

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT PRÉLIMINAIRE D'ÉVALUATION

Haute École de la Province de Liège (HEPL)

Comité des experts :

M. Alain DONADIO, président

Mme Ariadna AYALA RUBIO, M. Loris GAUDIN et Mme Geneviève LACROIX, experts.

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 7 et 8 novembre 2016 à la Haute École de la Province de Liège. 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 : 1 représentant des autorités académiques, 29 membres du personnel, 14 étudiants, 4 diplômés et 5 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 2 mars 2015).

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 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École de la Province de Liège (HEPL), créée en 2007, est issue de la fusion de trois hautes écoles provinciales, régie par le décret du 5 août 1995. La Haute École relève de l'enseignement officiel subventionné ; le Pouvoir organisateur dont elle dépend est la Province de Liège.

La Haute École comporte six catégories (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique). Le bachelier en Comptabilité relève de la catégorie économique, au même titre que sept autres bacheliers (Commerce extérieur, Coopération internationale, Droit, E-business, Gestion des transports et logistique d'entreprise, Informatique de gestion et Marketing), deux masters (Gestion publique et Gestion des services généraux), ainsi qu'un master de spécialisation (Management de la distribution).

Le bachelier en Comptabilité est organisé sur l'implantation « Campus 2000 », à Jemeppe-sur-Meuse. Il propose trois options (Banque et finance, Fiscalité et Gestion).

Pour l'année de référence 2014-2015, 2,38 % des étudiants de la HEPL étaient inscrits en Comptabilité. Sur les six dernières années, on observe que les effectifs inscrits dans le programme ont diminué de 18 %³.

³ Source : SATURN.

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 de la Province de Liège (HEPL) s'est dotée de tous les organes de décision et de consultation rendus nécessaires par le décret du 5 août 1995. Au-delà de la mise en conformité avec les réglementations en vigueur, le collège de direction a mis en place des organes actifs, aux prérogatives clairement définies et qui œuvrent dans l'intérêt général de l'école. Le Directeur-président de la HEPL est porteur d'une vision globale consistant à décloisonner les fonctions et les disciplines afin de mettre en relation les différentes équipes administratives et pédagogiques. L'ambition est de faire en sorte que la réussite de la Haute École, dans ses missions de formation et de recherche, devienne, de manière pérenne, la préoccupation de l'ensemble des parties prenantes dans un esprit de collaboration, de participation et de responsabilisation. Outre son adéquation avec la philosophie du décret Paysage, nous pensons que cette vision est particulièrement adaptée pour un établissement qui s'est constitué à partir d'une fusion de plusieurs établissements autrefois autonomes et parfois concurrents.
- 2 Sa mise en œuvre n'apparaît toutefois pas encore pleinement effective, notamment pour ce qui concerne la catégorie économique encore peu active dans les grands projets transversaux, de recherche notamment, et certains organes de consultation dont le conseil des étudiants où aucun représentant du bachelier Comptabilité n'est présent. De manière générale, le sentiment d'appartenance à l'établissement n'existe que de manière très lacunaire chez les anciens comme chez les actuels étudiants. Ils ne jouent pas de rôle actif majeur au sein de leur établissement. Ils n'y sont certes pas forcément intéressés mais pas davantage incités.
- 3 Mieux perçu chez le personnel enseignant et non enseignant, le développement d'une « culture d'établissement » reste très perfectible. Les actions visant l'amélioration de la performance de la catégorie relèvent encore trop souvent d'initiatives individuelles qui, en l'absence d'une stratégie clairement définie au préalable au niveau de la catégorie, manquent de cohérence et d'efficacité. La politique de gouvernance de la HEPL a également su s'ouvrir aux parties prenantes externes à travers la constitution d'un partenariat institutionnel, à partir duquel la direction de la Haute École a pu développer :
 - des synergies avec d'autres établissements d'enseignement et de recherche (masters communs, rencontres thématiques communes, projets de codiplomations, partage de ressources humaines et techniques, mobilité des étudiants avec des universités étrangères, etc.) ;
 - des liens actifs avec les professionnels, présents lors des jurys, sollicités pour dispenser des cours ou animer des conférences thématiques, accueillir les stagiaires, etc.

La Haute École joue en outre un rôle actif au sein des organes centraux de réflexion globale sur le devenir de l'enseignement supérieur : membre du Pôle académique Liège-Luxembourg et auparavant du Pôle Mosan, participation à l'élaboration du décret Paysage.

Cette dynamique partenariale est en partie perceptible au sein de la catégorie économique. L'implication des fonctions supports, des coordonateurs de la catégorie et des professionnels du secteur comptable et financier est indéniable.

La professionnalisation du bachelier comptable connaît en revanche certaines déficiences que nous expliciterons ultérieurement (voir critère 2). Retenons pour l'heure qu'elle nous semble là encore relever d'une déclinaison imparfaite des objectifs stratégiques au sein de la catégorie.

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

- 4 La Haute École de la Province de Liège est sensibilisée à la gestion de la qualité depuis 2003. Elle a par la suite professionnalisé sa démarche en faisant appel à un consultant externe et en structurant la fonction qualité par la création d'une cellule dédiée dont les moyens ont été durablement renforcés.

Le processus qualité fait aujourd'hui l'objet d'une véritable démarche stratégique planifiée sur dix années. Elle se décline, pour chacun des 54 cursus, en un plan opérationnel sur trois ans. Cinq à six actions jugées prioritaires, par année académique y sont préconisées. Elles sont sélectionnées par le collège de direction, en collaboration avec les coordinateurs qualités, qui intègrent les recommandations AEQES au fur et à mesure des visites d'expertise et de la transmission des rapports.

La gestion institutionnelle de la qualité est assurée par deux membres du personnel dont les titres sont : « coordinateur AEQES » et « coordinatrice institutionnelle ». Les tâches de chacun semblent bien définies : centralisation des recommandations reçues pour l'un, mise en évidence des éléments pouvant être envisagés de manière transversale (pour l'ensemble des cursus) pour l'autre. Nous retrouvons le double rôle de coordination que le directeur-président a souhaité insuffler aux cellules qualités, à savoir assurer :

- une coordination verticale (*top-down* et *bottom-up*) au sein de chaque catégorie ;
- un lien transversal (approche horizontale) entre chaque catégorie en y associant les fonctions supports spécifiques ou générales.

Seul le « coordinateur AEQES » a des contacts directs avec les enseignants et particulièrement avec les deux coordinatrices qualités de la catégorie économique : les deux professeurs qui ont rédigé le dossier d'autoévaluation (DAE).

L'investissement global de la Haute École dans la démarche qualité est une réalité, formalisée à travers la rédaction de la « Politique Qualité », document disponible sur le site de l'établissement qui rend donc public l'engagement de la Haute École et du pouvoir organisateur. Sa déclinaison au sein de la catégorie économique est également correctement assurée.

- 5 L'engagement des coordinatrices doit à ce stade être souligné et la qualité du travail effectué pour la rédaction du DAE pleinement reconnue.

Nous regrettons néanmoins la part horaire accordée à la section comptable (48 heures par an soit 24 heures pour chaque coordinatrice) qui reste bien en deçà du temps réellement consacré et nécessaire, à la gestion qualité. Au-delà de l'aspect pécuniaire, il s'agit surtout de légitimer et de reconnaître institutionnellement et à sa juste valeur les efforts dédiés à la fonction. Ils ne peuvent durablement reposer sur la bonne volonté et le surinvestissement personnel des coordonnatrices qui ont par ailleurs à assumer leur fonction de professeur et un rôle de référent pédagogique vis-à-vis des étudiants et des collègues enseignants. Les risques de personnalisation de la fonction ou d'épuisement des responsables ne peuvent être écartés.

- 6 Hormis les questionnaires d'enquêtes envoyés aux 3 blocs, la participation des étudiants de comptabilité au processus qualité n'apparaît globalement pas satisfaisante. Il semble que ce soit à l'occasion de la préparation aux entretiens, dans le cadre de la visite AEQES, qu'ils ont véritablement été instruits de la démarche qualité et de ses enjeux.

- 7 De même, le personnel administratif est associé de façon très inégale au processus qualité. Alors que la démarche est bien assimilée par les services dont les activités sont étroitement liés aux objectifs qualités (relations internationales, cellule communication, cellule DidacTIC, etc.), il n'en va pas de même pour les services de supports techniques en lien avec l'organisation pédagogique (gestion des plannings, éducatrice, maintenance informatique, etc.) Si l'exigence individuelle du travail bien fait, au service de l'institution, est très largement partagée, la mise en œuvre des mesures liées au décret Paysage est vécue comme une somme de contraintes sources de complexité, d'incompréhension, de tâches jugées parfois inutiles qui engendrent frustration et démotivation. L'instabilité des règles et des interprétations d'application est particulièrement visée. Il est, dans ces conditions, difficile d'envisager la pleine adhésion et collaboration de l'ensemble des services supports à la politique de l'école. Sa vision stratégique ne semble pas avoir été véritablement partagée, expliquée.

Le développement d'une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de sa gestion reste donc perfectible, inégal selon les parties prenantes considérées et le niveau de responsabilité.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 8 En dehors de leur sollicitation pour l'élaboration du DAE, la réponse aux enquêtes et la préparation aux entretiens, les étudiants n'ont pas eu l'opportunité de donner leur avis sur la performance des services pédagogiques et administratifs, qui sont mis à leur disposition pendant les trois années (ou plus) de formation. L'évaluation des enseignements s'organise peu à peu, mais il n'y existe pas de politique d'établissement en la matière. Tous les étudiants n'ont pour l'heure, pas la possibilité d'y participer.
- 9 Le retour des employeurs semble exploité de façon moins systématique.

[Information et communication interne]

- 10 Certaines informations voire formations, gagneraient à être transmises avec plus d'efficacité. Le comité songe particulièrement aux consignes d'élaboration des travaux de fin d'étude (TFE) et aux conseils pour la recherche de stage en B3. Bien que faisant l'objet d'une communication en début de l'année scolaire, en fin de bloc 2 et en début de bloc 3, ces informations ne sont pas de nature à ôter toutes les incertitudes. Ce sentiment de ne pas maîtriser les attentes constitue une source d'inquiétude d'autant plus grande qu'il touche deux points importants du programme qui s'avèrent essentiels pour une professionnalisation réussie et l'obtention du diplôme.
- 11 L'application du décret Paysage a engendré de nombreux changements dans les pratiques opérationnelles qui sont plus ou moins bien vécus. Les objectifs du décret n'étant pas bien expliqués et donc assimilés, les contraintes d'application l'emportent sur les enjeux d'amélioration voulus par la réforme.

RECOMMANDATIONS

- 1 La direction a formalisé une stratégie globale claire pour la Haute École. Elle doit toutefois s'assurer que les responsables de catégorie ont conscience de leur rôle de courroie de transmission afin que les enjeux ainsi définis se déclinent et se diffusent auprès des enseignants, des chercheurs, des administratifs. Cette démarche est rendue d'autant plus nécessaire que des inquiétudes sur la pérennité de la section ont été clairement exprimées dans le DAE.
- 2 La fonction de coordonnatrice doit être mieux valorisée et reconnue afin de rester attractive. La charge de travail y est importante et doit avoir une contre partie équitable afin de ne pas être uniquement assumée par les meilleures volontés de la section. Cette rotation aurait le mérite d'associer de manière plus étroite et opérationnelle un plus grand nombre d'acteurs. Chaque enseignant doit se sentir concerné et prêt à prendre le relais au bout de trois ou quatre années d'exercice.
Un volume horaire plus conséquent, une décharge d'heures et tout autre système de rétribution sont à envisager.
- 3 Les informations et formations clés pour la réussite des étudiants doivent être clairement définies et ne souffrir d'aucun retard. Les dysfonctionnements logistiques ou organisationnels (absence d'un formateur pour les conseils de recherche de stage par exemple) ne doivent pas faire obstacles à leur transmission dans le bon *timing*. Des solutions alternatives ou plus sécurisées sont à envisager en amont afin de pallier les éventuelles déficiences.
La participation active des étudiants à la démarche qualité et de manière plus générale, à la vie de la Haute École, doit se concevoir à travers l'élaboration d'une stratégie de vie étudiante, organisée autour de projets et d'animations de campus. Le comité préconise également la présence d'au moins un délégué par section dans les instances représentatives des étudiants et la désignation d'un coordinateur pédagogique pour le bachelier en Comptabilité.

- 4 Au niveau de la communication interne, l'information disponible serait à compléter, en particulier :
 - a. Pour les étudiants : rappeler régulièrement la liste des personnes-ressources, afin de sensibiliser les étudiants à ces possibles et utiles recours ;
 - b. Pour les enseignants : expliciter les procédures entre autre pour faciliter l'accueil des nouveaux collègues ;
 - c. Pour le personnel administratif et personnel ouvrier : mieux sensibiliser aux objectifs stratégiques de la Haute École et mieux expliquer le sens global de la réforme seraient susceptibles de donner plus de sens à des tâches administratives et techniques rendues plus délicates à assurer et pourrait atténuer les ressentiments engendrés par les imperfections techniques de leur mise en œuvre.

- 5 De même, il serait souhaitable de mieux communiquer sur l'utilité du référentiel de compétences en lien avec le développement professionnel des étudiants et les modalités d'évaluation.

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 Parmi les objectifs généraux fixés à l'enseignement supérieur par le décret du 31 mars 2004, l'article 2 précise notamment celui de :

« 2° promouvoir l'autonomie et l'épanouissement des étudiants, notamment en développant leur curiosité scientifique et artistique, leur sens critique et leur conscience des responsabilités et devoirs individuels et collectifs ; ».

Les activités complexes de mise en autonomie, de responsabilisation, susceptibles de développer un sens critique ne sont que très peu proposées aux étudiants de bloc 1 et 2. Ce n'est qu'en bloc 3, à l'occasion de la recherche du stage et du sujet de travail de fin d'études (TFE) qu'ils se trouvent confrontés à ces types exigences. Beaucoup d'entre eux se sentent alors perdus car mal préparés à cette prise en charge.

- 2 Le même article fait mention de la nécessité de :

« 4° garantir une formation au plus haut niveau, tant générale que spécialisée, tant fondamentale et conceptuelle que pratique, en vue de permettre aux étudiants de jouer un rôle actif dans la vie professionnelle, sociale, économique et culturelle, et de leur ouvrir des chances égales d'émancipation sociale ; ».

La maîtrise des savoir et savoir-faire liés à la comptabilité est satisfaisante. En revanche, le différentiel d'exigence entre les blocs (évoqué au point précédent) ne permet pas aux étudiants d'établir facilement un lien entre les savoirs et les savoir-faire. Pour la même raison, l'acquisition de savoir-être (compétences comportementales) apparaît comme fragile. Il a été relevé un manque de confiance face aux problèmes concrets qui se posent à eux, une prise de recul parfois insuffisante par rapport aux acquis et une absence de vision globale de leurs connaissances.

Cette difficulté traduit également une approche trop scolaire de la formation. La présentation du programme des trois blocs est de ce point de vue très symptomatique. Elle est, sur les deux premiers blocs, presque exclusivement centrée sur les aspects disciplinaires, et ce de manière cloisonnée. Il y manque une dimension professionnalisante, qui comprenne la possibilité d'appréhender les transversalités des techniques et de concrétiser certaines d'entre elles. Dans les pratiques pédagogiques, si certaines initiatives individuelles peuvent aller dans le bon sens, la démarche d'ensemble ne nous apparaît pas suffisamment concrète, en proximité avec les réalités de terrain. La professionnalisation débute véritablement en bloc 3. Ce rapport tardif au métier nous semble dommageable car :

- il crée une rupture de situation lorsque l'étudiant passe d'une longue phase d'apprentissage conceptuelle (blocs 1 et 2) à l'immersion dans le monde de l'entreprise, rupture qui participe au manque de confiance observé par les acteurs de terrain ;
- il ne permet pas aux élèves de concrétiser leurs acquis au fur et à mesure de leurs apprentissages ;
- les étudiants éprouvent des difficultés à se projeter dans un métier, une fonction, une responsabilité professionnelle qui donnerait du sens à leurs études, et constituerait un facteur de motivation durable, une voie d'insertion sociale.

- 3 Un certain nombre de professionnels externes ont l'opportunité d'intervenir au sein du cursus comptable en tant que professeurs invités, membres du jury des TFE, etc. La section devrait toutefois veiller à faire appel à des ressources plus variées et à faire le lien régulièrement entre les apprentissages réalisés et les pratiques professionnelles futures.
Des sorties découvertes (parlement, siège de l'OMC, etc.), des fiches métiers, des conférences professionnelles sont proposées et vont dans le bon sens. Pour rendre la démarche compétences plus opérationnelle, il serait utile d'infléchir les modalités d'évaluation offertes aux étudiants, en utilisant par exemple un outil du type Mahara (qui leur permettrait d'autoévaluer leurs propres compétences professionnelles, de prendre conscience de leurs forces et faiblesses et d'être responsabilisés tout au long de la formation).
- 4 L'insertion dans le monde professionnel semble peu préparée. Le syllabus de *Techniques d'expression écrite et orale en langue française* axé sur la correspondance professionnelle et le séminaire de recherche - emploi ne semblent atteindre des objectifs opératoires. Les étudiants ne se sentent pas suffisamment outillés pour la rédaction du CV, la préparation aux entretiens d'embauche. Ils avouent n'avoir que très peu de connaissances du fonctionnement du monde de l'entreprise. Ceci est d'autant plus dommageable dans une région où certains étudiants n'ont pas de référents travailleurs au sein de leur famille, du fait du taux de chômage régional.

[Information et communication externe]

- 5 La HEPL est bien représentée à travers les différents canaux de communication (salons étudiants, etc.). Ceci ne semble toutefois pas un ressort suffisant pour enrayer la baisse des effectifs dans la section Comptabilité. Les attraits du métier sont-ils suffisamment mis en avant ?
La question se pose avec d'autant plus d'acuité que de manière générale les opportunités du secteur ne sont que peu développées dans la SWOT.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les liens avec la réalité du monde professionnel doivent continuer à être développés, et ce dès le bloc 1. Un stage « découverte » ou d'observation, des rencontres personnalisées avec les professionnels au sein de l'école ou sur le terrain, des présentations métiers visuelles ou encore l'autoévaluation de l'acquisition des compétences professionnelles des étudiants sont autant de pistes à explorer.
- 2 Les activités transversales, de mise en situation avec un travail de groupe, encadrées par des professeurs de spécialités différentes doivent être explorées. Les projets YEP (Young Enterprise Project), la participation aux concours « Les Négociales » doivent être proposés à l'ensemble des étudiants de la section économique. Les simulations de gestion (*business games*) sont également des propositions adaptées.
- 3 Pour permettre aux étudiants de blocs 2 et 3 d'entretenir leurs connaissances passées, il serait utile de rendre les tutorats beaucoup plus opérationnels. En outre, ceci serait l'occasion de faire un pas pour plus d'implication des étudiants au sein de la Haute École.
- 4 Rendre les activités pédagogiques plus professionnalisantes, en les complexifiant et en les évaluant régulièrement, toujours en lien avec les compétences affichées dans le référentiel de compétences.

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 Rédaction : les acquis d'apprentissage (AA) ont été rédigés pour toutes les UE, mais ils ne sont pas encore harmonisés et finalisés. Les liens « compétences à atteindre » et « processus d'évaluation » sont à développer.
- 2 Alignement : ces AA n'entrent pas encore en cohérence avec les dispositifs d'apprentissage et les modalités d'évaluation. La triple question est : que voulons-nous former ? Comment y parvenons-nous ? Comment vérifions-nous que nous y sommes parvenus ?
- 3 Communication : les acquis sont à peu près tous transmis aux étudiants mais une communication plus exhaustive serait souhaitable.

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

- 4 Les modalités pédagogiques existantes sont variées ; des enseignants prennent des initiatives pédagogiques intéressantes, mais ils le font souvent de manière individuelle. Le partage des pratiques pédagogiques s'effectue de manière informelle et sans véritable réflexion globale.
- 5 Le comité note l'absence d'activités pédagogiques intégrées (entre cours ou entre sections). Le projet YEP (Young Enterprise Project) va dans la bonne voie, mais il est perfectible. Par exemple, en situation réelle, les comptables n'interviennent pas après coup sur le projet pour vérifier sa rentabilité. Plusieurs projets sont limités à certaines options en particulier, alors que les compétences développées sont également nécessaires dans les autres spécialités (ex. plan financier uniquement pour l'option Gestion, alors que l'option Fiscalité peut conduire à un emploi en fiduciaire). De façon globale, le comité considère que la formation, malgré sa valeur au niveau disciplinaire, n'est pas suffisamment professionnalisante (même s'il y a des initiatives heureuses : capsules vidéos, fiches métiers, etc.).
- 6 Il n'y a pas d'activités pédagogiques conçues pour l'analyse des pratiques professionnelles (autoréflexion), bien que ce soit un des objectifs de la formation.
- 7 Au niveau des langues, certains étudiants ont opté pour l'apprentissage du néerlandais mais, pour l'option gestion, ils se retrouvent confrontés à un cours de langue des affaires en anglais.

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

- 8 Le cursus n'est pas encore conçu suivant une approche-programme : chacun participe à la construction du programme (approche-cours), mais la vision globale de l'édifice n'est pas encore pleinement élaborée. Dès lors, ni les enseignants ni les étudiants ne sont en mesure de se faire une image globale du programme. Or, cette image permettrait de mieux comprendre le sens, la vision globale de ce parcours de formation.
- 9
- 10 Plusieurs dispositifs de soutien sont proposés :
 - le tutorat ou la remédiation en ligne mais uniquement à destination des étudiants « en difficulté »,
 - le module « aide à la rédaction du TFE » mais qui se déroule pendant la période de stage. Seuls les étudiants qui parviennent à se rendre disponibles peuvent y assister.
- 11 Étant donné que le contenu du stage et du TFE sont étroitement liés, les étudiants sont rarement en mesure de définir seuls leur problématique avant le début du stage, comme cela leur est demandé.
- 12 Au cours du cursus, les étudiants sont parfois amenés à suivre des conférences organisées pour et par des professionnels. Il leur est demandé de rédiger un compte-rendu. Malgré les apports du cours de *Techniques*

d'expression écrite et orale en langue française, les étudiants éprouvent de grandes difficultés opératoires et méthodologiques à mener à bien cet exercice.

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

- 13 Les modalités d'évaluation sont communiquées, mais pas de façon harmonieuse (approche individuelle des enseignants) et pas suffisamment détaillée pour toutes les UE (ex. « examen oral » ou « examen écrit » comme seule information).
L'information sur les modalités d'évaluation et sur la fréquence et critères d'évaluation est laissée à l'initiative des enseignants. L'évaluation d'une même UE n'est que rarement intégrée. En outre, les évaluations sont plus centrées sur les savoirs que sur les compétences.
- 14 Le comité n'a relevé que très peu d'évaluation formative permettant à l'étudiant de se situer par rapport au niveau de compétence à atteindre. Dans le programme descriptif qui apparaît sur le site, les compétences et capacités à acquérir sont effectivement décrites pour certaines UE ; cependant, les méthodes d'évaluation restent très classiques (primauté de l'évaluation écrite et absence de référence à l'utilité des travaux pratiques réalisés au sein du cours). La réflexion sur les compétences acquises y est peu généralisée. Il est logique que, conséquemment, les étudiants soient peu conscients de leurs faiblesses au niveau des compétences et qu'ils ne sollicitent pas davantage les dispositifs de soutien qui sont à leur disposition.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande d'exposer plus clairement la vision globale de la formation. Les AA pourraient être transmis aux étudiants dans un document unique pour le programme (un document par option). En effet, ceci contribuerait (1) à la communication efficace des AA et (2) à offrir une vision plus globale sur la formation. Pour finaliser la rédaction des fiches ECTS, le comité recommande de s'appuyer sur l'aide des coordinateurs qualité de la HE qui ont une très bonne maîtrise de ces processus.
- 2 Le comité recommande de mettre les étudiants en projet (cf. retombées positives du YEP) et de créer des situations complexes d'apprentissage pour éviter le cloisonnement et l'approche trop scolaire des deux premières années. Cela comporterait de nombreux avantages, parmi lesquels : (1) la mise en relation des enseignants (2) le fait que les étudiants mettent en pratique leurs apprentissages, (3) qu'ils saisissent les liens entre les matières et (4) qu'ils mènent une autoréflexion sur l'acquisition des compétences.
- 3 Le comité recommande de rendre plus visible l'utilité du référentiel de compétences, en opérationnalisant cette démarche et en encourageant les enseignants à expliciter l'acquisition des compétences des étudiants pendant la durée de la formation. La prise de conscience des étudiants quant à leur progression passe irrémédiablement par la mise en œuvre des moments réguliers d'évaluation et d'explicitation de la part des enseignants.
- 4 L'encadrement pédagogique et administratif doit permettre aux étudiants de se construire leur projet professionnel. Ils doivent, dès le premier quadrimestre du B1, pouvoir se projeter dans un avenir professionnel et social qui les conforte dans leur choix disciplinaire. Il s'agit d'insuffler un facteur de motivation susceptible de réduire le taux d'échec ou à défaut de détecter suffisamment tôt les mauvaises orientations. Des initiatives individuelles et informelles existent en la matière. Elles gagneraient à être plus formalisées et généralisées.
- 5 Au niveau de la direction de catégorie, il convient de mener une réflexion sur l'alignement entre les objectifs visés et les modalités d'évaluation proposées (examens, etc.). Cette réflexion pourrait être facilitée par l'utilisation du « Forum qualité compta », par exemple. Il serait important de valoriser institutionnellement l'engagement des enseignants qui souhaitent se former pour adapter leurs modalités d'évaluation.

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 L'accueil et l'encadrement des nouveaux entrants sont assurés de manière tout à fait satisfaisante, dans un esprit bienveillant et dans l'optique d'une intégration rapide au sein de l'équipe enseignante.
- 2 Nous relevons en revanche l'absence d'une politique globale en matière de formation continue et, plus particulièrement, par rapport à la réflexion pédagogique. Des initiatives individuelles, des partages informels existent, mais ils restent embryonnaires. Cela participe en outre à une certaine hétérogénéité des approches pédagogiques sans que les plus adaptées puissent être plus largement diffusées et faire l'objet d'une appropriation globale.

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

- 3 La HEPL est manifestement dotée de moyens financiers suffisants pour relever les défis actuels et à venir. Les conditions matérielles actuelles apparaissent satisfaisantes et les projets d'amélioration sont à la fois bien établis et en voie de réalisation (extension des locaux, renouvellement de l'équipement informatique, extension des horaires d'ouverture de la bibliothèque, etc.).
- 4 L'École virtuelle constitue le canal de communication privilégié : dépôt de nombreux supports de cours, dialogue, informations quotidiennes (absences, horaires, etc.). Son usage reste encore perfectible mais son utilité est avérée.

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

- 5 Plusieurs mécanismes de suivi et de soutien des étudiants sont formellement mis en place notamment par le Service d'Aide à la Réussite (SAR). Mentionnons par exemple : les remises à niveau disciplinaires, le diagnostic profil étudiant ou encore le. La Haute École a mis en place un *serious game* dans le but de développer des techniques de prise de note et de concentration. L'application renvoie à des fiches techniques.

Ces différentes initiatives apportent une aide évidente aux étudiants désireux d'apprendre, mais n'empêchent manifestement pas de constater un fort taux d'échec notamment en bloc 1.

Depuis cette année, un entretien est organisé avec les étudiants en situation d'échec. Le comité souligne l'aspect positif de cette initiative, mais remarque que la détection de ces situations s'effectue lors du premier conseil de classe qui se déroule en janvier, donc trop tardivement pour rendre les actions de soutien efficaces. Certains de ces systèmes ne sont en outre pas ou peu sollicités par les étudiants.

Tous ces mécanismes ont un caractère disciplinaire et tendent à multiplier les encadrements qui sont susceptibles d'être perçus comme trop « maternants ». Ils ne rendent pas l'étudiant moteur de son succès et renforcent l'approche scolaire de la formation, approche avec laquelle beaucoup d'étudiants ont déjà connu l'échec.

- 6 L'implication informelle de l'équipe enseignante pour la réussite académique des étudiants est notable. Mais parce qu'elle reste informelle et à initiative individuelle, elle s'avère très dépendante des pratiques de l'intervenant et des demandes des étudiants. Ces mécanismes de soutien ne sont donc pas homogènes selon les disciplines et ils auraient tendance à profiter à ceux qui les sollicitent plutôt qu'à ceux qui en auraient le plus besoin, ce qui n'est pas sans poser des problèmes d'équité.

- 7 Le comité met en garde contre certains dysfonctionnements logistiques (par exemple la pénurie d'enseignants pour les cours d'anglais et de français). Il importe de veiller à ce que ceux-ci n'aient pas un impact négatif sur le bon déroulement du programme.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 8 Les premières enquêtes d'EEE (Evaluation des Enseignements par les Etudiants) ont été réalisées à l'occasion de cet exercice d'autoévaluation. Mis à part la faiblesse du taux de participation, elles pourraient s'avérer de bons outils de *management*.

RECOMMANDATIONS

- 1 La détection des étudiants en difficulté doit être effectuée beaucoup plus tôt dans l'année (courant octobre, début novembre au plus tard) afin de permettre aux étudiants concernés de bénéficier des mécanismes de soutien. Elle doit également tenter de faire émerger les raisons de ces difficultés comme par exemple :
 - pré-requis insuffisants dans les matières techniques ou générales,
 - problèmes sociaux, financiers ou médicaux,
 - mauvaise orientation,
 - manque de motivation liée à une mauvaise perception de l'avenir possible dans la filière.C'est en ayant conscience des sources de déficience, que des réponses adaptées et efficaces pourront être adoptées.
- 2 Cette détection précoce peut prendre la forme d'un entretien individualisé pour tous les étudiants (et pas seulement aux répétants), réalisé début octobre. Il aurait non seulement comme objectif de mettre en évidence les éventuelles difficultés de quelque nature qu'elles soient, mais aussi et surtout de s'assurer que l'étudiant est porté par un projet professionnel abouti ou du moins en cours de construction (et, si ce n'est pas le cas, de lui fournir les éléments qui lui permettraient d'entrer dans cette démarche). Cet entretien doit être l'occasion d'exprimer les motivations ou non motivations de l'étudiant dans sa démarche d'apprentissage, les non motivations pouvant mener à une réorientation (au sein de la Haute École ou dans une autre institution) qui peut encore être opérationnelle si elle est réalisée à temps.
- 3 Formation à la recherche : l'organisation d'une visite de la bibliothèque pour tous les nouveaux inscrits dans la catégorie économique constituerait une bonne incitation à la recherche documentaire.

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 dossier d'autoévaluation (DAE) a été élaboré avec la participation active de plusieurs enseignants, étudiants et des membres des services centraux (bibliothèque, SAR, etc.). La nécessité d'une pluralité de points de vue susceptibles de s'exprimer de manière libre et constructive a été prise en compte de manière tout à fait satisfaisante.
- 2 Si nous pouvons regretter l'encadrement tardif de la coordination centrale (aléas du personnel), l'établissement n'en a pas moins remis un DAE bien construit tant au niveau du diagnostic (établissant un état des lieux constructif et sans concession) que des pistes d'action dont un certain nombre vont dans le sens d'une amélioration pérenne de la démarche qualité au sein de la section.
- 3 La méthodologie utilisée pour la rédaction du dossier d'autoévaluation aurait pu être plus participative et délégatoire, afin d'investir au maximum l'ensemble de l'équipe du bachelier dans la réflexion et l'amélioration de la qualité pédagogique de cette formation.

[Analyse SWOT]

- 4 L'analyse SWOT nous paraît globalement satisfaisante mais déséquilibrée. La partie Forces-Faiblesses se trouve en effet être très bien développée. En revanche, les risques et opportunités sont nettement moins détaillés. Cela nous semble être révélateur d'une analyse qui ne s'est pas encore suffisamment ouverte à son environnement économique et social sur l'ensemble de son parcours.
- 5 Au regard de la baisse des effectifs constatée au sein de la section comptable, une menace quant à la pérennité de la section à moyen terme comptable a été exprimée. Le Directeur-Président s'est voulu rassurant et a replacé la réflexion à un niveau plus global : Pôle académique (Liège-Luxembourg).

[Plan d'action et suivi]

- 6 Certains éléments soulevés dans l'analyse SWOT ne sont pas traités dans le plan d'action. Le comité invite tout particulièrement à ouvrir des pistes sur la responsabilisation des étudiants.
- 7 Le « Forum qualité compta » a permis de susciter des échanges et des idées intéressantes auprès des enseignants. Il a fait émerger un certain nombre d'actions possibles auxquelles il n'a été donné de suite.
- 8 En outre, le plan d'action ne prévoit aucune action pour promouvoir l'innovation pédagogique entre enseignants. La formation des enseignants et l'harmonisation de pratiques des enseignants ne semble pas être une priorité pour l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Une étude plus approfondie et plus ouverte sur l'environnement de l'établissement permettrait de mieux mettre en évidence les menaces mais surtout les opportunités qui s'offrent à la section comptable.
- 2 Le plan d'action doit encore gagner en cohésion et bien déterminer les priorités qui permettront de pérenniser la section.
- 3 Les idées issues du « Forum qualité compta » pourraient être légitimement approfondies et le cas échéant mises en application.

CONCLUSION

La HEPL a élaboré une stratégie globale structurée autour de deux axes-clés :

- Le décloisonnement des disciplines et des fonctions en vue de faire émerger une vision commune partagée ;
- La mise en œuvre collective d'objectifs stratégiques clairement établis :
 - épanouissement des étudiants au sein de l'établissement,
 - réussite académique et professionnelle des étudiants,
 - implication de l'ensemble de l'équipe enseignante et non enseignante à des projets communs et personnels porteurs de sens et d'avenir.

La formalisation et la publication de cette stratégie constituent un engagement majeur qui aura à terme des répercussions positives pour l'ensemble de la Haute École. Mais, pour qu'elle s'avère pleinement bénéfique à la catégorie économique, elle doit y être mieux intégrée afin de prendre corps et de devenir effective. L'importance toute relative de la catégorie (11 % des effectifs de la Haute École) et du bachelier comptable en particulier (2,38 % des effectifs de la Haute École, 21,64 % au sein de sa catégorie) ne doit pas constituer un frein à la déclinaison et à l'opérationnalité de la politique de la HEPL. N'ayant pu nous entretenir avec le responsable de catégorie (et ce pour des raisons tout à fait recevables), nous ne pouvons mesurer le degré de connaissance et d'appropriation qu'il a des enjeux stratégiques et de son rôle crucial dans leur déclinaison et la diffusion de ceux-ci auprès des enseignants, des chercheurs, des administratifs. La direction-présidence doit veiller à ce que la section comptable (et la catégorie économique dans son ensemble) soit pleinement associée à la démarche d'amélioration continue et qu'elle en perçoive les fruits.

La qualité des infrastructures de l'établissement, les ressources mises à disposition, les dispositions des étudiants sont autant de forces sur lesquelles la Haute École peut compter. La catégorie économique et en particulier la section comptable qui développe des compétences comptables, juridiques, organisationnelles y a pleinement sa place. Les étudiants ont, dès leur B1 les moyens de collaborer à l'organisation d'activités culturelles ou sportives, à la construction de projets qui concourent à la dynamisation du campus, à la mise en situation et à la prise de responsabilités. De cette implication peut naître un sentiment fort d'appartenance à la HEPL.

L'organisation de la croisière en début de B1 constitue de ce point de vue une initiative très positive. Le campus devrait pouvoir devenir un endroit où les étudiants ont envie de s'investir, de passer du temps et pas seulement un lieu de consommation de connaissances.

Un apprentissage réussi suppose l'acceptation d'un certain degré d'effort qui ne sera consenti que s'il est mu par un projet personnel clair, concret, porteur de sens et d'avenir. L'attractivité du métier, les perspectives de carrière, l'utilité sociale des tâches futures et des responsabilités à venir, la variété des secteurs couverts (la comptabilité est présente dans tous les secteurs économiques et sociaux) sont autant d'éléments à mobiliser.

S'il est vrai que le manque de travail constitue un facteur explicatif majeur du taux d'échec, la mise au travail, l'incitation à l'effort doivent devenir des objectifs majeurs de l'encadrement pédagogique. La mise en responsabilisation des étudiants, dès le bloc 1, à travers la réalisation de projets concrets, transversaux, où l'utilité des compétences disciplinaires sont mises en évidence, participe de cette dynamique.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Stratégie globale de développement de la Haute École ⇒ Notoriété de la Haute École ⇒ Site internet ⇒ Partenariats avec d'autres établissements de d'enseignement et de recherche ⇒ Liens actifs avec la profession ⇒ Insertion professionnelle ⇒ Rôle actif auprès des organes centraux, Pôle académique Liège-Luxembourg notamment ⇒ Démarche qualité bien intégrée au sein de l'organisation Haute École ⇒ Conditions matérielles de travail ⇒ Implication de l'équipe pédagogique dans ses missions d'enseignement et l'encadrement des étudiants ⇒ Qualité du diagnostic du dossier d'autoévaluation et les premières actions d'amélioration envisagées 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Stratégie globale non déclinée aux niveaux de la catégorie et de la section ⇒ Faible participation des étudiants de la section aux organes de décisions ⇒ Culture HEPL peu développée ⇒ Manque de professionnalisation dans les deux premiers blocs de la formation ⇒ Mise en autonomie peu prononcée pendant les blocs 1 et 2 ⇒ Forte charge de travail des coordinatrices qualité ⇒ Sensibilisation inégale du personnel à la démarche qualité ⇒ Manque d'exploitation des données quantitatives pour élaborer un véritable outil de suivi des actions d'amélioration (tableau de bord) ⇒ Communication insuffisante par rapport aux consignes pour l'élaboration du TFE ⇒ Taux d'abandon et d'échec au TFE ⇒ Acquis d'apprentissage à harmoniser et finaliser ⇒ Pas de politique globale de formation continue pour les enseignants ⇒ Discontinuité des enseignements en cas de vacation de poste ⇒ Travaux de recherche au niveau de la section économique ⇒ Baisse des effectifs

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bachelier positionné sur un secteur porteur ⇒ Projet d'expansion des locaux ⇒ Possibilités de poursuite d'études ⇒ Possibilité d'obtention de l'agrément IEC ⇒ Synergies possibles entre la catégorie économique et les autres catégories de la Haute École ainsi qu'avec ses services centraux (relations internationales, Service d'Aide à la Réussite, service informatique, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte concurrence ⇒ Intégration du décret Paysage et de l'instabilité des réglementations

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ S'assurer que les responsables de catégorie ont conscience de leur rôle de courroie de transmission auprès des enseignants, des chercheurs, des administratifs
- ⇒ Mieux valoriser la fonction de coordonnateur, envisager une rotation des rôles au bout de trois ou quatre années d'exercice et prévoir un système de rétribution (volume horaire plus conséquent, décharge d'heures ou autre)
- ⇒ Fournir clairement et à temps l'information sur plusieurs aspects, pour les étudiants, les enseignants et les personnels administratif et ouvrier
- ⇒ Élaborer une stratégie de vie étudiante, organisée autour de projets et d'animations de campus, avec au moins un délégué par section dans les instances représentatives des étudiants et un coordinateur pédagogique pour le bachelier en Comptabilité
- ⇒ Mieux communiquer sur l'utilité du référentiel de compétences et les modalités d'évaluation
- ⇒ Développer dès le bloc 1 les liens avec la réalité du monde professionnel (pistes à explorer : stage « découverte » ou d'observation, rencontres, présentations, autoévaluation, etc.)
- ⇒ Explorer les activités transversales, de mise en situation avec un travail de groupe, encadrées par des professeurs de spécialités différentes
- ⇒ Rendre les tutorats beaucoup plus opérationnels
- ⇒ Rendre les activités pédagogiques plus professionnalisantes, en les complexifiant et en les évaluant régulièrement, toujours en lien avec les compétences affichées dans le référentiel de compétences
- ⇒ Exposer plus clairement la vision globale de la formation, en s'appuyant sur l'aide des coordinateurs qualité de la HE
- ⇒ Mettre les étudiants en projet (cf. retombées positives du YEP) et créer des situations complexes d'apprentissage
- ⇒ Rendre plus visible l'utilité du référentiel de compétences
- ⇒ Permettre aux étudiants de se construire leur projet professionnel
- ⇒ Mener une réflexion sur l'alignement entre les objectifs visés et les modalités d'évaluation proposées (examens, etc.)
- ⇒ Mener une approche pédagogique plus globale au sein de la catégorie
- ⇒ Détecter plus tôt dans l'année les étudiants en difficulté, par exemple via un entretien personnalisé
- ⇒ Organiser une visite de la bibliothèque pour tous les nouveaux inscrits dans la catégorie
- ⇒ Étudier l'environnement de l'établissement de manière plus approfondie et plus ouverte

Droit de réponse de l'établissement évalué

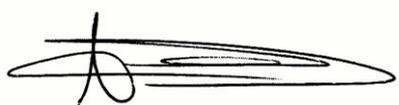
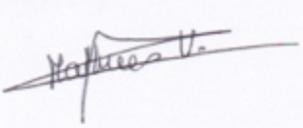
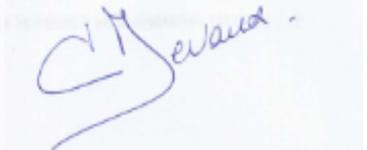
Commentaire général éventuel : Néant

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations suite aux commentaires envoyés sur notre droit de réponse

Critère	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

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

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.