



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

Evelyne LANDE
Cédric DE SY
Geneviève LACROIX

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option
banque et finance

Établissement pour Adultes et de
Formation Continue (EAFC) Sud-
Luxembourg

7 juillet 2023

Table des matières

Comptabilité : Établissement pour Adultes et de Formation Continue (EAFC) Sud-Luxembourg.....	3
Synthèse	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	6
Critère A.....	8
Critère B.....	11
Critère C.....	13
Conclusion	15
Droit de réponse de l'établissement.....	16

Comptabilité : Établissement pour Adultes et de Formation Continue (EAFC) Sud-Luxembourg

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2022-2023 à l'évaluation continue du cursus « Comptabilité ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur place, le 21 novembre 2022 au sein de l'Établissement pour Adultes et de Formation Continue (EAFC) Sud-Luxembourg. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue concerne le bachelier Comptabilité, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

Composition du comité¹

- Evelyne Lande, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Geneviève Lacroix, experte de la profession
- Cédric De Sy, expert étudiant

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Une restructuration réussie de la cellule qualité comprenant trois personnes, dont deux enseignants
- Un système de gestion de la qualité développé autour d'une gestion documentaire électronique (GED) permettant la centralisation des documents et facilitant leur mise à jour
- Une communication efficace via l'utilisation de la plateforme *Teams*
- La constitution de la cellule inclusion et aide à la réussite pour lutter efficacement contre le décrochage
- Une rationalisation des usages liés aux outils numériques pour la pédagogie (utilisation exclusive de *Teams*)
- Une équipe dynamique et engagée composée de nouvelles recrues ayant su développer une vision stratégique et collaborant autour de projets structurants

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Les indicateurs de suivi non adaptés pour juger de la pertinence des actions
- Un manque d'implication du monde socio-professionnel
- Un nombre de diplômés faible

OPPORTUNITÉS

- Un réseau *alumni* à activer et animer
- Une hausse des demandes d'inscription
- Une taille restreinte de l'équipe pédagogique permettant la mise en place d'un travail collaboratif autour de la qualité

MENACES

- Un nouveau plan d'action ambitieux mais avec indicateurs jugés pas toujours pertinents par l'équipe
- Des parties prenantes non encore réellement impliquées

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 L'équipe pédagogique a, de manière ad hoc, souvent développé ses propres indicateurs de mesure qui pourraient être utilement mobilisés lors de la mise à jour du plan d'action.
- 2 La mise en place de réunions formelles avec les représentants du monde socio-professionnel pour identifier des axes d'amélioration.
- 3 La mise en relation des *alumni* et des étudiants serait une vraie plus-value pour les étudiants et permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

- 4 Les évaluations des enseignements par les étudiants pourraient faire l'objet d'un retour sur les adaptations qui sont prévues à court ou moyen terme pour prendre en compte leurs suggestions ou servir de base pour identifier les bonnes pratiques et remédier aux difficultés rencontrées.
- 5 L'établissement pourrait essayer de jouer sur le sentiment d'appartenance à l'EAFIC-Sud-Luxembourg des étudiants et diplômés, sur la fierté d'avoir obtenu un diplôme de cet établissement.
- 6 L'établissement devrait développer une vision critique des faiblesses pour pouvoir identifier des pistes partagées collectivement pour y remédier.

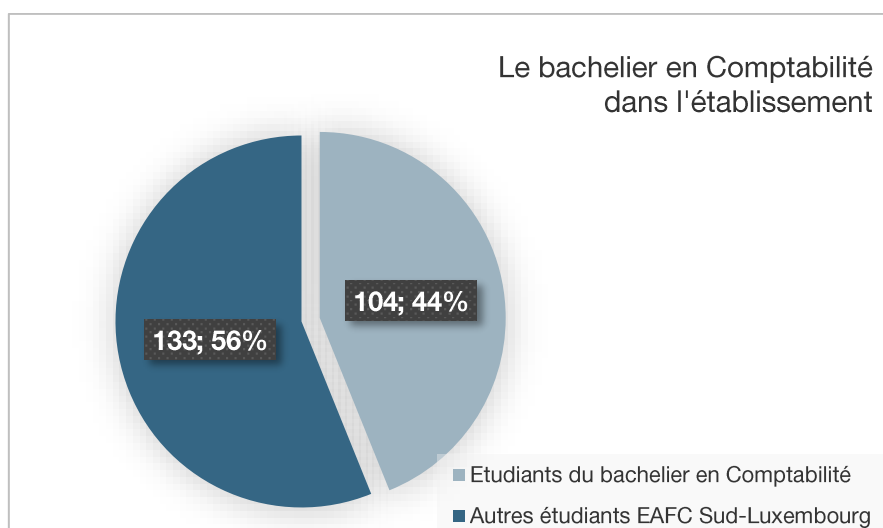
Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Établissement pour Adultes et de Formation Continue (EAFC) Sud-Luxembourg est un établissement d'enseignement de promotion sociale dont le pouvoir organisateur est Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE).

L'EAFC Sud-Luxembourg prépare, outre les formations du secondaire, à trois bacheliers : Comptabilité, Gestion des Ressources Humaines et Informatique de gestion en cours du soir exclusivement.

Le bachelier en Comptabilité - option : banque et finance est organisé en trois blocs avec la possibilité d'une inscription à des modules. Il accueille donc un nombre variable d'étudiants selon les unités d'enseignement. Le bachelier compte environ une centaine d'inscrits tout niveau confondu dont 33 nouveaux inscrits par an. Le taux de diplomation à ce jour reste peu élevé (8 diplômés en 2020-2021).

En 2020-2021, 104 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité de l'EAFC Sud-Luxembourg sur un total de 237 inscrits en enseignement supérieur (bacheliers uniquement) dans l'établissement, soit 44% des effectifs².



² Source : dossier d'avancement de l'établissement, année de référence 2020-2021.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Au 1^{er} septembre 2021, l'établissement a changé de nom passant de l'appellation « Institut d'Enseignement de Promotion Sociale Arlon-Musson-Arthus-Virton » à l'appellation « Etablissement d'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Sud-Luxembourg » (EAFC Sud-Luxembourg) afin de mieux identifier ces établissements d'enseignement de promotion sociale appartenant au réseau WBE et leurs actions de formation tout au long de la vie en direction d'un public adulte.

La pandémie de la Covid-19 a également été l'occasion d'une profonde réflexion de la part de l'établissement sur ses usages du numérique dans le cadre de ses pratiques pédagogiques et du suivi de la démarche qualité. L'établissement a ainsi repensé tout son système de documentation de sa démarche qualité autour d'un outil, la gestion électronique des documents (GED), qui permet d'avoir en un seul lieu l'ensemble des documents mis à jour liés à la qualité.

Au-delà de la création de la GED, une véritable réflexion a été mise en place autour des usages du numérique et de l'appropriation des outils numériques par les équipes pédagogiques. Cela s'est traduit par le déploiement de *Teams* qui est utilisé comme canal principal de communication entre la cellule qualité et les équipes administratives et pédagogiques, mais également entre les étudiants d'une part et les équipes administratives et pédagogiques d'autre part.

Cette réflexion sur la GED et la démarche qualité a été mise en œuvre par une Cellule Qualité composée de trois personnes à compter du 1^{er} octobre 2021 : une coordonnatrice institutionnelle qualité, un coordonnateur qualité pour les aspects liés à la GED et une assistante administrative. Le fait que les deux coordonnateurs assument également des enseignements facilite le contact avec l'équipe enseignante et permet un travail collaboratif et à l'écoute des besoins des uns et des autres.

Enfin, une cellule d'Aide à la réussite et inclusion a été mise en place en juin 2021 permettant l'accompagnement des étudiants pendant les périodes de confinement puis ultérieurement en développant des actions pour limiter le décrochage.

La taille restreinte de l'équipe pédagogique du bachelier Comptabilité (12 enseignants) a permis la mise en place d'un travail collaboratif de réflexion autour de la qualité.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 La mise en place d'une cellule qualité le 1^{er} octobre 2021 comprenant la coordinatrice qualité institutionnelle, un coordonnateur qualité pour la gestion documentaire et une assistante administrative, a été l'occasion de restructurer l'approche qualité. Cette cellule associant trois personnes, dont deux enseignants au sein du programme, a su développer un contact privilégié avec les enseignants et servir de point de référence.
- 2 Les missions de cette cellule sont structurées autour de quatre axes : 1) les évaluations externes (AEQES), 2) l'accompagnement des chargés de cours (accueil des nouveaux, évaluation des enseignements), 3) la collaboration avec les représentants étudiants et 4) les nouveaux projets (GED...). Les missions affichées sont claires et lisibles. Elles ont le mérite de structurer l'action de la cellule qualité.
- 3 La cellule s'appuie sur une démarche participative en essayant d'associer les enseignants et, dans une moindre mesure, les étudiants. Les autres parties prenantes ne sont pas à ce jour clairement intégrées à la démarche.
- 4 La démarche qualité se structure autour d'outils de la suite *Microsoft* (*OneNote* pour le portfolio qualité, *Sharepoint* pour la GED, *Teams*, etc.). Ces outils informatiques permettent un accès facilité aux données par les différentes parties prenantes en fonction de leurs droits.
- 5 Le choix de l'établissement a été de mixer les modalités d'interaction avec l'équipe enseignante et administrative : informelle en fonction des besoins et plus formelles avec un recours à des équipes créées sous *Teams* ou des réunions. Cette formule mixte semble adaptée à la taille de l'équipe pédagogique (12 chargés de cours pour le bachelier en Comptabilité) et a permis de les faire participer et collaborer sur l'ancien et le nouveau plan d'action et l'analyse SWOT³.

³ SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) pour analyse forces, faiblesses, risques, opportunités.

Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 6 La pandémie a été l'occasion de développer des formats de cours hybrides sous *Teams* et une réflexion est en cours pour évaluer l'intérêt pédagogique de maintenir cette modalité selon les enseignements et définir un cadrage des pratiques. La volonté est de limiter le distanciel en première année afin de favoriser la cohésion des groupes et limiter les décrochages mais de l'autoriser, au cas par cas, lorsqu'il apporte une plus-value pédagogique (par exemple, une séance par mois en cours d'anglais est organisée à distance permettant une remédiation individuelle pour les étudiants ayant des difficultés). Les étudiants sont, d'une manière générale, désireux de maintenir le présentiel même si, parfois, les distances peuvent être importantes entre leur lieu de résidence ou de travail et l'établissement.
- 7 Le suivi des recommandations émises lors de la précédente évaluation du programme est partiel. Certaines préconisations pédagogiques (mise en place d'une bibliothèque électronique, logiciel anti-plagiat) n'ont pas été mise en place en raison de leur coût et après discussion avec l'équipe pédagogique sur leur pertinence. Pour d'autres, la mise en place se fait au cas par cas (utilisation de la part d'autonomie pour sensibiliser aux spécificités du Grand-Duché du Luxembourg) mais n'est pas systématiquement formalisée.
- 8 Malgré un contexte sanitaire ayant fortement perturbé l'organisation, l'établissement a su mettre en œuvre des points majeurs de son plan d'action initial (réforme du programme, adaptation du programme au contexte...). Certaines actions sont reconduites car elles s'inscrivent sur le temps long. Néanmoins, les indicateurs présents dans le plan d'action initial sont peu précis. Par exemple, les taux ne sont pas définis (il n'y a pas un objectif minimal ou une plage constituant l'objectif à atteindre) et sont plus des mesures quantitatives de réalisation (nombre de réunions) que des mesures permettant de mesurer l'impact et le taux de réussite de l'action. Cette faiblesse des indicateurs rend difficile l'évaluation du degré d'atteinte du plan.
- 9 Les actions sont priorisées ce qui permet de mieux concentrer les efforts sur les points majeurs du plan d'action. La direction utilise le plan d'action comme outil de communication, d'animation et de gouvernance avec l'équipe pédagogique mais n'associe pas pleinement les autres parties prenantes (étudiants, employeurs).

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 10 La démarche d'amélioration continue est clairement explicitée via le plan d'action et la communication est facilitée via l'usage de *Teams*. Les recommandations émises lors de la précédente évaluation sont reprises dans le plan d'action (colonne action) permettant un suivi de ces recommandations dans un seul document et de les relier avec les objectifs stratégiques de l'EAFC Sud-Luxembourg. Un travail reste à faire concernant la mise en place d'indicateurs plus pertinents.
- 11 Les modalités de communication (via *Teams*) sont efficaces et l'établissement s'assure de la bonne compréhension de la démarche lors de rencontres formelles et informelles.

RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de mieux mesurer le degré de réalisation des actions du plan, il est recommandé de mettre en place des indicateurs de suivi plus adaptés. L'équipe pédagogique a, de manière ad hoc, souvent développé ses propres indicateurs de mesure qui pourraient être utilement mobilisés lors de la mise à jour du plan d'actions.
- 2 La mise en place de réunions formelles avec les représentants du monde socio-professionnel pourrait permettre de remonter des axes d'amélioration.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Pertinence du programme

- 1 Le nouveau programme du bachelier en Comptabilité est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2020 pour les étudiants inscrits postérieurement à cette date. Les deux programmes de formation coexistaient au moment de la visite d'évaluation. La direction en lien avec l'équipe pédagogique s'assure de la bonne mise en œuvre des nouveaux programmes.
- 2 L'équipe pédagogique a adapté le contenu de ses cours (dans la limite des 20% autorisés) pour intégrer les spécificités du Grand-Duché du Luxembourg, en réponse à une des recommandations faites lors de la précédente évaluation de l'AEQES, ce que salue le comité. Cette adaptation se fait en fonction de la matière mais n'est ni clairement identifiable sous la forme de compétences spécifiques acquises par les étudiants, ni clairement présentée dans les fiches de cours.
- 3 Le suivi du devenir des étudiants est réalisé au niveau de la section et la volonté de construire un réseau *alumni* au niveau de la section est perceptible. Une page *LinkedIn* de l'établissement a été créée et des actions de communication sont initiées en direction des *alumni*.

Cohérence du programme

- 4 L'évaluation du stage est faite par le tuteur entreprise et l'encadrant des stages. L'entreprise accueillant l'étudiant est contactée afin de savoir si le stage s'est bien déroulé. Cependant, un feedback n'est pas proposé à l'étudiant.
- 5 L'établissement avait inscrit dans son plan d'action le souhait de développer plus de situation d'apprentissage adaptées au public accueilli. Malheureusement, cette action n'a pas été mise en œuvre et a été reconduite sur le prochain plan d'action.

Efficacité et équité du programme

- 6 Comme recommandé lors de la précédente évaluation de l'AEQES, des sessions d'examens sont mises en place tous les ans même si le cours n'est pas assuré sur l'année. Il n'existe pas formellement de séances de tutorat ou de préparation à l'examen mais les enseignants restent disponibles et les étudiants ont accès via *Teams* à l'ensemble des ressources pédagogiques, voire à des capsules pédagogiques mises en ligne par certains enseignants (chaîne *YouTube*).

- 7 L'EAFc Sud-Luxembourg, suite à la pandémie, a rationalisé ses usages liés aux outils numériques pour la pédagogie avec l'abandon de *Moodle* au profit de l'utilisation exclusive de *Teams* qui est devenu à la fois un canal de communication pédagogique entre l'équipe enseignante et les étudiants, une zone de ressources pédagogiques et une plateforme de dépôt des devoirs. Les étudiants apprécient d'avoir sur une même plateforme l'ensemble des ressources pédagogiques d'un cours.
- 8 L'hybridité expérimentée en contexte de pandémie a fait l'objet d'une réflexion au niveau de l'EAFc Sud-Luxembourg avec la volonté d'encadrer ses usages et de le proposer dès lors qu'elle permet d'apporter une plus-value sur le plan pédagogique. Les étudiants apprécient le présentiel pour la cohésion de groupe et l'entraide qui permet de limiter le décrochage.
- 9 La cellule d'aide à la réussite mise en place joue parfaitement son rôle en proposant tout à la fois des ateliers transversaux et méthodologiques, et en contactant les étudiants absents afin de limiter le décrochage. Elle travaille en parfaite coordination avec l'équipe enseignante qui organise également des ateliers de remédiations pour aider les étudiants en difficulté.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le réseau *alumni* est en cours de constitution. Cette action est à poursuivre. L'animation et la mobilisation du réseau sont à encourager. La mise en relation des *alumni* et des étudiants serait une vraie plus-value pour les étudiants et permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.
- 2 Les indicateurs de réalisation des actions ne sont pas adaptés pour juger de la pertinence des actions menées. L'établissement a conscience qu'il faut les faire évoluer.
- 3 Une formalisation et une mise en avant des spécificités du programme liées à la part d'autonomie pourraient permettre une communication en direction des futurs étudiants mais aussi se traduire par une validation de compétences spécifiques pour les diplômés qui pourront le faire valoir vis-à-vis de leur employeur.
- 4 Les évaluations des enseignements par les étudiants pourraient faire l'objet d'un retour sur les adaptations qui sont prévues à court ou moyen terme pour prendre en compte leurs suggestions ou servir de base pour identifier les bonnes pratiques et remédier aux difficultés rencontrées.
- 5 La mobilisation des employeurs et *alumni* pourrait être utile pour développer conjointement des situations d'apprentissage adaptées au public accueilli.
- 6 La remise des notes de stage pourrait s'accompagner d'un retour écrit ou oral de la part de l'encadrant des stages concernant ses accomplissements et/ou manquements lors de son expérience en entreprise.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La démarche qualité est portée par la direction. La direction a réalisé un questionnaire pour savoir si son style de direction/leadership favorisait la prise de décision participative. Les équipes enseignantes et étudiantes ne sont pas conscientes de leur participation active à la démarche qualité.
- 2 L'instauration des évaluations des enseignements par les étudiants est systématique, via un questionnaire *FORMS* envoyé aux étudiants systématiquement, à la fin de chaque UE, par la personne responsable de l'enseignement supérieur. Il n'y a pas d'information sur le taux d'adhésion du corps enseignant, le taux de réponse des étudiants et les actions faisant suite à ces évaluations.

Implication des parties prenantes

- 3 Le nouveau plan d'action, tout comme le précédent, indique bien les personnes en charge de mener à bien l'action, les tâches à réaliser et les indicateurs. Pour certaines actions, plusieurs responsables sont listés sans identifier leur périmètre d'actions/tâches qu'ils doivent assumer ni dans quelle mesure ils seront réellement et concrètement associés (par exemple les employeurs). Certaines tâches sont plus des moyens d'action (par exemple former un GT) et enfin les résultats attendus ou les indicateurs sont insuffisamment précis pour pouvoir apprécier à partir de quel seuil le résultat attendu est considéré comme atteint.
- 4 L'analyse SWOT a été réalisée par l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative sans pour autant avoir associé l'ensemble des parties prenantes. Il est ainsi surprenant que les employeurs dans le futur plan d'action ne figurent que sur une seule action (axe 4 partenariats) et non sur l'ensemble des axes. De même les étudiants ne sont pas listés dans la colonne responsable pour l'action « accompagnement des étudiants jusqu'à la réussite de leurs stages ». Or, ce sont les premiers concernés et visés par cette action et ils peuvent jouer un rôle actif et non passif tel que c'est envisagé dans le plan d'action.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 5 Le plan d'action qualité est en cohérence avec les valeurs de l'établissement et son public cible.

- 6 L'établissement est à l'écoute et communicatif. Pour cela, il a développé des outils efficaces de communication interne (*Teams*, réunions formelles et informelles, cellule d'insertion et d'aide à la réussite) et initie une communication externe via les réseaux sociaux.

RECOMMANDATIONS

- 1 L'établissement pourrait essayer de jouer sur le sentiment d'appartenance à l'EAFCSud-Luxembourg des étudiants et diplômés, sur la fierté d'avoir obtenu un diplôme de cet établissement. Ce ressort permettrait d'impliquer les étudiants puis les *alumni* dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Il est remarqué que les *alumni* ne sont pas identifiés comme une partie prenante dans le nouveau plan d'action.
- 2 La recommandation faite lors de la précédente évaluation de l'AEQES de développer davantage les points faibles n'a pas été retenue alors qu'elle constitue la base de l'évaluation. En fait, le sens de la recommandation était d'amener la direction et l'ensemble des parties prenantes de l'établissement à avoir une vision critique des faiblesses pour pouvoir identifier des pistes partagées collectivement pour y remédier. Le plan d'action n'est qu'un moyen pour résoudre ces faiblesses.
- 3 La direction devrait prendre l'occasion des évaluations des enseignements (EEE) par les étudiants pour organiser une discussion entre l'équipe enseignante et les étudiants afin d'identifier les pistes d'amélioration. De même, les résultats principaux des EEE et les actions éventuelles entreprises à la suite de celles-ci pourraient faire l'objet d'un retour général auprès des étudiants. C'est ainsi, qu'une vraie culture qualité se développera.

Conclusion

L'EAFC Sud-Luxembourg peut s'appuyer sur une équipe dynamique et engagée composée de nouvelles recrues. Il existe une réelle cohésion et collaboration au sein de l'équipe enseignante et de direction ce qui a permis de développer une vision stratégique porteuse et s'appuyant sur une démarche qualité bien pensée.

La communication permet de positionner l'EAFC Sud-Luxembourg comme un acteur incontournable de la formation aux adultes ce qui se traduit par une hausse des demandes d'inscription.

Le projet stratégique est ambitieux et est bien décliné dans le nouveau plan d'action même s'il importera de définir des indicateurs de mesure pertinents.

Il sera également intéressant que l'EAFC Sud-Luxembourg s'appuie plus sur l'ensemble de ses parties prenantes et non seulement sur l'équipe enseignante pour mener à bien sa démarche qualité.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

PEIGNOIS Patricia
Directrice ff.

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

SCHMIT Nathalie
Coordinatrice qualité