



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

Fabrice HÉNARD  
Denis CORMIER

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options  
fiscalité et gestion

Haute École Louvain en Hainaut  
(HELHa)

7 juillet 2023

## Table des matières

Comptabilité : Haute École Louvain en Hainaut .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	12
Critère C.....	17
Droit de réponse de l'établissement.....	21

# Comptabilité : Haute École Louvain en Hainaut

## 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, le 15 décembre 2022 à la Haute École Louvain en Hainaut. Le présent rapport<sup>1</sup> 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 : fiscalité et gestion, 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.

Un cas de force majeure a empêché l'expert étudiant de participer à la visite. Le comité des experts, dès lors constitué des deux membres ci-dessous, tient ici 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 comité<sup>2</sup>

- Fabrice Hénard, experts en gestion de la qualité, président du comité
- Denis Cormier, expert pair

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, le masculin est utilisé à titre épique.

<sup>2</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Restructuration des aides à la réussite, mise en place du tutorat
- Possibilité de mobilité internationale pour les étudiants, notamment Erasmus
- Grande représentativité étudiante dans les instances
- Étroite collaboration avec les enseignants et la direction
- Cadre d'apprentissage propice aux apprentissages, notamment des étudiants vulnérables ou en difficultés.
- Partenariats renforcés avec les écoles secondaires

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de consolidation et de formalisation de la politique qualité.
- Suivi de l'épreuve intégrée encore insuffisant
- Charge de travail intense de la coordination de section

## OPPORTUNITÉS

- Implication de la Haute École dans les échanges au sein du réseau et de l'ARES, permettant de positionner cette formation plutôt généraliste, dans son environnement
- Partenariats avec l'EPHEC et l'UCLouvain pour des poursuites d'études en master
- Liens avec les professionnels, qui se sont déjà renforcés

## MENACES

- Risque de sur-mobilisation des enseignants si les effectifs étudiants continuaient à augmenter

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Maintenir et amplifier la démarche consistant à mesurer l'atteinte des objectifs et leur impact en matière de qualité des programmes.
- 2 Poursuivre le chantier sur la formation des tuteurs.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) fait partie du pôle Hainuyer et est issue de la fusion, en 2009, de trois hautes écoles (la Haute École catholique Charleroi-Europe, la Haute École libre du Hainaut Occidental et la Haute École Roi Baudouin). La HELHa offre des bacheliers, masters des spécialisations parmi sept domaines d'enseignement : agronomique, arts appliqués, économique, paramédical, pédagogique, social et technique. Ces sept domaines sont constitués 27 départements, en répartis en plusieurs implantations

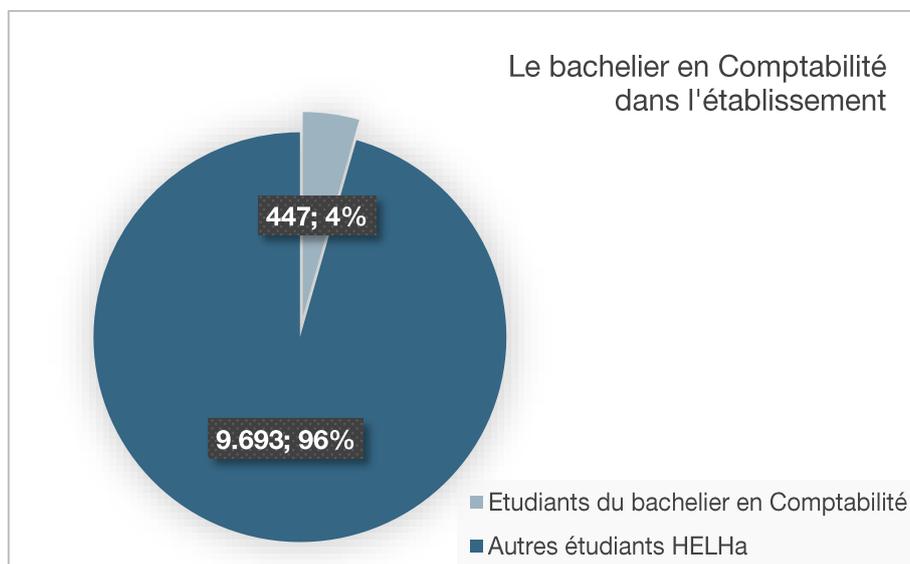
Le domaine économique de la HELHa, dirigé par un directeur du domaine, se subdivise en trois départements économiques, dirigés par un directeur de département et situés à la Louvière, Montignies-sur-Sambre et Mons.

Relevant du département économique, le bachelier en Comptabilité de la HELHa présente deux options, fiscalité et gestion, toutes deux offertes sur le site de Mons.

La HELHa offre, depuis peu, un master en Expertise comptable et fiscale, organisé en alternance et en codiplomation avec l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) et la Haute École EPHEC.

L'évaluation continue ici présentée ne porte que sur le bachelier en Comptabilité – options : fiscalité et gestion. Le bachelier en Comptabilité peut faire l'objet d'une bi-diplomation HELHa - Haute École Thomas More de Geel.

En 2020-2021, 447 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Comptabilité sur un total de 10.140 inscrits à la HELHa, ce qui représente 4 % des effectifs<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Source : base de données SATURN, année de référence 2020-2021.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'évaluation continue s'est déroulée à la HELHa, établissement qui a fusionné depuis plus de 10 ans. Les difficultés liées à la fusion, qui avaient marqué l'évaluation initiale du bachelier en Comptabilité, appartiennent au passé. L'établissement est délibérément tourné vers l'avenir, en cherchant à améliorer l'efficacité de sa section comptabilité.

Ce climat apaisé a par ailleurs permis des changements managériaux significatifs, le lancement d'un plan stratégique et son renouvellement (2021-2026), la création de services généraux qui ont modifié les modes opératoires de la Haute École. Ce rapport indique combien ils ont été bénéfiques pour le programme en comptabilité.

# 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'assurance qualité ne figurait pas explicitement dans le plan stratégique établi par la HELHa pour la période 2014-2020. Pour autant, de multiples initiatives ont été prises, suivant le plan d'action élaboré à la suite de l'évaluation initiale du bachelier en Comptabilité. Ce plan fait actuellement l'objet d'une évaluation interne, ce qui démontre une bonne capacité de suivi des orientations stratégiques et le souci d'en mesurer les impacts. Le plan stratégique n'était donc pas un simple affichage, mais bien des orientations qui ont été suivies d'actions. Le plan de suivi établi après l'évaluation initiale « comptabilité » de l'AEQES, a également constitué une étape majeure de concrétisation de la démarche qualité.
- 2 La Haute École fut un établissement pilote pour l'évaluation institutionnelle, en 2020. De ce fait, de nombreuses avancées sur le plan de la qualité à l'échelle institutionnelle bénéficient aujourd'hui aux départements et donc aux sections, dont celle de la comptabilité. On peut citer par exemple les outils de formalisation et de suivi des processus qualité : un outil de diagnostic et de pilotage pour les départements et domaines (IPSCA), et l'outil de suivi LOIQ (« logiciel d'intégration de la qualité »). Il a été confirmé que ces outils sont connus et utilisés au niveau de la section. D'autres démarches de structuration des outils sont prévues dans les années à venir, comme indiqué dans le plan d'action révisé (par exemple, la structuration de l'identification précoce du décrochage des étudiants).
- 3 L'outil LOIQ constitue donc l'instrument principal et très complet, utilisé pour suivre l'implémentation du plan stratégique, et notamment à partir de 2017 avec l'arrivée de la nouvelle direction de la Haute École.
  - a. Sur les 50 thématiques que compte le plan d'action, 35 ont été clôturées, car ayant raisonnablement atteint leurs objectifs. D'autres sont en cours ou bien ont dû être reportées en raison de la pandémie.
  - b. La plupart des recommandations du rapport d'évaluation initiale<sup>4</sup> ont fait l'objet d'une opérationnalisation (sauf celle portant sur la VAE, qui ne s'est pas révélée pertinente).

---

<sup>4</sup> Ce rapport de l'évaluation initiale est disponible au lien : <https://aeqes.be/documents/20170626ComptaHELHaRE.pdf> (consulté le 23 mai 2023).

- 4 La Cellule qualité de la Haute École a créé l'outil statistique Stat'HELHa. Cet outil facilite le croisement de données et les rend accessibles simplement et rapidement. De ce fait, les coordinations de section peuvent les employer pour affiner les résultats au niveau du programme, et ainsi piloter encore plus finement les programmes. Cela permet également d'opérer des comparaisons entre sections ou départements et de s'interroger sur les raisons des progrès ou des freins constatés. C'est en quelque sorte un outil de suivi à fine granularité et de positionnement intersection ou inter-département.
- 5 On note également que la Haute École a pris soin de distinguer les évaluations institutionnelles et programmatiques afin de ne pas perdre l'enjeu d'une l'évaluation programmatique pour correctement piloter la qualité d'un programme. Ainsi, une cellule d'évaluation interne a été spécifiquement installée pour le suivi programmatique. Cette cellule a inclus les différents niveaux d'intervention dans le management et l'assurance qualité de la Haute École (direction de la Haute École, cellule qualité de la HELHa, coordinateurs de section relevant du même département). Des enseignants et des étudiants ont contribué à l'établissement de l'autoévaluation ici réalisée au travers du dossier d'avancement (DAv). Ceci témoigne d'une bonne capacité à intégrer des parties prenantes, qui ne sont pas forcément au fait de la qualité, dans cette réflexion.
- 6 En outre, l'établissement a montré combien il analyse avec soin les retours d'informations sur la qualité, à partir des multiples enquêtes menées, comme l'enquête auprès des *alumni* et le résultat des EEE (évaluations des enseignements par les étudiants) de la section. Le nouveau management de la qualité a impliqué un suivi étroit des avancées du plan d'action, selon le système de codification selon le degré d'avancement, « feux rouge - feux verts », établi par la Cellule qualité de la HELHa. Ce système a été utilisé pour l'autoévaluation de la section en comptabilité. La triangulation de ces différentes sources ont permis de dresser un état des lieux réalisé (le comité le confirme) et participatif (focus groupes étudiants). Elle trouve sa matérialisation dans une analyse SWOT<sup>5</sup>, particulièrement précise (une SWOT par thématique a été élaborée : accompagnement étudiant, cœur de métier, etc). Cette analyse SWOT devrait être analysée, en 2023, à la lueur des résultats des EEE, comme le prévoit le plan d'action révisé.
- 7 Ces enquêtes ne sont pas de circonstances, mais sont devenues des outils régulièrement utilisés, y compris hors des périodes d'évaluation de l'AEQES. La Haute École et la section peuvent suivre l'évolution de la qualité et la satisfaction des apprenants et identifier si des remédiations doivent être prises. Certaines ont appelé une réponse immédiate. D'autres rentrent davantage dans les évolutions de plus long terme, et s'inscrivent dans le plan d'action et la stratégie de l'établissement. Le comité note que les remédiations sont ainsi discutées avec les enseignants et les étudiants, pour pouvoir prioriser les réponses. Cela évite de « répondre à chaud » et prendre des décisions qui exigent une maturation. L'établissement explique régulièrement cette démarche, qui semble convenir aux parties prenantes.

---

<sup>5</sup> *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forces, faiblesses, opportunités, risques)

- 8 En sus des enquêtes, l'établissement demande au niveau de chaque section, un relevé de suivi de certaines actions qui portent sur la qualité, comme par exemple le tutorat. La section connaît ainsi très bien le profil de tuteurs, les nombres d'heures de tutorat dispensées et à qui. Ces relevés sont systématiques en ce qui concerne les données sur la mobilité et le nombre d'étudiants tutorés ou tuteurs. Il manque simplement à ce dispositif un renforcement des capacités des tuteurs. Proposé par le passé puis abandonné, il fait l'objet d'une réflexion avec la cellule qualité, le SAR (service d'aide à la réussite) et les coordinations, pour être réactivé en 2023.
- 9 Le comité souligne la pertinence de la coordination en binôme qui prévaut à partir de 2018 dans la section comptabilité. Il s'agit de croiser les compétences entre les deux coordinations qualité et de section.
- 10 Le comité attire toutefois l'attention sur la charge de travail de la coordination de section, qui assure aussi la coordination internationale, des stages et des travaux de fin d'études (TFE).

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

- 11 Le pilotage de la section a été profondément modifié, en raison de plusieurs évolutions de la gouvernance de la Haute École dans les années 2018-2019. Ainsi, des services transversaux ont été créés et les directions de domaine et de département ont gagné en pouvoir par délégation. Au niveau de la section comptabilité, le comité estime que ce mode de gouvernance a permis de gagner en souplesse d'intervention et en meilleure adéquation avec les spécificités du programme en matière d'assurance qualité. Dans le même temps, la section comptabilité est en articulation avec le département économique et opère dans le cadre de la Haute École. Il y a donc une série de plusieurs niveaux impliqués dans l'assurance qualité, mais selon une bonne répartition des responsabilités, selon chaque niveau. Cette gouvernance est à la fois plus partagée et plus proche du terrain, elle est aussi davantage cadrée au niveau institutionnel. La coordination de la section et la coordination qualité de l'établissement savent parfaitement comment interagir et à quel niveau avec le département et la direction de domaine. On ne signale pas de chevauchements de responsabilités. De même, la reddition de comptes entre les niveaux est bien organisée.
- 12 La Haute École a cherché à optimiser la période de pandémie pour renforcer le lien avec les enseignants et qu'ils s'impliquent davantage dans la culture qualité, prônée par l'établissement. Par exemple, des relais réussite ont également été mis en place. Ils ont permis de renforcer ou de recréer du lien, par exemple en vue de favoriser l'appropriation des outils d'enseignement à distance, d'assurer la dynamique de cours en distanciel et de prévenir les risques de décrochage des étudiants. Le comité note surtout que des relais ont facilité la recherche de solutions pour garantir la qualité de la formation en agissant comme interface entre la direction (de la Haute École ou du département) et les enseignants et les étudiants. Des relais qualité sont prévus, ces fonctions sont assurées par les coordinateurs qualité.
- 13 De même, les plateformes de partages ont été instaurées et leur fonctionnement amélioré durant la pandémie, et elles perdurent aujourd'hui. Elles furent un instrument utile pour partager les informations, les pratiques pédagogiques, et ainsi constituer un outil de *peer-learning* entre enseignants, à travers la plateforme *Connected*. Aujourd'hui, les enseignants disposent d'un guide pour élaborer et animer un cours en ligne. C'est un acquis de la période 2020-2021, qui servira à garantir et améliorer la qualité des formations.

- 14 Le comité estime aussi que la Haute École a pris les moyens pour assurer un cadre d'apprentissage qui soit davantage propice à l'étude, notamment pour les étudiants les plus fragilisés. Les salles ont été équipées pour l'enseignement à distance, les locaux sont restés ouverts pour l'étude lorsque la réglementation le permettait. Des initiatives salutaires ont été prises pour les étudiants fortement marqués par le manque de lien social. La Haute École a installé un service d'accompagnement psychologique (effectif à partir de janvier 2021). Une psychologue à mi-temps, est dorénavant dédiée à la prise en charge des étudiants du bassin hennuyer. Son poste est confirmé, même après la pandémie.
- 15 Le comité considère donc que les démarches qualité ont significativement progressé depuis l'évaluation initiale. A priori, les dispositifs fonctionnent et sont progressivement appropriés par la communauté enseignante de la Haute École. L'enjeu pour la Haute École sera de déployer des dispositifs d'assurance qualité permettant d'adapter la formation en comptabilité aux besoins du marché du travail et des étudiants, tout en tenant compte des évolutions des métiers du chiffre (cf. supra). Le comité a compris que l'établissement y travaille. Des focus groupes sont animés sur la révision des programmes, dont celui en comptabilité. Une démarche de réflexion sur l'avenir de cette section est en cours.
- 16 En revanche, il reste à la Haute École de formaliser plus avant sa politique qualité. Comme elle l'a fait avec la stratégie, la Haute École n'a pas encore réuni en un seul document, les objectifs poursuivis en assurance qualité, l'approche retenue et les principaux leviers.

### *Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue*

- 17 La Haute École communique régulièrement sur les avancées de sa démarche qualité. Elle implique le plus qu'elle le peut, les enseignants, les étudiants ainsi que les anciens étudiants, par exemple à l'occasion de l'autoévaluation par la Cellule d'évaluation interne.
- 18 La communication institutionnelle est de bonne qualité. Elle est relayée sur le terrain par une série de relais qui agissent au quotidien au plus près de la communauté enseignante et étudiante, qui n'est pas impliquée dans l'assurance qualité dans leur quotidien. Les coordinations de section et qualité sont également très présentes pour animer un climat de dialogue, qui reste à tout le moins continue de cultiver la Haute École. Bien que la démarche d'amélioration de la qualité se structure depuis plusieurs années, elle ne se bureaucratise pas. La Haute École continue d'investir dans la dimension humaine, pour faire en sorte de ces dispositifs soient compris et utilisés. De même, elle évalue régulièrement leur utilité (comme en témoigne la complétude du tableau de suivi du plan d'action).
- 19 La cellule qualité a adopté une démarche pragmatique qui satisfait les enseignants, car respectueuse des réalités du programme, telles qu'ils les vivent. Elle procède par essais-erreurs, pilote à petite échelle les innovations, puis amende, abandonne ou retient les bonnes pratiques avant de les étendre à la section ou au département, voire à toute la Haute École.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la politique qualité de la Haute École. Les conditions sont réunies pour le faire, il s'agit à la Haute École de clarifier de manière concise dans un document unique comprenant les objectifs poursuivis en assurance qualité, les principes retenus (par exemple, la consultation systématique ou l'évaluation des dispositifs d'assurance qualité) et les leviers (par exemple, les dispositifs comme la Cellule qualité, mais aussi ceux qui contribuent à la qualité comme la CAP (cellule d'appui pédagogique) ou le SAR).
- 2 Poursuivre les travaux de réflexion sur l'avenir en Comptabilité, en parallèle aux ateliers sur la révision du programme. Il s'agit pour la Haute École de bien étudier les acquis d'apprentissages, notamment les compétences transversales, avant de modifier le contenu ou l'organisation du programme.
- 3 Poursuivre la démarche de mesurer l'atteinte des objectifs et leurs impacts en matière de qualité. Des outils comme LOIQ permettent un suivi fin des avancées. La Haute École ou le département engagent également des consultations et utilisent les EEE, pour mieux piloter sa démarche qualité. Il convient de conserver et d'amplifier cette approche, et de la communiquer en externe. Il s'agit pour les futurs apprenants ou enseignants et les employeurs, de savoir que la Haute École mesure ses résultats en vue d'améliorer la qualité des programmes.
- 4 Poursuivre le chantier sur la formation des tuteurs, pour renforcer l'efficacité de leur action. Des tutoriels ou des sessions courtes seraient suffisants pour harmoniser leurs pratiques et aussi susciter des vocations parmi les étudiants hésitants à s'engager.

## 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 La Haute École est pleinement consciente de l'offre de formation existante en comptabilité dans son environnement et en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Elle en connaît les spécificités – en participant notamment et de façon assidue aux échanges au sein du réseau ou ceux organisés par l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES).
- 2 Le comité comprend que le programme de comptabilité à la HELHa est généraliste, mais que peu savent communiquer en externe autour de la valeur ajoutée d'étudier une formation généraliste en comptabilité. Ce discours n'a pas été suffisamment mûré pour être un levier de communication externe et susciter l'intérêt d'étudiants et d'enseignants qui apprécient cette spécificité.
- 3 Une originalité du bachelier en Comptabilité est qu'il peut être poursuivi par un master en Expertise comptable et fiscale. Ce master est proposé en alternance (la formation se partageant en mi-temps enseignement, mi-temps en entreprise) et en codiplomation avec l'EPHEC et l'UCLouvain. En outre, une bi-diplomation du bachelier en Comptabilité est possible avec la Haute École flamande Thomas More. Ces opportunités ne font pas l'objet d'une promotion intense en dehors des étudiants actuels et d'informations postées sur le site internet ou échangées durant les salons. Il y a là matière à progresser.
- 4 Le programme fait l'objet d'un fort intérêt de la part des étudiants, et les effectifs étudiants augmentent. Le principal défi pour la section est de conserver un taux d'encadrement suffisamment fort, il n'est pas dans la recherche de nouveaux étudiants. Pour autant, l'établissement reste prudent. L'évolution du nombre d'étudiants sur 2020 et 2021 pourrait s'expliquer par la forte reprise d'études en raison de la pandémie et n'est peut-être pas une tendance de long terme. Néanmoins, le corps enseignant n'est pas inquiet dans sa capacité à encadrer les étudiants, et de conserver le caractère quasi familial qui prévaut à la HELHa. En comptabilité, on note le dédoublement des classes du bloc 1 et le nombre de 30 étudiants maximum par classe, qui plait aux étudiants, qui en témoignent dans leurs propres réseaux.
- 5 En outre, le département a renforcé ses partenariats avec les écoles secondaires, dans le but de mieux informer les élèves sur le choix de la section comptabilité a priori peu attractive. Cette action a repris à la fin de la pandémie et semble porter ses fruits à la vue des effectifs.

- 6 Les liens avec les milieux professionnels se sont renforcés ces dernières années. La HELHa saisit chaque opportunité pour interagir avec les milieux professionnels : durant les stages, lors des soutenances de TFE (auxquelles les professionnels participent), à l'occasion des interventions des professionnels dans les cours. Ces interactions ont débouché sur des modifications de cours, par exemple avec l'introduction d'un module « conseil en clientèle » prévu en 2023.
- 7 Le comité note un soin apporté à l'adéquation entre les stages et les attentes des employeurs, de façon à préciser les objectifs du stage et à contenter les trois parties (étudiants, enseignants et employeurs). La directive des stages (révisée en 2020-2021) est particulièrement précise et communiquée aux employeurs. Des temps d'échanges sont organisés comme lors des ateliers emploi (coopération avec Robert Half), des portes ouvertes. Des interventions ad hoc sont proposées dans les cours, et fort appréciées des étudiants (par exemple, une intervention d'une grande fiduciaire permet de recontextualiser le cours, et de faire prendre conscience de la place de la formation à l'échelle nationale et européenne). L'effet mobilisateur de ce type d'interventions est notable, tant chez les étudiants que chez les enseignants – ils y perçoivent une sorte de reconnaissance tacite de la qualité de leur formation. Le rôle de la coordination de stage est reconnu essentiel pour assurer le bon fonctionnement et la pertinence des stages de la section.
- 8 Comme déjà indiqué, les EEE sont bien déployées à la HELHa et ont conduit à des changements perçus par les étudiants, par exemple dans le séquençage de certains cours qui exigeaient des prérequis qu'ils ne possédaient pas forcément. En outre, des consultations des anciens étudiants sont régulièrement effectuées. Tous les deux ans, les anciens sont réunis pour débattre de l'évolution du programme, de l'insertion des diplômés, des attentes actuelles et prévisibles en termes de compétences (la dernière fois en novembre 2021). La HELHa et le département comptent structurer plus fortement la relation avec les anciens. Le plan d'action révisé prévoit la création et la gestion d'une base de données avec les coordonnées des diplômés.
- 9 Le comité note surtout que les initiatives ne sont pas prises au hasard des opportunités de rencontre, mais relèvent bien de la stratégie de la HELHa et du plan d'action du domaine économique. Il s'agit de multiplier les leviers pour mettre en contact les étudiants, les enseignants et le monde professionnel. Il y a donc une forte cohérence dans ces initiatives, et un souci d'en analyser les résultats. Sur ce point de l'analyse et de la prise de distance, on note que deux experts-comptables vacataires sont régulièrement sollicités pour enrichir les analyses que la HELHa et le domaine économique conduisent. L'objectif poursuivi est de ne pas se laisser enfermer dans des problématiques internes à l'école, et de « décadrer » les réflexions sur la qualité de la formation par un regard externe et d'experts en comptabilité.
- 10 Le comité souligne les tentatives, assez prometteuses, d'internationalisation du programme, à travers plusieurs leviers. D'abord, les étudiants peuvent suivre une mobilité Erasmus académique, Erasmus stage ou Erasmus Belgica en Flandres. On note que les étudiants de bloc 3 de l'option gestion, bénéficient d'un module « Projet linguistique » inscrit dans leur programme. Cela consiste à organiser un voyage en conduisant des études comparatives, prévoir les budgets, etc. Le bureau international incite les étudiants (avec des sessions d'informations et les actualités sur le site de la Haute École), sensibilise les enseignants à la valeur ajoutée de l'internationalisation en section comptabilité, et il accompagne les étudiants dans leurs démarches. C'est un atout à développer. La Haute École cherche également à renforcer ses partenariats avec les employeurs hors de Wallonie, en Flandres, en France et au Luxembourg. L'objectif est de démultiplier les possibilités de stage à l'étranger, tout en restant dans le bassin d'emploi du BENELUX.

- 11 La coordination internationale accompagne les étudiants et les quelques exemples de mobilités suscitent l'intérêt des apprenants. C'est une piste à renforcer, tant pour l'attractivité du programme, que pour la notoriété dont les étudiants peuvent bénéficier (un stage à l'étranger ou une mobilité est un réel atout sur le marché de l'emploi, témoin d'un signe d'ouverture, d'adaptation à des contextes professionnels différents et un vecteur de développement des compétences transversales).

## Cohérence du programme

- 12 Le comité ne note pas de dysfonctionnements particuliers dans la mise en œuvre de la formation. La pandémie n'a pas affecté la cohérence, grâce à une forte capacité d'adaptation des enseignants à l'enseignement à distance, accompagnés par la Cellule d'appui pédagogique et les coordinations. Certains dispositifs étaient préexistants, et ont été profondément rénovés comme la plateforme *Connected*, opérationnelle en novembre 2021. Des innovations prises au niveau du département facilitent l'organisation de la formation au sein du département, par exemple avec le planning annuel intersections, qui est devenu fonctionnel en 2021.
- 13 La Haute École connaît bien le profil de ses publics et leur destination : les enquêtes primo-arrivants et le suivi des diplômés lui permettent de comprendre les spécificités des flux entrants et sortants. C'est un atout pour le pilotage des formations.
- 14 La HELHa et le domaine économique jouent pleinement la carte de la transversalité des enseignements. Si les unités d'enseignement (UE) conservent leur spécificité, les complémentarités et les synergies entre elles sont recherchées, sous la conduite de la coordination de section. Ainsi, les enseignants sont invités à renforcer la cohérence dans le séquençage des différentes UE, pour accompagner la logique d'apprentissage des étudiants. Les cours généraux comme en langue vivante sont articulés avec les UE thématiques (dans le but de mobiliser les enseignants qui étaient réticents sur cette problématique, comme l'indique le suivi du plan d'action).
- 15 Les enseignants témoignent qu'ils coopèrent entre eux beaucoup plus depuis que la gouvernance de la HELHa a été modifiée, et que les coordinations les incitent à décloisonner leur enseignement et à coopérer davantage, y compris lorsque les matières enseignées ne semblent pas à première vue connexes.
- 16 Il faut citer le projet YEP (pour *young enterprise project*), sur la création d'entreprise et l'entrepreneuriat, qui a satisfait les étudiants. Ce projet les a réunis autour d'une approche transversale des enseignements (inter-domaines, par exemple avec le domaine marketing) et d'une variété d'enseignants et d'acteurs professionnels.
- 17 Enfin, les équipements et logiciels sont considérés comme adéquats pour une formation de niveau bachelier. Le département envisage d'investir dans un logiciel comptable en intelligence artificielle en 2023.

## Efficacité et équité du programme

- 18 La HELHa a à cœur de garantir et d'améliorer en permanence l'employabilité du programme. Cela passe par une ouverture plus forte sur le monde professionnel, comme indiqué plus haut, qui a été engagée fortement depuis les années 2018 – avec un frein dû à la pandémie. Également, la transversalité des enseignements, favorisée par les coordinations et la CAP, ouvre l'esprit des étudiants et les prépare aux mutations à venir des métiers du chiffre (qui seraient davantage orientés sur le conseil). En outre, le département propose des certifications aux étudiants, dans le but de renforcer leur employabilité et de les démarquer sur le marché du travail. Les étudiants peuvent par exemple passer les épreuves de certification TOEIC (*test of English for international communication*) pour l'anglais, ou TOSA (*test on software applications*) pour Office 365. Ces certifications sont organisées par des organismes externes à la Haute École, et renforcent incidemment la qualité du programme.
- 19 Le département entend aller plus loin et repenser avec les milieux professionnels, l'avenir de la formation. Le projet de plan d'action révisé, communiqué au sein du DAV, affiche en son axe 2 « cœur de métier », plusieurs actions impliquant les professionnels pour anticiper les compétences demandées, et modifier le programme en conséquence.
- 20 Depuis l'évaluation initiale, la HELHa questionne régulièrement la qualité des stages et des TFE, afin qu'ils participent pleinement à la qualité du diplôme. Les stages sont correctement encadrés et bien suivis par la coordination de stage et les enseignants impliqués, que ce soit en amont (définition des objectifs avec l'employeur) durant et après le stage. Les deux stages doivent se dérouler dans deux types d'entreprises différentes dont une fiduciaire, ce qui aide les étudiants à découvrir l'éventail des postes possibles. Chaque étape du stage fait l'objet d'échanges entre étudiants, enseignants et employeurs. Des leçons sont tirées par chaque encadrant, et partagées avec la coordination de section et pédagogique.
- 21 Concernant le TFE, ses modalités d'organisation ont été refondues, avec l'objectif de renforcer la « réflexivité » de cet exercice. La directive TFE revue en 2020 est concise et précise. Cette révision portée par la HELHa et le département économique a été enrichie par un échange de bonnes pratiques avec la Haute École libre Mosane, HELMo (programmes d'assistant de direction, langues et gestion). Le TFE tel qu'envisagé dans cette section, vise à faire progresser l'étudiant dans sa réflexion, en sus de démontrer sa maîtrise des techniques d'analyse comptables et financières acquises durant les trois ans prévus pour le bachelier. Comme pour la coordination de stage, le rôle de la coordination de TFE (qui est assurée par la même personne au moment de la visite du comité de l'évaluation continue) est apparu essentiel pour renforcer sa pertinence au niveau de la section.
- 22 L'aide à la réussite a été refondue à partir de 2018. Le SAR, service d'aide à la réussite, a été restructuré. La Haute École a évalué l'impact des activités pour réorienter vers une plus forte individualisation, tout en recherchant des modalités qui seraient communes aux étudiants. Le SAR couvrant trois domaines, il a les moyens de mutualiser certaines activités, comme les séminaires. Aujourd'hui, il existe des fiches-projets sur les différentes activités (comme la formation des tuteurs). La plupart sont mises en œuvre. Certaines ont été décalées en raison de la pandémie (la formation des tuteurs devrait reprendre en début d'année 2023).
- 23 L'initiative du parrainage d'étudiants en bloc 1 par des étudiants en blocs 2 et 3 semble réussir, même si certains confondent le dispositif de tutorat et de parrainage. Le plan d'action révisé prévoit de pérenniser la démarche en 2023.

- 24 Le comité note le dispositif de suivi mis en place par la Haute École sur l'aide à la réussite. Ainsi, un « logiciel réussite » a été développé au sein du département économique, avec l'appui des étudiants et enseignants de la section informatique. Dès le commencement de la formation, l'étudiant a un profil réussite, qu'il est possible de suivre tout au long de sa formation. Ceci permet de suivre l'étudiant, mais aussi d'évaluer quels services sont les plus sollicités.
- 25 En sus des dispositifs d'aide à la réussite, la Haute École prend soin du bien-être des étudiants et notamment du stress que la formation peut engendrer, et particulièrement durant la pandémie. Les moyens ont été mis pour mieux écouter les étudiants en situation de vulnérabilité ou sentiment d'échec (par exemple après la remise de résultats qui pourraient les décourager).
- 26 La CAP, cellule d'appui pédagogique de la HELHa est reconnue comme performante par les enseignants, notamment durant la période de pandémie. Il appartient maintenant à la CAP de poursuivre son action, pour renforcer la formation continue collective des enseignants qui reste sur la base du volontariat.

## RECOMMANDATIONS

- 1 S'interroger sur le caractère généraliste revendiqué de la formation en comptabilité. C'est une spécificité du programme, qui se distingue d'autres et qui mériterait d'être mieux communiquée en externe.
- 2 Programmer les travaux de révision des contenus de la formation (chantier 2.3.1 prévu en 2023-2024) pour mieux l'articuler avec les besoins des employeurs.
- 3 Renforcer la communication externe autour de la dimension généraliste de la formation (valeur ajoutée pour l'employabilité), les opportunités de mobilité, de codiplomation et de poursuite en master.
- 4 Étudier l'opportunité de jouer plus explicitement la carte de l'internationalisation de la formation. Celle-ci pourrait susciter un intérêt d'étudiants hors de la zone traditionnelle de recrutement de la HELHa, et répondre à des demandes d'entreprises opérant dans la Grande Région.
- 5 Étendre la capacité de la Cellule d'Appui Pédagogique, notamment dans l'offre de formation continue des enseignants et le renforcement de capacité *peer-to-peer* – qui satisfont les enseignants.

## 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 culture qualité est une réalité qui prend son sens dans les engagements de la Haute École (sa stratégie d'établissement, son plan d'action du département économique) et qui se déclinent concrètement dans la section, au plus près des enseignants et des étudiants. Ceux-ci sont régulièrement consultés, impliqués dans les démarches d'assurance qualité. À travers les coordinations et les différents relais, la culture qualité prend corps dans cet établissement. La communauté enseignante connaît, par exemple, l'ensemble des dispositifs. Les étudiants sont également bien informés, et des rappels sont effectués régulièrement. Par exemple, la journée d'accueil des nouveaux étudiants leur donne de nombreuses informations, que les relais rappellent ou explicitent ensuite tout au long de l'année. Ceci permet de tenir informés les étudiants sur l'accès du SAR par exemple ou des possibilités de mobilités, auxquels ils pourraient ne plus avoir à l'esprit une fois des cours commencés.
- 2 Il existe une réelle résonance entre la stratégie de l'établissement et sa démarche d'amélioration de la qualité. La stratégie pose le cadre, et se décline dans le cadre de plan d'action, dans lequel les responsabilités sont bien établies entre les différents niveaux de gouvernance (Haute École, direction de domaine, de département, de section). Le dispositif de rapportage est également bien décrit, ce qui permet de remonter les informations auprès des instances de décision. Donc, le comité de l'évaluation continue estime qu'il y a un bon équilibre entre un cadrage et une impulsion institutionnels et une délégation de mise en œuvre au niveau de la section.
- 3 Depuis le rapport d'évaluation initiale, la Haute École a continué à rendre l'assurance qualité compréhensible pour toutes les parties prenantes, ce qui a favorisé son appropriation et donc le développement de la culture qualité. Ceci a été rendu possible grâce à une démarche de « dédramatisation » de l'assurance qualité, notamment externe, qui pouvait générer de l'appréhension parmi le personnel et les enseignants. Les enjeux et les objectifs des évaluations de l'AEQES ont été régulièrement explicités. D'autre part, la cellule qualité ne s'est pas laissée enfermée dans l'expertise, qui l'aurait déconnecté du vécu des enseignants et des étudiants. Dans sa communication, la cellule évite le jargon de l'assurance qualité, réexplique les objectifs des démarches et des dispositifs (par exemple, les EEE sont bien comprises dans cet établissement, ce qui n'était pas forcément le cas il y a cinq ans).
- 4 Les consultations et le partage des résultats (par exemple, une affiche présentant synthétiquement les résultats de l'analyse des EEE est affichée depuis 2022) et l'information sur les remédiations contribuent à susciter l'intérêt d'une grande partie de la communauté des enseignants, des étudiants et du personnel quant à l'approche qualité, dont ils se sentent partie prenante.

- 5 Un autre levier propice au développement de la culture qualité repose sur le croisement des différents niveaux ou cercles (direction de la Haute École, de domaine, de département, de section, les coordinations, la cellule qualité) qui échangent et construisent ensemble la démarche qualité.

### *Implication des parties prenantes*

- 6 La Haute École et le département économique mobilisent les parties prenantes internes et externes durant les temps forts de l'année (par exemple, la rentrée académique ou les assemblées de personnel), et lors de rencontres ou discussions ad hoc, qui sont des moments de dialogue autour de la qualité.
- 7 Les EEE sont utilisées pour collecter et analyser des données, mais également comme un outil de dialogue avec les étudiants. Des séances de restitution ont lieu, plus ou moins formelles, mais l'établissement tient à faire un retour sur les résultats et élaborer avec les étudiants, les réponses appropriées. Pour cela, il peut compter sur l'engagement des délégués de classe, qui sont élus pour chaque classe. L'Organisation des Étudiants de la HELHa (OEH) est également consultée. Elle interpelle l'établissement le cas échéant, quand des problèmes sont à régler. Les délégués (qui participent aussi au Conseil de département) et l'OEH constituent deux dispositifs utiles pour l'implication des étudiants – pas toujours disposés ou motivés pour s'impliquer dans la vie de la Haute École. Un groupe de travail étudie la possibilité d'un référentiel de missions des délégués de classe.
- 8 La Haute École indique combien l'informel a toute sa place dans le développement de la culture qualité de l'établissement, et elle favorise les échanges par des réunions ou la simple mise à disposition de locaux conviviaux (salles des professeurs, par exemple) qui incitent à la discussion. Surtout, l'échange informel est utilisé comme un moyen de laisser s'exprimer les enseignants sur leurs difficultés comme sur leurs avancées et innovations. Les coordinations et les relais sont des collecteurs d'informations informelles, qui sont incluses dans les réflexions d'autres plus formelles sur la qualité de la formation – par exemple, lorsque des enquêtes sont conduites auprès des anciens étudiants ou des employeurs. Des exemples ont été donnés de discussions informelles sur des pratiques pédagogiques (par exemple, durant le confinement), qui ont ensuite été reformulées avec les relais et les coordinations, pour être postées sur la plateforme *Connected*. Des initiatives de nature interactive et/ou ludique, comme le concours de photos au télétravail ou le Caméra Café Économique organisé sur l'espace *Teams* deux fois par jour, ont sans aucun doute contribué à parler de la qualité d'une manière plus mobilisatrice pour les enseignants et le personnel.

### *Adéquation entre les valeurs et la qualité*

- 9 Les valeurs de proximité, d'aide à la réussite et d'accès à l'enseignement supérieur de tous sont connues des enseignants et des étudiants. Ils ont témoigné de leur matérialisation dans le quotidien (par exemple, en citant volontiers l'efficacité du SAR quel que soit le statut de l'étudiant et la nature de ses difficultés).

- 10 Pour les enseignants également, ces valeurs ont un sens, qu'ils mettent en pratique, par exemple en accordant un temps significatif à l'individualisation de leur formation. La hausse des effectifs n'apparaît pas comme un défi pour eux, même si le taux d'encadrement venait à se dégrader. Pour autant, le comité souligne le risque de sur-mobilisation des enseignants, si les effectifs devaient continuer à augmenter.
- 11 La charte des valeurs du département économique est finalisée, et est connue des enseignants et des étudiants.

## RECOMMANDATION

- 1 Formaliser une politique qualité (cf. recommandation 1 du critère A, supra).

## Conclusion

La Haute École a fait montre d'un développement remarquable de son plan d'action, depuis l'évaluation initiale « comptabilité ». La nouvelle gouvernance a permis d'atteindre un équilibre entre une démarche *top down* qui cadre et oriente la section, tout en lui confiant au département et à la section de nombreuses responsabilités dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

Cette structuration de l'assurance qualité est appréciée, car elle a clarifié les rôles de chacun, que ce soit au niveau de la Haute École, des directions de domaine, du département économique et de la section.

De même, l'institutionnalisation de dispositifs ne s'est pas effectuée au détriment des relations informelles, qui participent à la vivacité de la culture qualité, qui continue de se diffuser dans la section. On est loin d'une bureaucratisation en marche.

D'autre part, les temps informels sont conçus comme autant d'opportunités de dialogue autour de la qualité, qui sont ensuite identifiés, consignés et partagés. Le rôle des coordinations (section, relations internationales, stage et TFE) et de différents relais, constitue une sorte de sentinelle de la qualité, qui irriguent la section. Ils viennent également concrétiser la démarche qualité et rappeler l'existence de dispositifs utiles pour la qualité de la formation (le SAR, la CAP...).

Enfin, la Haute École met un point d'honneur à suivre le résultat et les effets de sa démarche qualité. La mise en œuvre des actions est rigoureusement suivie, et des initiatives sont prises pour collecter des retours et les analyser (enquêtes, présentation systématique des résultats et dialogue autour des mesures à prendre).

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Comptabilité  
2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

LHOTÉ  
directeur de domaine  
*[Signature]*

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

*[Signature]*