



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

Alain DONADIO
Florine CHASLAIN
Sélim MEKDESSI

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options
gestion et fiscalité

Haute École Albert Jacquard (HEAJ)

7 juillet 2023

Table des matières

| | |
|---|----|
| Comptabilité : Haute École Albert Jacquard..... | 3 |
| Synthèse | 4 |
| Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale..... | 7 |
| Critère A..... | 8 |
| Critère B..... | 13 |
| Critère C..... | 18 |
| Conclusion | 20 |
| Droit de réponse de l'établissement..... | 21 |

Comptabilité : Haute École Albert Jacquard

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, s'est rendu le 14 décembre 2022 à la Haute École Albert Jacquard. 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 soit le bachelier en Comptabilité, options gestion et fiscalité, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation initiale 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. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Alain Donadio, expert pair et président du comité
- Florine Chaslain, experte étudiante
- Sélim Mekdessi, expert pair et en gestion de la qualité

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

- Démarche qualité ancrée et acceptée par tous, pilotée par une coordinatrice qualité expérimentée à la gouvernance.
- Équipe enseignante compétente, volontaire, engagée, proche des étudiants et en lien avec la profession.
- Qualité de l'accompagnement du TFE, du stage, du Service d'aide à la réussite (SAR).
- Identité et image positives de la HEAJ.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Vision et démarche stratégique pas suffisamment structurées et formalisées.
- La démarche qualité n'est pas complète, pérenne et approfondie
- Articulation entre stratégie et plan d'action inexistant.
- Absence d'indicateurs quantitatifs (tableau de bord) liés au pilotage du plan d'action.
- Des faiblesses dans la maîtrise du français, dans la capacité à prendre du recul et des initiatives pour certains étudiants générant des problèmes d'efficacité professionnelle.

OPPORTUNITÉS

- Attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière.
- Appartenance au Pôle Académique Namurois.
- Développement croissant des formations Erasmus et des expériences à l'étranger.
- Développement de l'e-learning.
- Environnement agréable.

MENACES

- Forte concurrence au niveau des formations comptables proposées dans d'autres établissements d'enseignement supérieur.
- Métiers comptables en pleine mutation avec l'automatisation en cours de l'encodage et la nécessaire montée en compétence.
- L'attractivité fragile du secteur comptable qui ne permet pas d'attirer un nombre satisfaisant d'étudiants de manière pérenne.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Pour des raisons de cohérence et de clarté, il y a nécessité à expliciter l'intention stratégique de l'établissement. Elle constitue, en interne comme en externe, un vecteur de communication de la vision long terme capable d'incarner la raison d'être, d'afficher la mission première de la HEAJ et de positionner la place des bacheliers en Comptabilité.
- 2 Les responsables qualité devraient être plus étroitement associés au collège de direction de la haute école.

- 3 La rédaction du dossier d'avancement (DAv) doit s'envisager de manière plus collégiale et mieux structurée autour des attentes des référentiels « qualité ».
- 4 Le pilotage de la stratégie suppose l'élaboration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs aptes à rendre compte des progrès effectués et des efforts restant à fournir pour chaque axe de développement.
- 5 Le comité incite l'établissement à élaborer un plan d'action plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, etc.) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.
- 6 Sans remettre en cause le bien-fondé des évolutions des programmes, le comité encourage les responsables du bachelier en Comptabilité à préciser les raisons, de nature pédagogique, organisationnelle, opérationnelle ou autre, qui les justifient. Elles s'en trouveront mieux comprises et si besoin, mieux acceptées.
- 7 La nouvelle gouvernance et les relais qualité du département Entreprise et Communication qui chapeaute les bacheliers en Comptabilité ont besoin de mieux s'approprier l'ensemble des enjeux de la démarche qualité afin de pouvoir les intégrer dans les réflexions stratégiques, structurer leurs intentions, donner sens aux initiatives de terrain, bâtir et nourrir une culture toujours mieux incarnée qui pourra ainsi infuser à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de la haute école.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

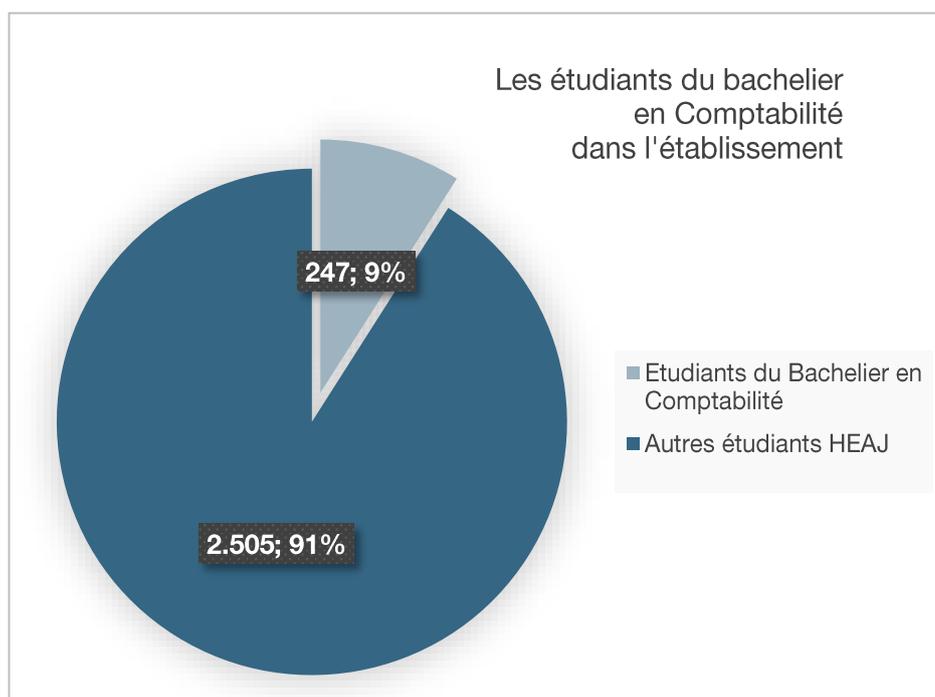
La Haute École Albert Jacquard (HEAJ), née en 1995 de la fusion de l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique de la Communauté française à Namur (ESPENA) et de l'Institut d'Enseignement Supérieur Economique de la Communauté française à Tamines (IESET). Elle est organisée et subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Son pouvoir organisateur est le réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement.

La Haute École comporte quatre départements (Industries créatives et numériques, Pédagogique, Entreprise et Communication, et Paramédical) et dispense 15 formations de type court ou long ainsi qu'une spécialisation. Ces dernières sont réparties, selon le département sur trois implantations.

Le département Entreprise et Communication organise, outre le bachelier en Comptabilité, option fiscalité et option gestion, trois autres bacheliers (Assistant de direction, Immobilier et Relations publiques). Le bachelier en Comptabilité (Bac Compta) est organisé sur l'implantation de Namur (option fiscalité) et de Tamines (option gestion).

En 2020-2021, 247 étudiants sont inscrits au bachelier Comptabilité, sur un total de 2752 inscrits à la HEAJ, soit 9 % des effectifs².



² Source : base de données SATURN, année de référence 2020-2021.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le rapport initial d'évaluation (RIE)³ de 2016-2017 avait souligné les changements de direction au niveau de l'établissement et de la catégorie, le *turn-over* important des responsables qualité au niveau de la Cellule qualité (CQ) qui avaient pu nuire au déploiement d'une démarche qualité pérenne et approfondie. Le comité intervient dans un contexte à nouveau délicat suite à un remaniement conséquent en mars 2022 : renouvellement de la fonction de directeur-président désormais assurée par l'ancien directeur du département Industries créatives et numériques, tandis que l'ex directrice-présidente occupe dorénavant la responsabilité qualité à temps plein pour l'ensemble de la haute école (HE).

Au niveau des parcours de formation, le bachelier en Comptabilité devrait offrir pour la rentrée 2023-2024 deux nouvelles options :

- L'éco-comptabilité sur Tamines, visant spécifiquement les entreprises orientant leurs activités vers le développement durable et les préoccupations RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).
- Comptabilité publique à Namur, destinée aux techniques et procédures propres aux structures du secteur public.

L'objectif affiché est d'améliorer l'attractivité du diplôme comptable en élargissant l'offre. Il est vrai que les effectifs ont notoirement diminué depuis 2020-2021 quel que soit le site (et donc l'option : gestion ou fiscalité).

Le profil des étudiants n'évolue pas particulièrement et reste géographiquement peu mobile.

L'encadrement pédagogique reste satisfaisant même s'il n'est pas aisé d'employer des professeurs invités en raison de leur disponibilité et des titres requis pour enseigner.

³ Disponible sur le site de l'AEQES : Evaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017.

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/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 L'historique compliqué de la Haute École, bien qu'encore évoquée, semble appartenir au passé. Les efforts pour :
 - restructurer les finances et la gouvernance ;
 - organiser et intégrer les processus qualité des différents sites ;
 - développer une communication interne et externe destinée à ressouder et coordonner les équipes, à forger une meilleure identité (interne) et image (externe) ;s'inscrivent dans une dynamique plus paisible et plus prometteuse que lors l'évaluation initiale de 2016-2017.
- 2 Dès 2003, la HEAJ a mis en place la « Commission Qualité » (CQ) complétée en 2010 par la Commission d'Autoévaluation (ex Commission d'Évaluation Interne), conformément aux différents arrêtés en vigueur⁴. Régulièrement sollicités lors des différentes évaluations AEQES, ces organes ont acquis une expérience certaine en la matière.
- 3 Le changement de gouvernance génère de nouvelles approches stratégiques qui, sans remettre en question le processus de la démarche qualité, restent à ce jour, difficilement appréciables sur ce point. La formalisation qui en est faite apparaît en effet relativement floue tant au niveau de la HEAJ que du département Entreprise et Communication dans lequel est aujourd'hui intégré le Bac Compta (voir point suivant : stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité). Sans vision plus claire des orientations de long terme souhaitées, il reste délicat d'en déduire les impacts positifs ou négatifs sur le processus d'amélioration.
- 4 La responsabilité du département, fruit d'une restructuration initiée par la nouvelle gouvernance, se caractérise par une plus grande stabilité, la personne responsable étant en poste depuis 2017. Cette dernière se trouve en parallèle nommée vice directrice-présidente de l'institution. Cette position est de nature à offrir une certaine cohérence quant au développement de la politique générale de l'établissement au sein du département et *a priori* du bachelier. Il n'en reste pas moins que le comité constate des carences substantielles au niveau du système qualité encore incomplet, manquant d'unité et de formalisation. Il n'offre pas une vision claire de l'avenir du Bac

⁴ Décret du 14/11/2002, décret du 22/02/2008 et décret « charges et emplois » de 1996, modifié en 2008, décret paysage du 7 novembre 2013.

Compta et des actions d'améliorations continues qui y sont entreprises ni des liens avec la stratégie de l'établissement, avec ses missions ou ses valeurs.

- 5 La rédaction du dossier d'avancement (DAv) apparaît de ce point de vue révélateur de l'insuffisante articulation entre la stratégie de la HE, la place ainsi que les impacts de celle-ci au niveau du département et du bachelier. Le DAv, dans sa première version, n'a pas été structuré autour des trois critères AEQES. Il se présentait davantage comme un rapport d'étape formalisant l'état actuel de la HE, les actions menées au niveau global et par certaines autres sections, sans y positionner de manière précise le bachelier en Comptabilité. Bien que plus conforme à la formalisation AEQES, le second DAv n'a que très partiellement levé cet écueil. De ce fait, le comité ne peut que très difficilement percevoir les éléments factuels qui concourent à la démarche d'amélioration continue. Lorsqu'ils sont effectivement présentés, le manque de structure ne permet pas d'évaluer son impact au niveau du Bac Compta, de le relier à un critère précis de progrès : gouvernance, cohérence ou pertinence du programme, efficacité, équité, culture, etc.
- 6 Le comité apprécie la clarté de l'annexe III du DAv relative au plan d'action élaboré suite aux visites et à la rédaction du RIE de l'AEQES de 2017. Elle démontre la dynamique de l'établissement dans la mise en place d'un certain nombre de mesures répondant favorablement aux recommandations. Le comité déplore que la structuration existante n'ait pas été maintenue et au besoin actualisée, lors de l'élaboration du plan de suivi des recommandations (annexe II) et du plan d'action et de suivi 2022 (annexe V). Il ne permet pas de ce fait de valoriser les impacts desdites actions et de les situer au sein des axes stratégiques.
- 7 À travers les différents entretiens, le comité constate et salue l'engagement général des membres de la gouvernance, de la fonction qualité ainsi que de l'équipe pédagogique dans le processus d'amélioration continue. C'est un signe clair de la volonté de pérenniser la démarche, même si elle reste encore abordée de manière trop procédurale et de ce fait, pas totalement appropriée. Elle doit en effet être davantage comprise comme une aide au développement des différences sections et en l'occurrence du Bac Compta.
- 8 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) bien que pratiquées, restent très informelles, pas organisées de manière systématique et dépendent beaucoup des initiatives individuelles alors que leur utilité est constatée par toutes les parties prenantes.
- 9 Les parties prenantes, notamment les professionnels et les étudiants, bien qu'attachées à la HEAJ, ne sont pas explicitement associées de manière régulière à la démarche qualité au sein du bachelier en comptabilité. Elles n'ont que très marginalement et indirectement participé à l'élaboration du DAv et sont pour l'essentiel, sollicitées pour des événements ponctuels. Cela ne favorise pas une connexion plus approfondie entre les réalités, les attentes du métier et la perception que les étudiants en ont.

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

- 10 Comme lors de l'évaluation initiale 2016-2017, la stratégie et la vision à long terme ne sont pas clairement exprimées notamment au niveau de la section. Les axes sont mentionnés dans le plan d'action 2017, en reprenant les 5 critères de l'AEQES, ce qui renforce la vision procédurale que la HEAJ affiche par rapport à la démarche qualité et dénote un manque d'appropriation de ces derniers. Ils ont en effet vocation à nourrir

une démarche stratégique pour qu'elle puisse intégrer de manière explicite et structurée les éléments de qualité, pas à devenir des axes précis d'actions. Ceux-ci relèvent davantage des choix définis et priorisés par les différents niveaux de gouvernance et adaptés à aux particularités de l'établissement. La disparition desdits critères dans l'actualisation de ce dernier (2022) et dans le DAv (ancienne et nouvelle version) ne fait qu'accentuer l'imprécision des volontés. Le comité s'interroge alors sur l'impact réel de la révision du Projet pédagogique, social et culturel (PPSC) de 2018-2019⁵ qui prévoyait une actualisation et une adaptation à chaque département des axes stratégiques. Pour l'heure, lesdits axes ne sont plus apparents.

- 11 De ce fait, les nouvelles actions envisagées se succèdent les unes aux autres sans cohérence évidente et sans structure. Elles ambitionnent d'améliorer la situation actuelle, mais sans fil conducteur, elles resteront difficilement compréhensibles et opérationnelles. Les personnes en charge de la qualité font certes partie du conseil de département et du conseil pédagogique de la haute école. Mais à ce stade, il reste, difficile d'évaluer leur rôle et leur impact, et par conséquent la place exacte de la qualité dans la stratégie tant que celle-ci ne se trouvera pas plus clairement énoncée à la fois au niveau de la HE, des départements et des sections.
- 12 La réalisation du plan d'action initial semble assez aboutie, mais les progrès notables qui en découlent ne sont pas soutenus par des indicateurs de mesure qualitatifs ou quantitatifs ce qui les rend peu objectivables et difficilement contrôlables. La réflexion stratégique, bien que prévue, n'a pas pu être nettement exprimée tant au niveau du DAv que lors des entretiens.
- 13 Les liens entre les plans d'action 2017 et 2022 restent flous alors que par ailleurs le suivi des recommandations et le SWOT sont assez complets et instructifs.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 14 Considérée en 2016-17 comme largement déficiente, la communication interne profite de l'émergence des plateformes de partage : MyHEAJ, Hyperplanning, espaces Moodle. Elles améliorent indéniablement les relations internes, notamment entre les deux options du bachelier en Comptabilité qui ne se situent pas géographiquement au même endroit. Ces améliorations opérationnelles n'en demeurent pas moins désincarnées, car non explicitement inscrites dans un axe stratégique précis.
- 15 La communication externe s'appuie désormais de manière active sur les réseaux sociaux et alumni. Des relais vidéo sont prévus. Ces techniques ne manquent pas de pertinence, mais le comité note à nouveau que la communication externe ne repose pas sur une orientation stratégique nettement visible et déclinée au niveau du département ainsi que des sections. Le *turn-over* au sein de la cellule communication constitue également un frein important au déploiement efficace des opérations et à leur suivi.
- 16 Les différentes parties prenantes n'ont pas pu ou su présenter clairement la stratégie de la haute école et ses impacts en termes de qualité. On pourra retenir un fort sentiment d'appartenance, un climat de travail porteur et apaisé, des relations ouvertes et bienveillantes, une meilleure coordination entre les deux sites du bachelier, mais aucune vision à long terme n'émerge. La qualité est pour l'essentiel perçue comme une mise en conformité avec les règles et les procédures issues des différents décrets. Bien qu'incomplète, cette approche a le mérite de générer des effets de synergie non négligeables en termes de gestion des effectifs, de mise en commun de

⁵ Mentionné dans l'annexe 3 du DAv : Plan de suivi.

ressources et des infrastructures, mais il est possible et souhaitable d'aller bien au-delà en communiquant aux différentes parties prenantes, les orientations précises que la HEAJ souhaite désormais suivre dans les années à venir. L'engagement de ces dernières dépend aussi de la clarté des chemins qui leur sont présentés.

- 17 L'insuffisance d'indicateurs aptes à rendre compte de l'efficacité des actions mises en œuvre n'offre pas la possibilité de communiquer, en interne comme en externe, sur les retombées positives de telle ou telle mesure. La focalisation sur le nombre d'inscrits apparaît très insuffisante pour en expliquer la baisse et mesurer par ailleurs les progrès réalisés en termes de qualité des enseignements, réussite aux UE, degré de satisfaction d'actions précises (sorties, gestion des horaires, disponibilité des professeurs,...) par exemple.

RECOMMANDATIONS

- 1 Comme lors du RIE 2016-2017, le comité recommande de formaliser et de décliner clairement la stratégie de la haute école afin :
 - de définir une vision stratégique capable d'incarner la raison d'être de la HEAJ pour qui l'illustre parrain pourrait notablement servir d'inspiration ;
 - de déterminer des axes de développements cohérents avec la vision et de les décliner en actions opérationnelles précises et réalisables ;
 - d'y positionner le bachelier en Comptabilité avec ses deux options ;
 - de préciser la place de la démarche qualité qui ne peut pas se résumer à un simple respect des règles et des procédures, mais qui doit s'entendre comme un processus devant se diffuser au sein de tous les acteurs de la HE, un levier d'amélioration, et non un objectif en soi ou un élément externe perçu comme une contrainte à laquelle il faudrait se plier.
- 2 Les personnes en charge de la qualité devraient selon toute logique pouvoir jouer un rôle actif au niveau du collège de direction de la HE. La qualité n'est pas une fonction et encore moins une fonction séparée de la démarche stratégique ; elle est un élément à part entière du processus stratégique. Une réflexion organisationnelle au niveau de la gouvernance de la HE devrait être menée en ce sens. Cela éviterait les décisions trop standardisées amenées à s'appliquer de manière uniforme à l'ensemble des sections, sans prendre en considération les spécificités de certaines d'entre elles.
- 3 La rédaction du DAv et des autres documents d'auto-analyses ou d'auto-évaluations devrait s'envisager de manière plus collégiale et se centrer davantage sur les problématiques du bachelier concerné. Le référentiel AEQES doit aider à structurer de manière cohérente son contenu et amener les membres de la gouvernance et les responsables qualité à s'interroger sur les éléments qui à court comme à long terme, sont à même de servir durablement les intérêts légitimes de l'ensemble des parties prenantes : étudiants, enseignants, professionnels, etc.
- 4 Une participation plus active des parties prenantes externes dans le cadre de la démarche qualité reste à développer. Représentants des entreprises, étudiants, anciens étudiants devraient pouvoir y être associés plus fréquemment via des interventions ponctuelles : conférences métiers, retours d'expérience, etc. ; ou des liens plus continus : réseaux sociaux notamment.

- 5 Tout en continuant à les concevoir comme des outils d'autoévaluation, les EEE mériteraient d'être mieux formalisées. Un partage des bonnes pratiques en la matière au sein de l'équipe enseignante du bachelier ou au-delà pourrait s'envisager.
- 6 Les plans d'action, le suivi des recommandations seront d'autant plus enrichissants et utiles s'ils intègrent la structure des axes stratégiques prédéfinis.
- 7 Le pilotage de la stratégie suppose l'élaboration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs aptes à rendre compte des progrès effectués et des efforts restant à fournir pour chaque axe de développement. Ils constitueront une ressource factuelle propice à l'analyse, au partage, à la discussion, aux évaluations du bien-fondé de telle ou telle mesure.

C'est ainsi que la communication, interne et externe, pourra s'appuyer sur des résultats concrétisant les actions entreprises. Il sera ainsi possible de faire valoir celles qui améliorent sensiblement le bien-être des parties prenantes de l'établissement. Cela suppose au préalable une étude approfondie des bases de données à constituer ou à exploiter, en privilégiant autant que faire ce peu, leur automatisation de manière à ne pas alourdir les tâches du personnel ou des étudiants.

- 8 Une stabilisation des membres de la cellule communication est souhaitable. Cela passe par une définition précise des attendus du poste, une rétribution à la hauteur des ambitions, de la clairvoyance quant à l'importance stratégique de la fonction.

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

- 1 Le RIE 2016-2017 avait été structuré à partir des 5 critères de l'EAQES. C'est ainsi que la pertinence, la cohérence et l'efficacité/équité du programme constituaient trois axes stratégiques distincts donnant lieu à un plan d'action pareillement articulé. Cet ordonnancement n'ayant pas été maintenu lors de l'élaboration du DAv et du nouveau programme opérationnel, il devient difficile pour le comité de pouvoir pleinement apprécier le bien-fondé des mesures entreprises, d'autant qu'elles ne s'inscrivent pas dans une vision stratégique nettement établie. Par le présent rapport, le comité tentera d'agencer et d'apprécier au mieux lesdites actions.

Pertinence du programme

- 2 L'attachement à la conformité des règles et des procédures en vigueur conduit à un pilotage rigoureux du programme qui s'aligne, et le cas échéant s'adapte, aux exigences des textes légaux.
- 3 Afin de gagner en pertinence, des modifications conséquentes ont été opérées pour ce qui concerne le déroulé, le rythme, le volume horaire, la répartition des ECTS entre les différentes UE. Décrites avec précision dans le DAv, le comité ne peut se prononcer sur leur efficacité, car leur mise en œuvre n'a pas fait l'objet d'analyses formelles préalables. Les raisons de ces changements ne sont pas précisées (pourquoi, par exemple, avoir supprimé les prérequis et les Technologies de l'information et de la communication ?) et encore moins développées. Aucune étude d'impacts n'a en outre été menée.

Suite aux entretiens, le comité peut légitimement supposer que l'évolution de l'offre et du programme s'inscrit *a priori* dans une volonté de mieux répondre aux attentes du marché. Toutefois, en l'absence d'éléments factuels évaluables, il est en l'état délicat de se prononcer sur l'impact réel de ces effets.

- 4 Non reliées à une dimension stratégique qui aurait permis d'élaborer un diagnostic détaillé et étayé, ces évolutions semblent surtout suivre les tendances médiatiques actuelles : éco-comptabilité (approche Responsabilité Sociale des Entreprises), privilégier le conseil plutôt que l'encodage, développer la digitalisation, etc.

Sans être infondées, elles mériteraient d'être plus directement confrontées aux réalités des pratiques et des besoins du terrain, l'encodage, les approches économiques, fiscales et financières reposant sur des outils logiciels encore bien classiques, restant encore largement plébiscitées, notamment lorsqu'il s'agit d'intégrer des techniciens de niveau bachelier. Les professionnels, les anciens étudiants ne semblent pas avoir été associés explicitement à ces choix.

- 5 Le niveau de compétence des étudiants apparaît globalement satisfaisant pour les professionnels. Les anciens étudiants aujourd'hui professionnellement installés

sollicitent régulièrement l'établissement dans leur quête de stagiaires, voire de collaborateurs. La maîtrise des logiciels professionnels comptables est soulignée, même si des fragilités subsistent par ailleurs (tableur Excel, SAP). En revanche, des faiblesses notables dans l'expression écrite et orale du français sont mentionnées. Les instances de la haute école ont conscience de ces déficiences et le Service d'aide à la réussite (SAR) utilise fort à propos, le *Projet Voltaire*, mais peut-être pas de manière aussi étendue que ce qu'il conviendrait.

- 6 Les compétences entrepreneuriales et fiscales sont particulièrement recherchées par la profession. À ce titre, la pérennisation de l'option Gestion à Tamines et Fiscalité sur le site de Namur constitue un atout essentiel du département Entreprise et Communication. Le nouveau cours *Gestion de projet et Entrepreneuriat* développé dans le cadre du YEP (Young Enterprise Project), la journée des professionnels de la comptabilité, le Job Day renforcent les attraits du bachelier.
- 7 L'analyse des profils des étudiants apparaît pertinente. Considérés comme géographiquement peu mobiles, ces derniers n'ont en effet qu'une appétence modérée pour le programme Erasmus. La mobilité n'est pas pour eux, un enjeu professionnel, ils se satisfont pleinement de la proximité et de l'ambiance « familiale » de l'établissement de Tamines. Dans ce cadre, les projets d'expérience à l'étranger sur de courtes périodes qui leur sont proposés apparaissent tout à fait pertinents.

Cohérence du programme

- 8 Lors de la rédaction de son RIE 2016-2017, le comité avait encouragé la haute école à appréhender les ECTS comme des unités d'harmonisation des compétences acquises dans le cadre de l'espace européen de l'Enseignement Supérieur, ainsi que comme des référents rendant compte de la charge de travail réellement exigée dans une UE. Le nouveau collège de direction a souhaité en faire une clé de répartition des heures de prestation des professeurs. Selon le comité, cette décision relève davantage d'une orientation « cours » centrée sur l'UE, l'enseignant, la discipline. Elle s'éloigne en cela de l'approche-programme plus conforme à la logique des ECTS qui aborde le cursus de manière plus globale, en lien avec les savoirs, les aptitudes, les compétences exigées. La charge de travail des étudiants n'apparaît alors pas nécessairement et uniquement corrélée avec le degré d'intervention des professeurs.
- 9 En outre, cette approche ne participe pas à la construction d'une vision de cohérence globale du cursus. Elle ne permet pas, par exemple, d'identifier d'éventuelles redondances, incohérences ou la présence d'enseignements obsolètes (est-il encore opportun de dispenser le langage informatique DOS en 2023 ?). Les réunions de l'équipe pédagogique se trouvent en effet centrées sur les répartitions horaires, le respect des services, source non négligeable de préoccupations pour les intervenants, l'importance du cours pour le cursus. Chacun défend son pré carré, développe son programme sans concertation avec ses collègues et sans avoir une appréciation d'ensemble quant à la cohérence de ses choix et de ses priorités. C'est ainsi qu'une série conséquente de travaux est prescrite aux étudiants de bloc 3 parallèlement au déroulement du stage ce qui nuit à une préparation approfondie du TFE.

Des réunions de coordinations sont prévues très prochainement afin d'aborder ces problèmes et de retrouver davantage de cohérence.

- 10 L'approche-cours n'incite pas à la mise en place d'évaluations intégrées au sein du cursus qui mobiliseraient de manière transversale les différentes compétences dispensées aux étudiants.
- 11 Des actions adéquates ont été mises en œuvre afin d'améliorer l'organisation et le suivi des Travaux de fin d'études (TFE) : cours de préparation dès le 2^e bloc, formalisation des consignes d'évaluation, possibilité de rapprocher le thème retenu avec les missions du stage, etc. Elles s'avèrent pertinentes, car elles sont de nature à augmenter les chances de réussite des étudiants à une UE majeure du programme et réputée pour sa difficulté.
- 12 L'organisation des périodes de stage apparaît satisfaisante, mais perfectible quant à la période d'observation de deux jours, diversement appréciée par les parties prenantes rencontrées. S'avérant trop brève, elle peut être jugée peu attractive par les entreprises et insuffisamment enrichissante pour les étudiants. Le degré de satisfaction qui en découle s'avère très hétérogène, car extrêmement dépendant des disponibilités des parties prenantes. Dans les cas où elle n'est pas bien vécue, son impact sur la motivation, la perception du métier, l'attractivité du secteur devient contre-productive.

Une réunion de coordination à venir, prévoit d'ores et déjà de supprimer cette période de stage de deux jours.

Le comité note, par ailleurs, une grande flexibilité au niveau des stages pour essayer de répondre aux demandes des étudiants, notamment d'allonger de deux à trois semaines les stages ce qui peut paraître plus intéressant même si cette période supplémentaire empiète sur le blocus de Pâques.

Efficacité et équité du programme

- 13 Les dotations en ressources matérielles et humaines apparaissent satisfaisantes et à la hauteur des enjeux. Les deux options du Bac Compta ne souffrent pas d'un manque d'équité, quel que soit le site considéré ou par rapport aux autres sections du département. Il semble même pouvoir bénéficier avantageusement des opportunités développées par ailleurs, notamment par la Cellule des Relations internationales (CRI) via le programme Erasmus ou le projet de mobilité courte hybride en partenariat avec Kaunas (Lituanie), centré sur l'entrepreneuriat et le travail en équipe.
- 14 Le SAR est présent sur les deux sites et les cours de remédiation sont organisés principalement pour les blocs 1. Il s'agit d'une stratégie globale où l'étudiant peut se présenter dès le début d'année et dispose de syllabus inclusifs. Les inscriptions plus tardives sont également prises en compte par une communication adaptée. Un service inclusion est également déployé et très actif.
- 15 La démarche qualité déployée permet à la HEAJ de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux préoccupations qui en découlent. Le service communication externe s'est notablement renforcé puisque désormais doté :
 - d'un poste de chargé en communication aux fonctions clairement définies,
 - d'un graphiste (5/10)
 - d'un responsable communication print et web (5/10)
 - d'un responsable communication Front end (partie visible du web : 2/10)
 - d'un responsable communication Back end (partie développement du web : 2/10)

- d'un responsable « Job service » (5/10)
- 16 Même si le déplacement d'un site à l'autre est assez limité, certains étudiants éprouvent des difficultés pour se rendre à Namur. De ce fait, ils effectuent parfois leur choix, notamment au niveau des langues, en fonction de cette contrainte plutôt qu'au regard de leur intérêt.

RECOMMANDATIONS

- 1 Sans remettre en cause le bien-fondé des évolutions des programmes, le comité encourage les responsables du bachelier à préciser les raisons, de nature pédagogique, organisationnelle, opérationnelle ou autre, qui les justifient. Elles s'en trouveront mieux comprises et si besoin, mieux acceptées.
- 2 Lesdites évolutions devraient s'accompagner d'une réflexion sur la mise en place d'indicateurs aptes à rendre à terme, des retombées positives (ou négatives) de leur mise en œuvre.
- 3 Les décisions plus stratégiques engageant des ressources conséquentes comme l'ouverture de nouvelles options du bachelier devraient s'appuyer sur des études approfondies de terrain légitimant les choix, car s'avérant aussi rassurantes que possible quant au succès de leur déploiement tant pour les étudiants que pour les offres attendues du marché.
- 4 La maîtrise du français devrait revêtir un enjeu pédagogique majeur pour la HE. Module complémentaire, cours à distance, renforcement du partenariat avec le *Projet Voltaire*, etc. ; sans être aisées, des pistes en interne et/ou en externe existent, elles sont à creuser et à développer.
- 5 Une réflexion autour des TFE, des rapports de stage, pourrait être envisagée afin d'amener l'équipe enseignante et des représentants de la profession comptable à aborder de manière plus adaptée, plus transversale et complémentaire, les contenus des programmes, à l'image de ce qui peut se faire dans le cadre de la monographie comptable⁶.
- 6 Considérer les ECTS comme des clés de répartition des heures d'enseignement conduit à une approche trop orientée « cours », source en outre de tensions et d'inquiétudes quant au respect des services. Le comité engage la gouvernance de la HEAJ à mieux orienter ses choix en la matière afin de se conformer à l'orientation « programme » propre à la conception des ECTS qui s'inscrivent dans une démarche globale avant tout centrée sur les compétences nécessaires, souhaitées et recherchées par les différentes parties prenantes dans le cadre d'un cursus complet de formation diplômante du supérieur. Les réunions pédagogiques pourraient ainsi davantage se focaliser sur les transversalités des disciplines, la répartition des contenus entre les différentes années de bachelier et donc de la charge de travail des étudiants et l'utilité académique et professionnelle de certains enseignements.
- 7 Le stage « découverte » souvent jugé très court et pas toujours enrichissant, pourrait être remplacé par des actions plus instructives quant à l'attrait et la réalité des métiers du chiffre : Jobday en Bloc 1 ou interviews de terrain des étudiants, etc.
- 8 Les grilles d'évaluation des rapports de stage et les retours des visites professionnelles constituent des supports judicieux, intégrables dans une base de

⁶ Voir le RIE 2016-2017, p10.

données et exploitables pour évaluer les forces et les faiblesses des compétences opérationnelles des étudiants.

9 Le comité recommande la constitution de bases de données :

- Répertoire des lieux de stage, les activités qui y sont exercées, l'appréciation de l'étudiant qui y a évolué ;
- Rendant compte du suivi des diplômés ;
- Répertoire toute information utile pour l'analyse et le pilotage de la HE lui permettant d'apprécier les degrés de satisfaction des organismes d'accueil dans telle ou telle compétence (relevant des savoirs ou des savoir-faire ou des savoir-être, etc.), l'évolution de cette satisfaction dans le temps, le niveau de pertinence du programme, l'attractivité de l'établissement, etc.

10 Une fois les bases de données élaborées et fiabilisées et comme évoqué au critère A, le comité incite à la construction et à l'exploitation d'indicateurs chiffrés : nombre d'inscrits, taux de réussite global et par UE, taux de diplômés, d'abandon, d'insertion professionnelle, nombre de contacts avec les professionnels, fréquentations aux portes ouvertes, etc., avec leurs évolutions dans le temps. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées afin de mettre en évidence les forces et les progrès du bachelier, d'ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et de relever les défis de demain.

L'analyse plus régulière des données nécessaires au pilotage du programme permettrait également une compréhension plus fine des échecs de certains étudiants, d'identifier les éventuelles difficultés d'apprentissage, les évolutions du métier, des pratiques, des techniques, etc.

11 Une réflexion sur la possibilité de recourir à la transmission hybride pourrait être menée lorsqu'un enseignement ne peut être mené que sur un seul site, en l'appréciant au regard de sa faisabilité et de son efficacité.

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 apparaît clairement comme une préoccupation majeure partagée par les membres de la gouvernance et l'ensemble du personnel enseignant et non enseignant de la HE quelle que soit leur fonction et responsabilité. Mais abordée de manière trop procédurale, le désir de conformité l'emporte souvent sur la réflexion collective et approfondie visant à améliorer les conditions de travail de chacun, à servir au mieux les intérêts de la HEAJ, des différents départements et des diverses sections qu'ils regroupent. Cela suppose de devoir par moment, gérer des intérêts divergents, accorder plus d'autonomie aux départements de manière à prendre en considération les spécificités des sections, en l'occurrence des parcours en Comptabilité, notamment sur le plan pédagogique et de l'approche-programme.
- 2 La dimension humaine de l'établissement est pleinement reconnue comme une force et un vecteur d'attractivité. Les services de soutien, les remédiations, l'aide à la réussite, la disponibilité des enseignants vis-à-vis des étudiants, des professionnels, des responsables qualité témoignent de l'attachement à une culture du service bienveillante et disposée à s'engager dans des projets orientés vers ces valeurs. Les instances de direction sont perçues comme étant à l'écoute, n'éluant aucun problème, appliquées à déployer une ambiance apaisée et des relations de confiance. La HEAJ bénéficie d'une identité (appréciation en interne) et d'une réputation (regards extérieurs) globalement positives. Elle peut ainsi s'appuyer sur un socle solide pour construire une stratégie aux valeurs fortes et reconnues.
- 3 Comme cela a été souligné dans le critère A, la formalisation de la démarche qualité au cœur d'une stratégie clairement exprimée et développée n'apparaît pas aussi aboutie que dans le dossier d'auto-évaluation (DAE) de 2016-2017. Il est dommage que le DAv 2022-2023 n'ait pas repris (en les actualisant, en les aménageant, en se les appropriant) les axes qui structuraient les actions sur le long terme. Il est essentiel de comprendre l'importance de la mise en forme de la vision, des valeurs, de la culture de l'institution.
- 4 La notion de conduite du changement et son processus sont évoqués et mobilisés dans le DAv, pour l'essentiel à propos des modifications des heures d'enseignement. Elles n'intègrent en revanche pas les évolutions advenues récemment au niveau de la gouvernance : nouveau président-directeur, nouveau responsable qualité. Très descriptive, cette partie pointe surtout (et sans forcément le vouloir) l'absence d'une démarche d'accompagnement du changement, particulièrement nécessaire lorsqu'on se trouve confronté à des décisions de nature prescriptives. Il reste difficile dans ces conditions d'espérer construire une culture d'établissement fortement partagée et pérenne.

Implication des parties prenantes

- 5 Le leadership de la démarche qualité est clairement attribué à la coordinatrice qualité institutionnelle, ancienne directrice-présidente. Le comité apprécie les efforts de cette dernière et de ses relais pour formaliser, transmettre, expliquer, diffuser les enjeux de l'engagement, auprès du personnel enseignant et non enseignant. Sa non-intégration au sein du collège de direction de la HEAJ questionne le comité quant à la compréhension de la démarche qualité qui devrait se trouver associée d'une manière ou d'une autre aux réflexions stratégiques, exploratoires de la gouvernance.
- 6 La gouvernance plutôt procédurale et centralisée ne semble pas intégrer de manière active les équipes enseignantes ni les étudiants qui parfois se trouvent pris au dépourvu face à certaines décisions impactantes. Cela génère le sentiment de ne pas être considéré, sentiment renforcé par le caractère parfois très général de la communication interne qui ne promeut pas le développement d'un esprit de section.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 7 La diffusion des valeurs de la haute école et du Bac Compta a ainsi fait l'objet de campagnes de communication significatives. Il reste toutefois difficile de mesurer l'impact de ces opérations sans indicateurs susceptibles d'en rendre compte et les resituer dans une politique plus globale puisque la communication externe n'est pas présentée comme un axe stratégique particulier.
- 8 Le SWOT présenté dans le DAV apparaît sur certains critères, moins pertinent que celui qui avait été présenté en 2016-2017. Le comité peut par exemple difficilement valider en point fort la nouvelle vision stratégique qui n'a jamais été clairement établie et encore moins développée dans le DAV ou au cours des entretiens.

RECOMMANDATIONS

- 1 La nouvelle gouvernance et les relais qualité du département Entreprise et Communication qui chapeautent le Bac Compta ont besoin de mieux s'approprier l'ensemble des enjeux de la démarche qualité afin de pouvoir les intégrer dans les réflexions stratégiques, structurer leurs intentions, donner sens aux initiatives de terrain, bâtir et nourrir une culture toujours mieux incarnée qui pourra ainsi infuser à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de la haute école.
- 2 Le comité incite le département ainsi que la section à élaborer un plan d'action structuré, plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, etc.) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.
- 3 Le comité recommande un effort de formalisation de la stratégie ce qui permettra ensuite de disposer d'un outil de management supplémentaire pour diffuser les valeurs de l'établissement à l'ensemble des parties prenantes. Mieux connue, comprise, acceptée, elle se trouvera mieux intégrée et fédérera encore davantage les énergies de chacun vers les objectifs collectifs de la HEAJ.

Conclusion

À travers l'analyse du DAV, notamment de ses annexes, et suite aux entretiens, le comité a pu apprécier les progrès effectués pour consolider, pérenniser les leviers d'amélioration de la HEAJ. Cette dernière peut et doit continuer à se montrer ambitieuse même si les chantiers demeurent nombreux. Il appartient aux membres de la gouvernance et aux responsables qualité d'assoir ces derniers sur une stratégie précise, solide, déclinée en axes de développement susceptibles de répondre aux intérêts des différentes parties prenantes et dans lesquels le bachelier en Comptabilité trouve une place de choix. Une démarche qualité complète, structurante y trouvera toute sa place.

Elle pourra constituer un liant capable d'assurer la cohérence entre la stratégie de la HEAJ, des départements et des sections. Dynamisée par un management approprié, elle deviendra l'affaire de chacun au service de tous, non pour rechercher une simple conformité, mais pour accroître le niveau de satisfaction de tous.

La dynamique opératoire poussée par une volonté de bien faire est indéniable. Il convient à présent de l'insérer dans une stratégie globale plus claire, mieux articulée et de l'accompagner d'un ensemble d'indicateurs de suivi de la performance cohérents, adaptés.

La HEAJ recèle de ressources, qu'il lui faut encore apprendre à structurer pour en recueillir les fruits et se construire un avenir durable et prometteur.

Droit de réponse de l'établissement



Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Néant

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

| Critère / Dimension | Rubrique ¹ | Point ² | Observation de fond |
|---------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| | | | Néant |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

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

Aurore Duvieusart
Directrice du département
Entreprise et Communication

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

ERIC CRUCIFIX