

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT PRÉLIMINAIRE D'ÉVALUATION

Haute École Namur-Liège-Luxembourg (HÉNALLUX)

Comité des experts :
M. Alain DONADIO, président
Mme Muriel DELTAND, M. Loris GAUDIN et M. Xavier LEJEUNE, 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 12 et 13 décembre 2016 à la Haute École Namur-Liège-Luxembourg. 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 : 5 représentants des autorités académiques, 22 membres du personnel, 19 étudiants, 5 diplômés et 9 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 Namur-Liège-Luxembourg (HÉNALLUX), créée en 2011, est issue de la fusion de deux hautes écoles (régie par le décret du 5 août 1995). La Haute École comporte cinq catégories (économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique) réparties sur onze implantations. Les formations y sont de type court ou long.

La Haute École relève de l'enseignement libre confessionnel.

Le bachelier en Comptabilité relève de la catégorie économique, au même titre que les formations en Assistant de direction, Droit, Informatique de gestion et Marketing. Elle est organisée sur les sites de Namur et d'Arlon, qui présentent toutes deux les options fiscalité et gestion.

De par leur histoire et leur environnement socioéconomique propre, les deux bacheliers ont développé des pratiques, des outils pédagogiques spécifiques qui peuvent expliquer les différences d'analyse que le comité sera parfois amené à souligner.

Pour l'année de référence 2014-2015, 10 % des étudiants de la HÉNALLUX étaient inscrits en Comptabilité. Sur les six dernières années, on observe que les effectifs inscrits dans le programme sont restés relativement stables ont diminué de 10 %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 Namur-Liège-Luxembourg (HÉNALLUX) résulte d'une série de fusions (1996, 2007 et 2011) qui ont régulièrement impacté son fonctionnement et les activités de son personnel. La direction récemment élue à la tête de cet ensemble, procède actuellement à une refonte de la gouvernance avec comme vision stratégique « l'intégration » des différentes entités afin de donner une plus grande unité à l'HÉNALLUX. Ce chantier, devenu plus que nécessaire, traduit une évidente volonté de doter l'établissement d'une organisation en plus grande adéquation avec son format actuel, son environnement socioéconomique et les défis qu'il se doit de relever notamment en termes de démarche qualité. Le comité ne peut que regretter que ce mouvement n'ait pas été amorcé plus tôt, notamment à l'occasion de la dernière fusion de septembre 2011. La HE connaît donc actuellement une phase de transition, de gestion du changement et par voie de conséquences se trouve confrontée à un certain nombre de problèmes qui ne pourront se résoudre que progressivement.
- 2 Cette modification de structure n'est en effet pas forcément comprise et complètement assimilée par l'ensemble des parties prenantes, en ce compris les étudiants.
- 3 La nouvelle gouvernance met au cœur de son système la démarche qualité tant sur le plan stratégique que dans ses dimensions fonctionnelles (internes et externes) et sa programmation opérationnelle. Le projet résulte d'une réflexion de fond collective sérieuse, ambitieuse et bien formalisée. La phase de mise en œuvre commence à peine mais le comité salue d'ores et déjà la qualité des travaux préparatoires.
- 4 Au cœur de la nouvelle structure, les directeurs de catégorie (DC), issus du corps enseignant, se sont chacun vu attribuer la responsabilité d'une mission transversale. Cette organisation a le mérite de créer les conditions d'une gouvernance collégiale plus efficace (car plus restreinte) dont les membres sont impliqués à la fois dans des responsabilités de formations et dans des missions transversales de coordination. Pour les mener à bien, les chargés de mission (vie étudiante et affaires sociales, enseignement et affaires académiques, bien-être au travail, relation avec les milieux professionnels, recherche et formation continue) bénéficient au niveau de la Haute École ou de ses services centraux, du soutien de spécialistes de la fonction déjà en poste (ou prochainement embauchés), à l'exception notable de la fonction qualité.

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

- 5 La gestion de la qualité fait partie des sept nouveaux axes stratégiques mis en avant dans le plan stratégique. Il s'agit de l'axe 1 intitulé « *la culture qualité* » qui met en évidence une démarche d'amélioration continue englobant l'ensemble des acteurs et des fonctions de la Haute École.
- 6 La mise en œuvre de ces axes stratégiques est confiée aux responsables de catégorie à travers leur mission transversale. « *La culture qualité* » échoit à la mission transversale « *qualité et stratégie* » assurée par la direction de la catégorie sociale. Elle est assistée dans cette tâche par des chargées de mission (pour le développement de la politique qualité de la HE, pour l'accompagnement des évaluations externes de la HE), par un responsable qualité par site (« *relais qualité* »), par une coordinatrice qualité pour chaque section, elle-même assistée d'une ou plusieurs co-coordinatrices en charge de l'élaboration, de la mise œuvre, de l'évaluation et de l'amélioration continue de la gestion qualité. En outre, la partie « *évaluation des enseignements par les étudiants* » (EEE) est confiée au service pédagogique. Le comité souligne le caractère collégial de l'organisation ainsi que le fort degré d'implication et de motivation des

personnes ainsi associées au processus qualité. À ce stade, et compte tenue de l'éclatement des responsabilités, les missions de chacun et leur articulation manquent encore de clarté.

- 7 Parmi les personnes intégrées dans la démarche qualité, certaines ont suivi des formations spécifiques, participé à d'autres expertises qualité. Les compétences ainsi acquises concourent favorablement à la réussite des missions confiées, mais restent incomplètes. Comme souligné au point 4 du présent critère, la personne en charge de la mission « *qualité et stratégie* » ne dispose pas, contrairement aux responsables des autres missions, de l'appui technique d'un professionnel de la gestion de la qualité, que ce soit au niveau de la Haute École ou de ses services centraux. Sur ce point, le comité ne remet nullement en question la légitimité des personnes investies. Il tient avant tout à souligner le caractère stratégique, global et complexe de la démarche qualité qui, à juste titre, figure au centre de la politique de la Haute Ecole. L'absence d'un référent professionnel capable d'assister l'équipe qualité notamment dans le choix des outils de mesure de la performance risque de s'avérer dommageable lors de la phase de mise en œuvre. À titre illustratif, la mauvaise élaboration d'un questionnaire relatif aux EEE à destination des étudiants n'a pas permis d'obtenir des résultats exploitables.
- 8 De façon globale, le comité constate que les étudiants participent à la gouvernance et à la démarche qualité à titre essentiellement consultatif. Leur participation active au DAE est un élément positif. Leur apport à la réflexion a été réel. Cette implication doit pouvoir se poursuivre au-delà l'évaluation AEQES.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 9 Depuis octobre 2012, un processus d'information et de sensibilisation des équipes enseignantes sur l'élaboration et la nécessaire déclinaison des programmes en compétences et capacités a conduit à un travail de mise à jour satisfaisant.
- 10 Les outils d'évaluation apparaissent plus avancés sur le site d'Arlon, ce qui facilite grandement le pilotage et accroît la réactivité opérationnelle par rapport aux besoins détectés.
- 11 Pour ce qui est de la révision du programme, les professeurs s'informent à titre individuel sur la progression de leurs disciplines.

[Information et communication interne]

- 12 Actuellement, les canaux utilisés sont pléthoriques. L'absence de formalisation relative aux procédures de diffusion de l'information pour le personnel de la HE, entraîne pour certaines parties prenantes le sentiment de ne pas être suffisamment bien renseignés sur les changements d'ordre décréto ou des décisions internes ayant un impact sur les tâches à accomplir au quotidien.
- 13 Les étudiants privilégient les voies informelles ou non institutionnelles (adresse e-mail privée, réseaux sociaux). Cela n'est pas sans poser des risques en termes de sécurisation des données, d'efficacité dans la diffusion institutionnelle des informations, et de maîtrise de la communication.

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

- 1 Le comité recommande de définir et de formaliser plus clairement les missions de l'ensemble des intervenants à la démarche qualité et de préciser les modes de coordination visant à articuler les responsabilités de chacun.
- 2 Le comité insiste sur la nécessité d'un soutien logistique pour ce qui concerne la démarche qualité. Il ne s'agit pas de remettre en question les efforts déjà fournis en la matière par les responsables en place. La gestion de la qualité d'un établissement de formation supérieure revêt de multiples dimensions et suppose la mobilisation de compétences techniques qui ne peuvent être pleinement maîtrisées que par un expert « Qualité ». À titre d'illustration, nous rappelons que les établissements d'enseignement de promotion sociale disposent d'un service spécifique dédié à la démarche qualité qui vient utilement en soutien des coordinateurs chargés de cette fonction (certaines hautes écoles bénéficient également d'un soutien offert à ce niveau de la part de leur réseau d'enseignement).
- 3 Les étudiants doivent être associés de manière pérenne à la démarche qualité.
- 4 Au-delà des supports formalisés déjà disponibles, la communication interne peut être améliorée :
 - a. par une présentation des missions transversales effectuées directement par le directeur de catégorie concerné à destination de l'ensemble des personnels de la Haute École. Elle pourrait se dérouler en début de chaque d'année de formation. Elle permettrait d'explicitier les enjeux de ces missions et leur degré d'avancement. Elle rappellerait la nécessaire implication de l'ensemble du personnel pour mener à bien ces missions. Chaque responsable se trouverait en outre clairement identifié par l'ensemble du personnel.
 - b. par la définition d'un langage commun visant à faciliter la communication. Le comité a en effet été confronté à l'emploi toute une série de termes qui amènent des visions et interprétations différentes. Ainsi, un « dossier d'autoévaluation » ne relève pas de « l'audit qualité », il n'en a pas les mêmes fonctions et ne véhicule pas la même signification. De même, les termes tels que « catégorie », « domaine », « département », « implantation » « secteur » ou « section » méritent d'être clarifiés, formalisés, voire simplifiés afin d'être ensuite compris aisément par l'ensemble des interlocuteurs de l'établissement puis diffusés. C'est une étape préalable essentielle pour pouvoir construire une identité collective forte et rendre efficaces les outils de communication internes comme externes.
 - c. par la rationalisation des canaux de communication interne doit conduire à une meilleure diffusion de l'information.
- 5 L'emploi plus systématique des voies institutionnelles d'information (plateforme Caroline) doit être encouragé voire rendu obligatoire pour les étudiants lorsque cela peut entraîner des problèmes de sécurité des données. En outre, l'utilisation des canaux officiels, comme par exemple l'adresse mail HÉNALLUX, peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

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

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 La HÉNALLUX peut s'appuyer sur deux formations en Comptabilité ayant un positionnement spécifique. Toutes deux répondent aux attentes de la profession. Sur l'implantation d'Arlon, des certificats complémentaires en fiscalité luxembourgeoise et en administration de fonds ont été développés avec des partenaires externes. Il n'existe pas d'équivalent sur Namur alors que la réalité socioéconomique propre au site, le secteur non-marchand, pourrait y être avantageusement valorisée.

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

- 2 L'utilisation dans le DAE de la notion de « clients » pour qualifier les étudiants et les professionnels en lien avec l'établissement n'apparaît pas opportune. Elle véhicule l'idée d'une relation marchande de consommation de services, d'achat de compétences, d'ECTS voire de diplômes qui seraient offerts au juste prix. Outre que ce qualificatif n'est jamais employé dans les textes légaux qui régissent les missions d'enseignement supérieur des Hautes Écoles, la réalité des relations des étudiants et des professionnels vis-à-vis de l'établissement relève de caractéristiques tout à fait différentes en lien avec les notions de service public, mission d'intérêt général, de partenariat notamment.
- 3 Les outils permettant un retour d'information sur les attentes des professionnels sont plus avancés sur le site d'Arlon et donnent des résultats satisfaisants qui engendrent des actions d'ajustement, des relations de partenariats, des coopérations et d'autres initiatives tout à fait judicieuses (labellisation « école entrepreneuriale » en 2016, partenariats avec les grands cabinets de conseil, avec l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation, création des certificats, etc.). Cette situation asymétrique semble en partie pouvoir s'expliquer par un développement plus avancé des relations avec les professionnels à l'occasion de multiples événements (stages, conférences, séminaires, intervention de professionnels dans une optique de « découverte métiers » ou de formateurs, et ce dès le bloc 2). Sans être totalement dépourvu dans le domaine, le bachelier de Namur offre une palette nettement moins ample et diversifiée.

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

- 4 Les thèmes privilégiés dans les TFE allient parfois difficilement les aspects pratique et théorique. Il s'agit de former les étudiants à l'aspect réflexif que suppose ce type de travail, afin de dépasser une approche pouvant apparaître trop descriptive.
- 5 La HE met en place un système d'évaluation de la pertinence du programme par le biais d'EEE thématiques. Il est fort justement prévu d'associer les étudiants à la conception des EEE.
- 6 Au niveau de la HE, la recherche est intégrée dans deux des sept axes stratégiques (axe 3 « *les missions* » et axe 4 « *les partenaires* »). Au niveau de la section comptable, aucune perspective particulière n'est envisagée. La recherche n'est pas considérée comme une source d'évolution pertinente des matières abordées, ce qui revient à sous-estimer ou méconnaître les liens étroits qui existent dans le domaine des sciences de gestion entre chercheurs et professionnels y compris dans les disciplines comptables ou fiscales.
- 7 Pour l'ensemble de la section, les débouchés existent et offrent une bonne insertion professionnelle aux étudiants. Toutefois, ces perspectives professionnelles favorables portées par un secteur comptable très dynamique apparaissent trop méconnues des étudiants de bloc 1.

- 8 Les possibilités d'expérience à l'étranger existent (notamment à Arlon, compte tenu de sa proximité avec le Grand Duché du Luxembourg et les liens noués avec des professionnels du secteur financier). Toutefois, ces possibilités sont assez peu utilisées par les étudiants, soit en raison d'une mauvaise maîtrise de la langue (de l'anglais ou de l'allemand) soit à cause de la spécificité nationale de leur formation (règles comptables et fiscales difficilement transposables à l'étranger). Les actions préconisées par le DAE à destination des étudiants (modules de cours proposés en anglais, voyages à l'étranger, etc.) et des enseignants (possibilité de ne pas avoir à récupérer les heures de cours à la HE lorsqu'elles ont pu être délivrées à l'étranger) pour développer la dimension internationale sont tout à fait à propos.

Droit de réponse de l'établissement

- 9 Des opportunités de poursuite ou reprise d'études et passerelles sont offertes aux étudiants qui disposent de l'aide des coordinateurs et du service pédagogique d'aide à la réussite CAPSUP. Un partenariat existe avec l'université pour le site de Namur, qui a priori doit pouvoir également profiter aux étudiants d'Arlon. Aucune donnée formalisée permettant d'en mesurer la teneur n'existe à ce jour.

[Information et communication externe]

- 10 Quel que soit le site, le bachelier bénéficie d'une réputation positive, qui assure une base de recrutement assez large et de qualité. Elle est soutenue par une communication externe efficiente (qualité des supports publicitaires et des documents informatifs), qui peut être reconnue comme un point fort de la HÉNALLUX.
- 11 L'accueil réservé aux nouveaux étudiants lors des portes ouvertes est également relevé comme un avantage concurrentiel certain.

- 1 Les rédacteurs du DAE ont pleinement conscience de l'asymétrie existante au niveau des événements permettant de tisser des liens avec les partenaires professionnels. Un partage des pratiques les plus adaptées et profitables entre les deux sites est fortement encouragé. Ainsi, l'instar de ce qui a été mis en place à Arlon, le bachelier de Namur devrait pouvoir renforcer ses liens avec ce qui fait la spécificité de son environnement socioéconomique : le secteur non marchand. Une telle orientation (intégrée dans le bachelier ou déclinée sous la forme d'un certificat ou sous toute autre forme mettant cette spécificité en avant) donnerait une identité plus affirmée au site et renforcerait la dimension de subsidiarité souhaitée par la direction. La formation paraît suffisamment connue et reconnue par les professionnels concernés pour que cette mesure puisse être aisément mise en œuvre.

[Droit de réponse de l'établissement \(1/2\)](#)

[Droit de réponse de l'établissement \(2/2\)](#)

- 2 Le comité insiste sur la nécessité d'utiliser les termes, notions, concepts adéquats pour décrire et analyser le fonctionnement actuel et la stratégie à venir de la HENALLUX au sein de son écosystème. Une politique de communication interne et externe efficace ne peut pas faire l'économie d'une utilisation claire et précise du vocabulaire technique.
- 3 Sans en faire une action forcément prioritaire pour la section, qui en son sein ne comprend pas d'enseignant chercheur, la recherche reste une mission fédératrice pouvant en outre présenter un caractère transdisciplinaire. Elle participe pleinement à l'évolution des législations, des outils de traitement et d'analyse des données, à la compréhension de l'environnement socioéconomique des entreprises, des administrations et des autres organisations. Les programmes de niveau 6 de la classification CITE⁴ sont du reste explicitement fondés « *sur des travaux de recherche de pointe et/ou les meilleures pratiques professionnelles* ». A ce titre, l'activité de recherche doit pouvoir, d'une manière ou d'une autre, s'intégrer dans une stratégie pédagogique, quelle que soit la section considérée. Dans le domaine des sciences de gestion, elle permet en outre de tisser des liens durables et constructifs avec le monde professionnel.
- 4 Des initiatives d'information sur les réalités du métier, ses diversités de carrière, doivent être encouragées, particulièrement à destination des étudiants de Bloc 1, voire même aux futurs étudiants encore en formation dans le cycle secondaire. Stages découvertes, présentation métier de professionnels issus de secteurs divers (fiduciaire, banques, entreprises ou administrations), séminaires, forum, etc. : les formats les plus appropriés restent à définir. Ils doivent intervenir très tôt dans le cursus : en tout début de bloc 1, afin de permettre aux étudiants de se projeter dans un avenir professionnel concret et prometteur, ou de l'amener à se réorienter rapidement si ces perspectives ne correspondent pas à ses pôles d'intérêt. L'impact d'une telle mesure sur les taux d'échec et le degré de motivation des étudiants n'est pas neutre.
- 5 Concernant la communication extérieure, le comité souligne à nouveau la cohérence des actions proposées dans le DAE, en particulier :
 - la création d'un réseau de professeurs du secondaire afin de mieux faire connaître l'attractivité des filières comptables et le savoir-faire des bacheliers de la HÉNALLUX en la matière ;
 - poursuivre le développement des bases de données « contacts » (lieux de stage, anciens étudiants...) pour l'envoi d'informations ciblées (conférences, journées portes ouvertes, jury TFE...)

⁴ Classification Internationale Type de l'Éducation, équivalent du niveau 6 du CEC (Cadre Européen de Certification)

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 La formalisation des acquis d'apprentissages (AA) et leur mise en cohérence avec les activités d'apprentissage ont été effectuées par les coordinatrices de concert avec les équipes enseignantes des deux sites et l'avis éclairé de professionnels.
- 2 La qualité de leur diffusion auprès des étudiants apparaît très contrastée :
 - Elle est jugée très satisfaisante pour le bachelier d'Arlon, exception faite des langues,
 - Elle n'apparaît pas efficace sur le site de Namur.

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

- 3 Le niveau de la formation, tant sur le plan des contenus que des compétences, est apprécié tant par les étudiants que par les professionnels qui soulignent la « bonne capacité d'apprendre » de ces derniers. Il se révèle même comme un réel avantage concurrentiel sur la région.
- 4 Les spécificités financières, fiscales et linguistiques du bachelier d'Arlon (possibilité d'apprendre l'allemand, en lien avec la situation géographique du site) sont particulièrement appréciées par les étudiants et professionnels. Le bachelier de Namur ne bénéficie pas d'une identité aussi forte en termes d'attractivité des activités d'apprentissage. Des pistes d'amélioration sont toutefois possibles notamment par rapport au secteur non marchand (voir recommandation 1, critère 3).
- 5 Les langues demeurent un point sensible : les niveaux à la sortie du secondaire sont variables. La mise en place de groupes de niveau à l'entrée, les cours donnés en langue étrangère sont autant d'initiatives qui vont dans le bon sens.
- 6 Un certain nombre d'activités interdisciplinaires qui allient connaissances théoriques et pratiques professionnelles sont développées sur chaque site et participent à la qualité de la formation. Le comité note une participation moins importante des professionnels pour le bachelier gestion de Namur.

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

- 7 Le comité salue la qualité des réflexions collectives menées pour rendre cohérent les acquis d'apprentissages avec l'agencement du programme et du temps prévu pour les atteindre.
- 8 Le comité s'interroge sur l'ampleur du travail que nécessite le projet YEP⁵ sur le site de Namur. Sans remettre en question l'intérêt de l'exercice, nombre d'étudiants actuels ou anciens, soulignent le surinvestissement qu'ils ont dû y consacrer, au détriment parfois des autres apprentissages disciplinaires. Le même projet semble avoir trouvé un développement plus équilibré sur le site d'Arlon.

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

- 9 Les modalités d'évaluation diffèrent selon les UE et entre les sites pour une même UE. Les évaluations des stages et des travaux de fin d'études (TFE) suivent une approche et une programmation de suivi très différents. Ce problème sera plus amplement développé sous le critère 4.

RECOMMANDATIONS

⁵ Young Enterprise Project

- 1 Le bachelier de Namur doit se construire une identité spécifique plus forte autour des particularités de son environnement socioéconomique : activité administrative de la ville, proximité avec d'autres organismes de formation (hautes écoles ou université), etc.
- 2 Les activités d'apprentissages ponctuelles développées ou à développer sur chaque site (sous forme de conférences, séminaires, voire d'UE complémentaires). Les plus attractives doivent pouvoir être mieux partagées, notamment en ayant recours au *e-learning* et ses outils de pédagogie à distance (enregistrement vidéo des interventions pour une mise à disposition ultérieure, visioconférence, etc.).
- 3 Etant donnée la grande hétérogénéité de la maîtrise de la langue (anglais ou allemand), la différenciation de niveaux pourrait être maintenue tout au long de la formation, en ouvrant par exemple aux étudiants avancés la possibilité de suivre des UE de niveau supérieur à ce qui est actuellement prévu (tables de conversation, ateliers, *e-learning*, etc.). Cela permettrait de faire progresser l'ensemble des étudiants. L'éventualité de création de groupes de niveau plus restreints, de manière à mieux répondre aux besoins des étudiants et des professionnels, doit se mesurer au regard du rapport cout/avantage/efficacité d'un tel système.
- 4 Le comité recommande à l'équipe enseignante de se réunir afin de réfléchir à la notion d'évaluation. L'idée serait de récolter les conceptions de chacun. Sur cette base, l'équipe pourra définir des formes d'évaluation partagées, mais aussi des modalités et des critères clairs et cohérents avec les compétences visées. L'évaluation formative, par exemple, pourrait être une option à investiguer (une façon de faire qui renvoie à l'accompagnement de l'étudiant, plutôt que la notion de « supervision »).

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 HE envisage de se doter prochainement d'un DRH. Cette étape permettra d'assurer une gestion plus optimale des ressources humaines, sous condition d'être doté des moyens et outils nécessaires à ses fonctions. Actuellement, les processus de sélection manquent de clarté ; les profils de fonction ne sont pas suffisamment détaillés. Pour les personnels enseignants, le profil de fonction se concentre sur la dimension « enseignement », parfois au détriment d'activités de recherche et de service à la collectivité.
- 2 Les quotas d'heures disponibles à la HE et leur ventilation ne sont pas rendus lisibles pour les équipes enseignantes.
- 3 Il semble que la période pendant laquelle les cours sont délivrés soit particulièrement courte, entraînant pour certains enseignants, une intensification des charges horaires pouvant régulièrement dépasser les 20 heures voire monter jusqu'à 28 heures par semaine. Des cours ont pu être délivrés sur un samedi après-midi. Ces programmations ne sont pas sans poser des problèmes de conditions de travail et met à mal l'équilibre nécessaire entre temps de cours et temps hors présentiel indispensable pour la préparation des cours, les corrections, etc. Elles rendent en outre impraticables les temps de formation continue dont chaque enseignant doit pouvoir bénéficier afin de mettre à jour ses connaissances, surtout dans des disciplines particulièrement sujettes aux modifications législatives.

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

- 4 L'implantation de Namur arrive à la limite de ses capacités (en particulier pour les espaces de travail, de bibliothèque et de convivialité). Le projet de construction d'un nouveau bâtiment devrait répondre à ces difficultés. Globalement, les infrastructures sont bien entretenues. Le comité attire l'attention de la HE sur le défaut d'accès à un public dit spécifique.
- 5 Sur le campus de Namur, des dysfonctionnements ont été relevés par rapport à la qualité du réseau Internet, à la couverture wifi des locaux, à la disponibilité des login et mots de passe pour l'accès aux logiciels notamment en période d'examen, à la disposition des ordinateurs dans la salle, à la diffusion de la charte informatique. Une série d'actions concrètes visant à les résoudre a été arrêtée et le comité encourage la mise en place rapide.
- 6 Le site d'Arlon bénéficie d'un tout nouveau campus qui semble donner entière satisfaction à ses usagers.
- 7 La réflexion sur la mise à disposition des documentations de travail, (revues, TFE, etc.) en version numérique est une piste judicieuse qui doit être poursuivie et concrétisée.

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

- 8 La formation en Comptabilité qui est délivrée à Arlon et celle délivrée à Namur présentent un certain nombre de différences. Certaines de ces différences sont liées à des choix stratégiques au regard, par exemple, du bassin économique ou encore de l'application du principe de subsidiarité. D'autres, par contre, posent un réel problème de cohérence dénotent une certaine dissonance :
 - a. Les formations ne sont pas rythmées par la même temporalité. Cela se marque notamment dans la progressivité de l'accompagnement à la rédaction du TFE (lui-même généralement lié à une réalisation concrète au sein du stage).

- b. La notation finale du stage et du TFE ne se fondent pas sur les mêmes critères, ce qui n'est pas sans poser des problèmes d'équité. Elle se révèle également dépendante du professeur qui en assure le suivi : son apport pour l'étudiant est trop corrélé à sa connaissance disciplinaire. Un enseignant de langue n'offrira ainsi pas le même soutien qu'un intervenant de fiscalité ou de comptabilité.
 - c. Les deux cursus incluent une formation à l'entrepreneuriat, mais dans des proportions très variables. Ce module est intéressant, mais la charge de travail doit être mise en équilibre avec les bénéfices de l'exercice et les temps d'apprentissage qu'il convient aussi de réserver pour les autres UE.
- 9 Le taux d'échec excessif en B1 appelle un questionnement. Certains se demandent dans quelle mesure il serait préférable de passer moins d'énergie à recruter des étudiants qu'à conserver ceux qui sont déjà inscrits dans le programme. Cette réflexion mérite d'être approfondie.

Droit de réponse de l'établissement

- 10 Les étudiants ont une vision assez floue de la variété des débouchés et de la réalité des métiers de comptable.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 11 La section Comptabilité bénéficie de retours informels et essentiellement qualitatifs, venant des partenaires professionnels. Ces retours sont positifs, mais pas pris en compte de façon systématique (ex. pertinence du stage en B3).
- 12 Le développement d'un réseau d'anciens étudiants (alumni) reste embryonnaire et les données relatives à la poursuite d'études ne sont pas exploitables pour le moment.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite à établir des critères clairs pour le recrutement des personnels ; un recrutement plus externe contribuerait d'ailleurs à insuffler de nouvelles perspectives.
- 2 Accompagner les étudiants dans la construction de leur projet professionnel permettrait de confirmer le choix d'orientation (un suivi personnalisé, un stage d'ouverture au métier en début de parcours, ou bien d'autres modalités).
- 3 Un dialogue entre les deux entités permettrait de mettre au point un module entrepreneurial cumulant les bénéfices des deux approches, avec une charge de travail mieux acceptée par les intéressés car plus en phase avec leurs aspirations professionnelles.
- 4 La mise en commun des modalités d'évaluation, de suivi des projets entrepreneuriaux, des stages et des TFE (ainsi que de la définition des sujets) doit permettre d'harmoniser les pratiques en retenant celles qui servent au mieux l'intérêt des étudiants et les besoins des professionnels. Parmi les voies envisagées, le comité retiendra plus particulièrement : la sensibilisation des étudiants au TFE dès le bloc 2 ainsi que la formalisation précise (et la diffusion rapide) de la cotation du stage et du TFE.
- 5 Le comité invite à poursuivre la mise en place d'un réseau des anciens diplômés, qui permettra entre autre de tisser des liens étroits et durables avec la profession.

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 conduit à l'élaboration du DAE a été mené avec sérieux, honnêteté et dans la perspective d'améliorer la qualité des formations comptables et de servir au mieux la stratégie de la nouvelle équipe dirigeante.
- 2 À la lecture du DAE, le comité a éprouvé des difficultés à comprendre l'organisation de l'établissement en raison de la superposition des structures des anciennes entités et de l'utilisation de titres dont il était difficile de cerner les contours :
 - présence dans l'ancienne équipe, d'un vice-président dont les responsabilités relevaient d'un coordinateur qualité central mais dont le rôle opérationnel n'est que très peu précisé dans le DAE et qui depuis 2011 n'a pas mesuré l'importance d'une nécessaire adaptation de la structure de gouvernance et de la stratégie.
 - directeurs de catégorie qui se sont avérés être des responsables de site,
 - directeurs de département dont les missions étaient clairement précisées mais qui ne figuraient pas sur l'organigramme de la Haute École (par ailleurs peu lisible dans le DAE),
 - responsables de programme (coordinateurs relais) se trouvant sous la double tutelle hiérarchique d'un directeur de catégorie et d'un directeur de département (lesquels ?) mais sans lien apparent avec la vice-présidence pourtant chargée de superviser la démarche qualité,
 - absence d'une coordination globale formalisée de l'ensemble de la structure, notamment par rapport au processus devant mener à une gestion cohérente de la qualité.

À ces difficultés s'est ajouté l'emploi de termes dont le sens pouvait s'avérer instable (problème déjà évoqué en critère 1).

- 3 Le comité d'experts a construit ses analyses préalables, ses questionnements et à préparer la phase d'entretien à partir des éléments du DAE. Lors de la présentation de la vision stratégique de l'établissement et de la démarche qualité, il est apparu que deux évolutions ayant un impact majeur sur la politique qualité avaient été entérinées, à savoir :
 - la modification notable de la structure de gouvernance ;
 - l'élaboration de nouveaux axes stratégiques.

Les experts ont conscience que les changements de statut et la nouvelle politique de la Haute École ont été élaborés et mis en œuvre au cours du premier semestre 2016 pour une effectivité en septembre de la même année, alors que le DAE était rendu au mois de juin. La rupture avec la politique précédente aurait justifié qu'un document complémentaire soit remis ultérieurement, à l'occasion de l'entretien préalable d'octobre par exemple. Cela aurait évité au comité de fonder ses premières analyses et questionnements sur des problèmes fondamentaux d'organisation qui avaient déjà été en grande partie résolus et à partir d'une stratégie dont le contenu s'est trouvé substantiellement modifié. Les experts ont de ce fait perdu beaucoup de temps à :

- comprendre la nouvelle structure mise en place et son articulation avec l'ancienne qui se trouvait présentée dans le DAE ;
- retrouver un sens global à la démarche stratégique et la place que la qualité y occupe désormais.

C'est une bonne partie de l'analyse préalable du comité, fondée sur les éléments du DAE qui s'est trouvée obsolète et qui a dû se reconstruire sur le vif. Cela a mobilisé du temps et de l'énergie qui auraient pu être mobilisés pour approfondir d'autres éléments du dossier, notamment certains éléments du critère 3.

- 4 Le DAE a en grande partie été élaboré par juxtaposition des pratiques des deux sites. Chaque coordonnatrice qualité, assistée par les équipes locales, a explicité au mieux les caractéristiques du bachelier considéré et les a structurés autour des cinq critères de l'AEQES. Le comité regrette toutefois qu'il n'ait pas fait l'objet d'une relecture active de la part d'une personne (ou d'un collectif) ayant une connaissance éclairée des deux sites. Une telle relecture aurait pu apporter à l'analyse une vision plus globale, en mettant notamment en évidence les approches et pratiques identiques de celles qui diffèrent, et parmi ces dernières celles qui, de par les spécificités environnementales de chaque site, doivent rester différentes de celles qui au contraire gagneraient à devenir communes.
- 5 La méthodologie retenue reste néanmoins symptomatique d'une intégration qui dans les faits n'a été sérieusement pensée que très récemment, à l'occasion de la nomination de l'équipe dirigeante actuelle. Le rapprochement des deux établissements date pourtant de septembre 2011.

[Analyse SWOT]

- 6 La matrice SWOT n'a pas échappé à l'approche par juxtaposition. Si les deux analyses offrent séparément une vision assez détaillée et objective des forces/faiblesses opportunités/menaces de chaque bachelier, elles ne donnent aucune vision d'ensemble. Elles n'ont donc pas toujours abouti à la mise en évidence des sources de synergies possibles, des bonnes pratiques susceptibles d'être transposées à l'un ou l'autre site, des faiblesses ou menaces qui pourraient être mieux appréhendées par la mise en commun des talents de chacun.

[Plan d'action et suivi]

- 7 Ce point a de nouveau fait l'objet d'une présentation différenciée. Ce sont par conséquent deux plans d'action qui ont été élaborés. Ils font apparaître des pistes opérationnelles tout à fait prometteuses. Outre le fait qu'elles ne fassent l'objet d'aucune approche globale, elles n'ont pas été déclinées selon une planification réaliste.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande la formalisation d'un SWOT qui mette en évidence les éléments communs et spécifiques à chaque site et qui fasse émerger les sources de synergie, de *benchmarking* possibles.
- 2 Le comité invite les commissions qualité, assistées des directions compétentes, à :
 - a. établir un lien plus explicite entre les actions et les axes stratégiques tels que définis dans le plan stratégique,
 - b. distinguer les actions communes aux deux sites qui relèvent d'une logique de mutualisation, et celles qui doivent rester propres à chaque site, car participant à la spécificité de l'écosystème de chacun,
 - c. préciser les responsables qui seront chargés de leur mise en œuvre, leur suivi, la mesure de leur efficacité, leurs évolutions dans le temps,
 - d. se doter d'un processus de sélection des actions (communes et spécifiques) à entreprendre prioritairement sans perdre de vue leur lien avec la vision stratégique portée par la Directrice-présidente : intégration (création d'une seule institution unie), subsidiarité (équilibre centralisation et décentralisation) et solidarité (redistribution des moyens suivant les coefficients de financement variables d'une catégorie à l'autre),
 - e. décliner la mise en œuvre de l'ensemble de ces actions dans le temps sur un horizon allant de 1 à 5 ans par exemple.

CONCLUSION

La dernière fusion en date (septembre 2011) n'a pas, à l'époque, été suivie d'une adaptation de la structure de gouvernance et d'une politique globale claire d'intégration visant l'émergence d'une identité unique forte. Elle a donné lieu à une simple superposition des structures des différents établissements pourtant censés s'intégrer, rendant l'ensemble peu opérant et compréhensible et sans que l'on puisse y déceler une démarche qualité globale cohérente. Il s'en est suivi un retard dommageable dans l'efficacité de la structure que les responsables récemment élus ont à charge de rattraper.

Les récentes modifications de l'organisation de la Haute École et l'élaboration d'un plan stratégique clair où la démarche qualité est étroitement intégrée, constituent une première étape essentielle pour permettre à l'établissement de remplir ses missions avec une plus grande efficacité et une plus grande efficience.

La démarche qualité, à l'instar des autres missions transversales définies par le plan stratégique, doit pouvoir s'appuyer sur des professionnels spécialistes de la discipline qui soutiendront utilement les actions des responsables en place. L'équipe dirigeante de l'HÉNALLUX doit avoir conscience de toutes les dimensions que recouvre le processus qualité, de son caractère fortement technique nécessitant des compétences que des professionnels aguerris peuvent apporter.

Les deux bacheliers comptables de la section économique proposent une formation appréciée des étudiants et reconnues positivement par les professionnels. De nombreuses pistes d'amélioration sont possibles. La fusion des deux sites doit davantage conduire à un partage des bonnes pratiques, à une plus grande cohérence des approches et au développement à la fois d'une identité commune forte autour de l'HÉNALLUX tout en mettant en évidence les spécificités de chaque site qui doivent désormais apparaître plus complémentaires que concurrents.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">⇒ Bonne réputation de l'établissement sur le territoire des deux provinces (Namur et Luxembourg)⇒ Implication des partenaires sociaux et professionnels dans la formation initiale des étudiants⇒ Démarche qualité ayant suscité la création de liens entre les parties prenantes du programme⇒ Participation active et constructive des enseignants de la section dans l'élaboration du processus d'évaluation qualité	<ul style="list-style-type: none">⇒ Organigramme nécessitant une simplification et/ou une clarification des fonctions⇒ Besoin de plus d'équité (aujourd'hui, 1 établissement = 1 stratégie)⇒ Différences marquées entre les campus (à programme équivalent) : charge de travail pour l'étudiant, suivi et évaluation de leur stage, évaluation d⇒ Éparpillement des politiques de qualité (devraient être réunies autour d'un acteur décisionnel ayant aussi le thème de la stratégie)⇒ Épuisement des équipes d'enseignants et découragement

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none">⇒ Possibilité de mettre en place un « certificat en comptabilité des organisations/entités non-marchandes »⇒ Partage des certificats : celui de fiscalité pourrait également se donner à Namur et celui de comptabilité du non-marchand à Arlon⇒ Développement de contacts et synergies avec les acteurs du non-marchand (SPW, ASBL, etc.)⇒ Opportunités pour les étudiants de bénéficier des réseaux des deux sites (lieux de stage, contacts avec les entreprises du GDL)	<ul style="list-style-type: none">⇒ Concurrence des autres établissements (accrue par la perte de temps enregistrée par la HÉNALLUX depuis la dernière fusion de 2011)

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Définir et formaliser plus clairement les missions de l'ensemble des intervenants à la démarche qualité et de préciser les modes de coordination visant à articuler les responsabilités de chacun. Y associer les étudiants de manière plus large et plus pérenne
- ⇒ Mobiliser des moyens de soutien logistique pour pérenniser la démarche qualité
- ⇒ Améliorer la politique de communication dont principalement la communication interne afin de définir un langage commun visant à faciliter les échanges, tout en veillant à rationaliser et dynamiser les canaux institutionnels d'information (e.g. plateforme Claroline)
- ⇒ Tisser des liens plus étroits avec les partenaires professionnels pour réduire l'asymétrie existante
- ⇒ Réfléchir à la mise en place d'un axe de recherche pour la section afin de pérenniser, innover et dynamiser le caractère transdisciplinaire de ce métier
- ⇒ Continuer à encourager les initiatives d'information sur les réalités du métier et ses diversités de carrière à destination des étudiants de Bloc 1, voire même aux futurs étudiants encore en formation dans le cycle secondaire
- ⇒ Constituer un réseau de professeurs du secondaire afin de mieux faire connaître l'attractivité des filières comptables et le savoir-faire des bacheliers de la HÉNALLUX en la matière
- ⇒ Poursuivre le développement des bases de données « contacts » (lieux de stage, anciens étudiants...) pour l'envoi d'informations ciblées (conférences, journées portes ouvertes, jury TFE...)
- ⇒ Dynamiser le partage et les possibilités de collaborations entre les deux campus autour des activités d'apprentissages (conférences, séminaires, voire UE complémentaires)
- ⇒ Mettre en place une possibilité de différenciation de niveaux pour les cours de langues, tant l'hétérogénéité de la maîtrise de la langue (anglaise ou allemande) est distinctive d'un campus à l'autre
- ⇒ Travailler collectivement dans les deux équipes enseignantes autour de la notion d'évaluation et concevoir ensemble les modalités de fonctionnement partagées
- ⇒ Établir des critères clairs pour le recrutement des personnels afin d'insuffler de nouvelles perspectives
- ⇒ Accompagner les étudiants dans la construction de leur projet professionnel sous forme de suivis personnalisés, d'un stage d'ouverture au métier en début de parcours, ou bien d'autres modalités
- ⇒ Revenir vers un dialogue entre les deux entités sur la question du module entrepreneurial cumulant les bénéfices des deux approches. Permettant ainsi une mise en commun des modalités d'évaluation, de suivi des projets entrepreneuriaux, des stages et des TFE
- ⇒ Poursuivre la mise en place d'un réseau des anciens diplômés, qui permettra entre autres de tisser des liens étroits et durables avec la profession



Évaluation du bachelier en
Comptabilité
2016-2017

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
1	Constats et analyse Et Recommandations	13	Les outils de communication institutionnels sont déjà largement utilisés par les professeurs et les services administratifs. Il est évidemment possible d'accentuer encore cet usage. Mais <u>nous n'empêcherons jamais les étudiants</u> de constituer des groupes de discussion ou d'échange sur les réseaux sociaux extérieurs. Nous ne maîtriserons jamais de manière absolue la communication extérieure... avec tous les risques que cela implique.
		5	
2	Constats et analyse Et Recommandations	1	La réalité socio-économique de Namur n'est <u>pas basée sur le secteur non marchand</u> . Ce secteur n'est pas porteur. Il a déjà été approché à de nombreuses reprises mais n'a pas occasionné la construction d'un relationnel important. Si ce secteur reste intéressant et n'est pas à exclure, il n'offre pas la part essentielle des débouchés pour nos étudiants et ne représente pas l'ancrage de la section dans le monde socio-économique. Le tissu socio-économique de Namur relève du milieu bancaire et entrepreneurial, des Instituts (IPCF et IEC) et des PME.
		1	
2	Constats et analyse Et Recommandations	3	Cette asymétrie relève d'une divergence de présentation de texte dans le rapport. Namur n'a pas repris de manière exhaustive la liste des activités et partenaires. Nos exemples ont été moins développés. L'implantation de Namur est très active et bien ancrée dans le monde économique local. Les activités pédagogiques s'articulent en associant de nombreux intervenants extérieurs sous forme de conférences, séminaires ou partenariats. Des activités sont organisées en collaboration avec le BEP ainsi que les Instituts
		1	

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			belges (IPCF et IEC) , des bourses sont octroyées dans le cadre de concours ou par le biais de l'AEI, une demande de labellisation « Ecole entrepreneuriale » est en cours, une collaboration existe avec le BYB dans le cadre de la création réelle d'une entreprise par un étudiant, A nouveau, ce ne sont que des exemples de ce qui est mis en place pour intégrer l'école dans le monde de l'entreprise. L'ancrage socio-économique est bien réel et très actif.
2	Constats et analyse	8	Le développement de modules de cours en anglais ne nous apparaît pas opportu <u>n</u> é. Les matières comptables et surtout fiscales relèvent d'une législation nationale. Les sources de documentation y afférentes sont rédigées en français (ou en néerlandais). Ce type de présentation de cours doit rester limité à des AA relatives à des matières de management. Il ne faut donc pas en faire une généralité.
4	Constats et analyse	9	« Certains se demandent » ! Nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'une opinion générale. Nous ne pouvons accepter cette affirmation que si une enquête globale avait pris l'avis de l'ensemble des acteurs pédagogiques. L'énergie est bien répartie en amont (accueil des étudiants) et en aval (réussite) (ce qui n'a pas à être redéveloppé dans ce document). Il n'empêche qu'une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour limiter le taux d'échec est à approfondir chaque année et que ce sujet est une des pierres d'angle de l'enseignement. Cela reste bien évidemment un objectif prioritaire.

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

B. DUJARDIN
DIRECTEUR DE CATEGORIE



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

Souaris Bénédicte (S)



Dumont Stéphanie (S)



Poulin Jilien (J)

