bénéfice des étudiants.
- 5 Des dispositions et dispositifs doivent être négociés et mises en œuvre pour sortir par le haut de la tension entre proximité (et avec elle, qualité et équité) et augmentation du nombre d'étudiants.
- 6 Les services transversaux peuvent s'améliorer de façon continue pour répondre aux besoins de l'ensemble des étudiants, et particulièrement ceux qui rencontrent le plus de difficultés.
- 7 En ce qui concerne l'analyse des données, elle peut être approfondie et davantage utilisée à des fins stratégiques (à destination des étudiants, de l'établissement et des professionnels). De nouvelles données peuvent être récoltées de façon systématique, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la qualité des enseignements, les besoins des professionnels et le suivi des étudiants après leur sortie de l'établissement.

Critère 5

L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 Le travail ayant abouti au DAE a été mené avec sérieux et honnêteté. Ce dernier est assez abouti et l'autoévaluation correspond en grande partie aux avis des parties prenantes.
- 2 La méthodologie utilisée et décrite dans le DAE est claire et la démarche est participative, approfondie et réalisée en relation avec la qualité institutionnelle.
- 3 Plusieurs points faibles peuvent toutefois être mis en évidence :
- 4 L'implication des étudiants et des professeurs dans l'autoévaluation est loin d'être généralisée et l'implication des professionnels est relativement faible.
- 5 Si le DAE est validé, il ne l'est pas par l'ensemble des parties en présence, et particulièrement des membres du corps enseignant, même si chacun a eu effectivement l'occasion de se prononcer.
- 6 La qualité institutionnelle et la qualité de section n'ont pas encore tout à fait trouvé, dans la méthodologie d'autoévaluation, la possibilité de se rejoindre et de connaître une légitimation réciproque.
- 7 Si le DAE est pertinent et cohérent, il n'est donc pas porté et légitimé par l'ensemble des acteurs et ne permet pas encore de faire se rejoindre « qualité réelle » et « qualité formelle », « qualité de section » et « qualité institutionnelle ».

[Analyse SWOT]

- 8 L'analyse SWOT, si elle met en évidence des éléments intéressants et pertinents, n'est pas encore complète et ne prend pas tout à fait en compte les différents éléments présents dans le DAE. La réalisation d'une analyse SWOT par thème peut être soulignée comme un élément pertinent, de même que la mise en relation des analyses SWOT thématiques avec le plan d'action.
- 9 Si elle a l'avantage d'avoir fait l'objet d'une réalisation collective, le passage de l'analyse à la SWOT par les différentes parties prenantes aurait pu être mieux accompagné sur le plan méthodologique (méthodes participatives).

[Plan d'action et suivi]

- 10 Le plan d'action est relativement complet et prend en compte les analyses SWOT. Il comprend à la fois des actions, des personnes responsables, des échéances et des résultats attendus.
- 11 S'il peut sembler pertinent, il est toutefois peu intégré à une vision et à une stratégie globale et on peut se demander si, tel quel, il est suffisamment co-construit et porté par les parties en présence pour être

appliqué. *In fine*, une démarche qualité n'est pertinente et cohérente que si elle est co-construite par les acteurs qui ensuite la portent, la mettent en œuvre et l'évaluent.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il est nécessaire de poursuivre la démarche qualité telle qu'initiale dans le cadre de la réalisation du DAE mais de tirer de cette première expérience les leçons nécessaires en termes méthodologiques.
- 2 L'implication des parties prenantes, des professionnels, des étudiants mais surtout des professeurs gagne à être approfondie. Une démarche qualité qui fonctionne est portée par les équipes.
- 3 Les méthodologies envisagées doivent certes partir de critères « qualité » (formels) pour analyser les pratiques (réelles) mais doivent aussi partir des pratiques réelles pour instruire la qualité formelle. Il semble nécessaire, pour permettre une plus grande légitimité de la démarche qualité, de tirer des expériences des parties prenantes ce qui fait la qualité, et notamment en matière pédagogique mais aussi de formaliser davantage (donner une forme légitime à) des pratiques informelles.
- 4 Les acteurs de la qualité (institutionnels et de section) peuvent davantage se construire une légitimité par une professionnalisation de leur fonction, un dialogue permanent avec les équipes et l'usage de méthodologies participatives (type méthodes d'analyse en groupe). Avec ces moyens, certaines barrières, obstacles ou résistances pourront être levées.
- 5 L'analyse SWOT et le plan d'action, s'ils font l'objet d'une acceptation par les acteurs, gagnent à être rendus publics et mis en œuvre. Si ce n'est tout à fait le cas, il est nécessaire de les améliorer afin de rechercher un consensus global avant une mise en œuvre.
- 6 In fine, la co-construction d'une démarche (culture) qualité permanente impliquant l'ensemble des acteurs gagne à (continuer à) se développer de façon transversale.

CONCLUSION

L'Établissement propose un cursus associant qualité et proximité et permettant aux étudiants d'acquérir largement les compétences requises pour l'exercice des métiers comptables. La qualité connaît toutefois certaines tensions (entre qualité formelle et réelle, entre pratiques de section et pratiques institutionnelles, entre augmentation du nombre d'élèves et pédagogies de proximité) qu'il s'agira de dépasser en associant l'ensemble des parties prenantes. La politique qualité fait l'objet d'un grand volontarisme et d'un grand professionnalisme qui peuvent s'améliorer sur le plan méthodologique et stratégique.

Qu'il s'agisse de l'adaptation au cadre légal ou aux attentes des parties prenantes, le programme est pertinent, actualisé, communiqué et globalement cohérent. Certaines adaptations faites rapidement peuvent être évaluées. Si la qualité, la pertinence et la cohérence du programme sont portées collectivement par les professeurs, cette approche collective par programme plutôt que par cours gagne à s'approfondir encore davantage et à être reliée à la qualité formelle et institutionnelle.

In fine, étudiants, professeurs, direction et professionnels s'accordent pour souligner la grande qualité des enseignements et des compétences des diplômés.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<p>La gouvernance repose sur un socle de valeurs partagées, vécues et mises en œuvre et une volonté de transversalité de la qualité et des compétences.</p> <p>Sur le plan formel, la HE s'est dotée d'un service et d'une coordination transversale qui opère la liaison avec les coordonnateurs des CEI et leur offre un appui réflexif et méthodologique.</p> <p>Le programme est régulièrement révisé et adapté aux réalités des métiers comptables et aux attentes des parties prenantes.</p> <p>La réflexion sur le programme et sur sa qualité est constante et participative.</p> <p>La communication interne passe par des outils importants et très complets.</p> <p>Les étudiants acquièrent les bases nécessaires à l'exercice du métier, sont bien préparés pour la poursuite d'études universitaires et sont bien formés en langues.</p> <p>La section organise des partenariats avec les milieux professionnels dans le cadre de plusieurs projets (conférences, séminaires, rencontre de professionnels, projet YEP,...) et certains professionnels sont invités à donner cours.</p> <p>La cohérence et la bonne coordination du programme ainsi que la pertinence des articulations entre UE peut être soulignée.</p> <p>Les modalités des évaluations des unités d'enseignement sont claires, communiquées et comprises par les étudiants.</p> <p>La qualité de l'organisation de la formation continuée (qui est assurée par un service central de la Haute école) est à souligner. Les professeurs sont invités à se former en permanence, la formation continuée est financée et encouragée.</p>	<p>La section se montre peu engagée dans un processus plus formel d'évaluation de la qualité.</p> <p>L'évaluation du programme par les parties prenantes (étudiants et milieux socioprofessionnels) n'est pas systématique.</p> <p>L'extension de l'utilisation de la plateforme intranet dépend encore largement des professeurs et n'est dès lors pas tout à fait généralisée.</p> <p>La qualité des cours peut connaître certaines variations en fonction des professeurs, notamment en ce qui concerne l'articulation entre théorie et pratique.</p> <p>Le TFE fait l'objet d'un encadrement dont la qualité peut être soulignée bien qu'elle puisse varier en fonction des promoteurs.</p> <p>Le travail d'articulation et de regroupement des unités d'enseignement est perfectible et il peut manquer de liant ou de relations claires entre certaines unités d'un même bloc.</p> <p>L'accroissement du nombre d'étudiants, l'individualisation des parcours des étudiants ainsi que l'inflation de normes et d'exigences auxquelles sont confrontés l'établissement a des implications fortes en matière de GRH.</p> <p>Les données classiques sont décrites correctement (évolution du nombre d'étudiants, taux de réussite, durée moyenne des études, taux d'abandon, taux de diplômés, taux de déperdition, origine scolaire des élèves,...) mais ne font pas encore assez l'objet d'une analyse et d'une prise en compte permettant d'en tirer les leçons en termes d'opérationnalisation, notamment en ce qui concerne les canaux de recrutement, les dispositifs possibles pour assurer une (encore plus) grande équité,...et définir une stratégie</p>

Opportunités	Risques
<p>La proximité des frontières doit permettre plus de mobilité (Erasmus à développer).</p> <p>La même proximité des 3 pays (Belgique – Allemagne – Pays-bas) peut aboutir à une plate-forme inter-régions (comme Courtaî – Lille et Pays-Bas) avec des échanges d'étudiants et des co-diplomations avec des universités du pays mais aussi des pays limitrophes.</p> <p>L'ULg et HEC doivent permettre d'initier des avancées avec un master professionnalisant.</p> <p>L'école « à distance » peut être porteuse d'avancées en termes de recherches documentaires et de préparation aux examens et tests des UE.</p>	<p>La proximité d'autres établissements dont une haute école très active.</p> <p>Les contraintes budgétaires.</p> <p>Les souhaits évoqués par la profession d'exiger dans l'avenir un niveau d'accès de niveau 7 comme pour les professions libérales (avocats, médecins,...).</p> <p>Le risque de perdre le lien de proximité avec les professeurs que les étudiants soulignent avec beaucoup d'insistance en cas d'augmentation du nombre d'étudiants par cours.</p>

Récapitulatif des recommandations
<p>Poursuivre et améliorer la préoccupation constante de la qualité et le caractère transversal et participatif des démarches engagées ; articuler davantage la qualité réelle existant au sein de la section avec la qualité du point de vue formel et institutionnel ; améliorer encore davantage le relais entre la section et l'institution dans le cadre d'une co-construction de la gestion de la qualité.</p> <p>Poursuivre l'accroissement de la pertinence du programme selon des modalités collectives de la section en lien avec la HE : Si l'application du décret « paysages » a permis une réflexion pour conserver ou améliorer la pertinence du programme, elle gagne à être évaluée au moment opportun. La consultation des parties prenantes (milieux professionnels, étudiants,...) peut être systématisée pour permettre une évaluation globale et régulière de la pertinence du programme permettant sont amélioration continue.</p> <p>Mener une réflexion de section (voire de HE) sur les articulations entre théorie et pratique. Les activités transversales permettant l'exercice de compétences issues de plusieurs cours gagnent à continuer (pour celles qui existent) et à se développer encore davantage. Si la plupart des cours théoriques sont mis en relation avec des situations concrètes, cette façon de faire ne peut que gagner à se généraliser et à s'améliorer, notamment en privilégiant des travaux de groupes, les mises en situation, l'invitation de professionnels, l'utilisation de documents réels issus du monde professionnel, et par la compréhension des processus utilisant les progiciels tels les PGI/ERP dans les entreprises ou les organisations publiques.</p> <p>Systématiser davantage l'usage de la plateforme intranet ainsi que les évaluations des enseignements par les étudiants. L'usage de supports informatiques (développement de l'e-learning, approfondissement de l'utilisation des logiciels comptables, évaluations via des supports informatiques,...) peut être encouragé et amélioré pour correspondre aux évolutions sociétales et, avec elles, aux transformations des métiers comptables.</p> <p>Mener une réflexion sur la création de dispositifs (comme un stage supplémentaire ou des visites d'entreprises avec un accent sur les fonctions comptables) permettant aux étudiants d'être (encore plus) armés pour comprendre et prendre une place dans les mondes professionnels.</p> <p>Mener une réflexion commune sur l'évaluation des TFE et des stages permettant notamment de faire en sorte que les modalités et critères d'évaluation soient partagés et du même niveau, quel que soit le promoteur.</p> <p>Mener une réflexion, en matière de GRH sur les collaborations entre différentes catégories de personnel, sur les rôles de chacun ainsi que sur leurs articulations et leurs participations à la qualité de la section (Maîtres</p>

assistants, Maîtres de formation pratique, professeurs invités, coordinateur, coordonnateur qualité,...).

Envisager des modalités de travail et de collaboration moins énergivores au sein de la section et entre l'établissement et la section. Formaliser davantage les enjeux propres de la section et négocier des modalités de gestion plus stables et moins « à flux tendus ».

Approfondir l'analyse des données, et en faire usage à des fins stratégiques (à destination des étudiants, de l'établissement et des professionnels). Systématiser la récolte de nouvelles données, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la qualité des enseignements, les besoins des professionnels et le suivi des étudiants après leur sortie de l'établissement.

S'ils font l'objet d'un accord des acteurs, rendre public et mettre en œuvre l'analyse SWOT et le plan d'action. Si ce n'est tout à fait le cas, ils gagnent à s'améliorer pour faire l'objet d'un consensus global avant la mise en œuvre.



Évaluation du bachelier en
Comptabilité
2016-2017

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : *Neant .*

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

Critère	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

Philippe THERER
Directeur de la Catégorie
Economique

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

Philippe LEHETTE
Coordonnateur de l'autoévaluation

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.