



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

Fabrice HÉNARD  
Salim JOUDAD  
Audrey MILTON

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options  
fiscalité et gestion

Haute École Lucia de Brouckère  
(HELdB)

7 juillet 2023

## Table des matières

Comptabilité : Haute École Lucia de Brouckère.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	10
Critère C.....	14
Conclusion .....	16
Droit de réponse de l'établissement.....	17

# Comptabilité : Haute École Lucia de Brouckère

## Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site le 30 novembre 2022 à la Haute École Lucia de Brouckère (HELdB). 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 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.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Fabrice Hénard, expert en gestion de la qualité et président du comité
- Salim Joudad, expert étudiant
- Audrey Milton, experte paire et en gestion de la qualité

---

<sup>1</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

- Mise en place d'une coordination de section
- Rationalisation des projets et actions pour clarifier la démarche qualité
- Organisation et encadrement des stages et TFE
- Investissement des enseignants pour actualiser les contenus de cours
- Disponibilité et fonctionnement du SAR

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de visibilité des relais qualité dans la section
- Faible mobilisation des étudiants et enseignants dans la démarche qualité
- Initiatives parsemées pour renforcer les interactions avec le monde professionnel
- Manque de formalisation des EEE
- Information sur VAE peu optimale

## OPPORTUNITÉS

- Réputation de la Haute École
- Cadre verdoyant du campus et proximité des transports publics

## MENACES

- Impact de la crise de gouvernance
- Évolutions rapides des métiers du chiffre
- Baisse du nombre d'inscrits

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

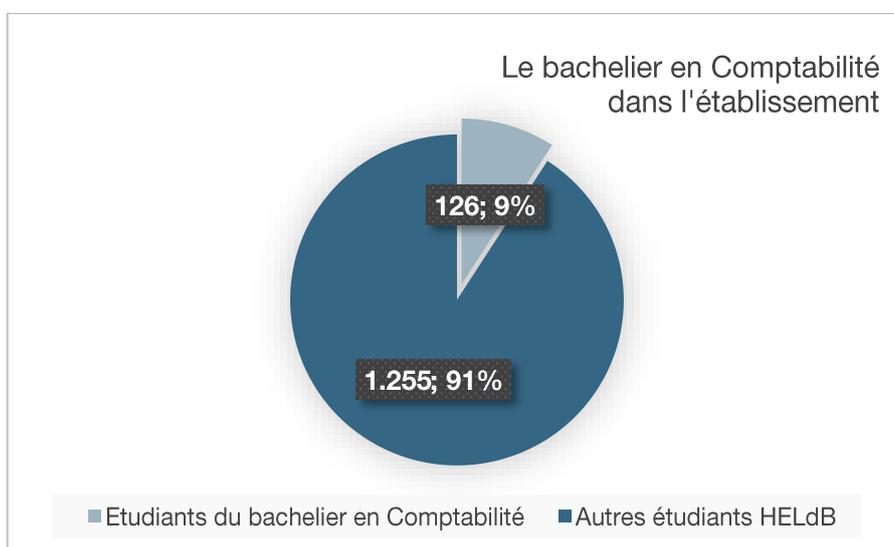
- 1 Rendre davantage visibles les missions et actions des relais qualité au sein de la section.
- 2 Définir une stratégie de communication interne et externe sur la démarche qualité de la HELdB et spécifiquement à la section comptabilité.
- 3 Envisager des modalités pour construire un dialogue sur le contenu de la formation en comptabilité et les acquis d'apprentissage, avec le monde professionnel dans toute sa diversité (marchand et non marchand, recruteurs et *alumni*).
- 4 Rénover le système des EEE, notamment : repenser la période d'administration des EEE, prévoir une explicitation des objectifs et un accompagnement des enseignants pour l'administration.
- 5 Informer régulièrement les enseignants et les étudiants sur les avancées des chantiers sur la qualité. L'objectif serait de les impliquer progressivement, en suscitant leur intérêt et solliciter leur participation.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) fait partie du réseau officiel neutre subventionné : la Commission communautaire française de la Région Bruxelles-Capitale (COCOF) et la Province du Brabant Wallon sont ses pouvoirs organisateurs.

La Haute École organise 14 bacheliers et 3 masters, répartis sur 2 campus à Bruxelles et à Jodoigne et en trois catégories : Sciences et techniques, Sciences économiques et de gestion et Sciences de l'éducation. La section Comptabilité fait partie de la section Sciences économiques et de gestion, aux côtés de bacheliers en Assistant de direction, Droit, Gestion hôtelière, Marketing, Management du tourisme et des loisirs, Relations publiques et un master en expertise comptable et fiscale en alternance.

En 2020-2021, le bachelier en Comptabilité, options gestion et fiscalité, comptait 126 étudiants, soit 9 % de la population étudiante de la HELdB<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : dossier d'avancement de l'établissement et base de données SATURN, année de référence 2020-2021.

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

Cette évaluation continue s'est déroulée dans un contexte de gouvernance apaisée, contrastant avec la situation qui prévalait lors de l'évaluation initiale de 2016-2017. De lourds problèmes de gouvernance avaient en effet amené à la mise en place d'une équipe de direction temporaire qui a œuvré pendant trois ans entre janvier 2018 et mai 2021.

Le nouveau collège de direction a pris ses fonctions en mai 2021. La coordination qualité est en fonction depuis 2016, ce qui a pu assurer une bonne continuité de son action, malgré les soubresauts dans la gouvernance de l'établissement. Un nouveau Master en expertise comptable et fiscale, en alternance et en co-diplomation avec l'EPFC et la Haute École Francisco Ferrer, a commencé en septembre 2022.

À la date de l'évaluation continue, la HELdB prenait donc ses marques avec la nouvelle direction, tout en gérant les difficultés inhérentes à la pandémie en cours. Cette situation a pu donc expliquer le retard de certains chantiers prévus lors de l'évaluation initiale.

Néanmoins, comme le rapport le montrera, des avancées significatives en matière de pilotage de la qualité sont observables. Ceci est d'autant plus important pour la Haute École qu'elle est confrontée à une baisse de ses effectifs depuis près de six ans, avec une perte de 20 % de sa population étudiante. Le nombre d'étudiants inscrits dans le bachelier en comptabilité a baissé de 11,2 % de 2016-2017 à aujourd'hui. Toutefois, la baisse tend à se stabiliser en première année, les effectifs de 2022 sont ceux de 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 Le comité comprend qu'un certain nombre de recommandations du rapport initial n'ont pas été reprises à dessein par la HELdB. D'une part, l'établissement a souhaité rationaliser les dix-huit recommandations, pour gagner en efficacité. D'autre part, la gouvernance provisoire et la pandémie ont créé des conditions peu propices à la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations. La nouvelle direction a souhaité prioritairement générer un climat de travail serein, regagner la confiance des parties prenantes (secrétariat, enseignants) et assurer la gestion quotidienne des activités de formation. Le comité constate que le plan d'action initialement validé reste en vigueur et que la démarche d'amélioration de la qualité a conservé un cap, malgré les années de crise de gouvernance. Ceci peut s'expliquer par la convergence entre les axes d'amélioration de la qualité initiaux et la nouvelle stratégie soutenue par l'équipe de gouvernance de crise puis celle en place.
- 2 La Haute École a joué la carte de la transversalité des sections afin de rompre le phénomène de silo qui prévalait alors (souligné dans le rapport initial). Ceci a permis de mutualiser les approches entre sections, notamment dans le domaine de l'assurance qualité. La cellule qualité institutionnelle a aussi été mise en place, accompagnée par des relais dans chaque organe de gouvernance (Collège de direction, Conseil pédagogique et Conseil de département).
- 3 D'autre part, l'instauration d'une coordination dédiée à chaque section a permis un mode de gouvernance moins vertical et plus proche des spécificités de chaque section. La relation avec la direction et entre les sections a été également institutionnalisée, ce qui permet un travail en interface avec la direction et entre les sections. En outre, la direction a choisi d'affecter un secrétariat à chaque section, ce qui a grandement amélioré les relations avec les enseignants, les étudiants et les coordinations. C'est attesté au sein de la section Comptabilité.
- 4 Le comité souligne la difficulté de l'établissement de mobiliser les enseignants et les étudiants pour qu'ils prennent part à la démarche qualité. Malgré des tentatives et une forte communication, la participation aux réflexions (enquêtes, réunions) n'a pas fortement impliqué les acteurs autres que ceux de la direction et des coordinations. Le comité émet l'hypothèse que le manque de visibilité des relais qualité au sein de la section ne permet pas de communiquer et expliciter la démarche.

- 5 L'autoévaluation conduite à l'occasion de ce suivi a été l'opportunité pour la Haute École de réactualiser le plan d'action. Le comité comprend que les deux dernières années (nouveau collège de direction et pandémie) ont empêché de procéder à une actualisation plus récente. La plupart des informations collectées à l'occasion de l'évaluation de suivi portent donc sur des chantiers en cours ou qui n'ont pas encore été lancés. L'enjeu pour la Haute École sera de s'assurer d'ancrer ces chantiers dans un calendrier réaliste, selon leur degré d'urgence et de faisabilité. Cela n'était pas possible voici quelques mois, ça le devient en 2023.

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

- 6 Le comité note l'affirmation de la stratégie d'établissement depuis l'arrivée du nouveau Collège de direction. Cette stratégie est articulée avec la démarche qualité, qui en fait pleinement partie. La démarche qualité est à la fois un levier pour mettre en place la stratégie. La démarche fait l'objet de priorisation et de fiches actions opérationnelles précises.
- 7 Le comité note que l'établissement anime la démarche qualité par une série d'actions qui impliquent les parties prenantes. Par exemple, des réunions mensuelles avec le Collège de direction spécifiquement sur la qualité, en sus des réunions hebdomadaires. Par ailleurs, le nouveau Collège a cherché à clarifier la démarche qualité en rationalisant le nombre de projets. Considérant qu'ils étaient trop nombreux, le Collège a préféré en fusionner certains.
- 8 Cette rationalisation fut bénéfique pour l'établissement, qui a préféré donner un rythme adéquat dans l'opérationnalisation de sa démarche qualité. Il ne s'agissait pas de se lancer dans une multitude de chantiers, alors que l'établissement cherchait à refonder sa stratégie autour du nouveau Collège et à apaiser les tensions. En revanche, le comité estime que la coordination qualité concentre la majorité de ses forces sur les audits de l'AEQES. Elle n'a pas suffisamment de moyens pour piloter les autres chantiers. Ceci laisse l'impression que la coordination travaille d'abord pour les évaluations programmatiques de l'AEQES en matière de qualité. Cette situation devrait changer à partir de 2023.

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

- 9 La démarche qualité a continué à se déployer durant la période de crise. Néanmoins, elle se structure et se rend davantage visible depuis une année seulement. Il est donc normal que les enseignants pas directement impliqués dans la qualité, et les étudiants, n'aient pas forcément conscience des multiples chantiers à l'œuvre dans la qualité.
- 10 La HELdB est connue, mais son image a pâti de la crise de gouvernance ces dernières années, et son identité est en train d'être reconstruite. Si le bouche-à-oreille a longtemps fonctionné pour assurer une bonne attractivité chez les étudiants et les enseignants, il a fallu reconstruire une réputation mise à mal – parfois à tort, puisque la crise de gouvernance n'avait pas fondamentalement affecté la qualité des formations.
- 11 Le comité est donc conscient que la communication sur la démarche qualité n'était pas la priorité après la crise et la pandémie, et qu'elle fera l'objet d'actions à partir de 2023.

- 12 L'établissement continue de renforcer la communication interne et externe. En interne, l'enjeu pour la direction est d'assurer une bonne appropriation de la démarche qualité par les enseignants. Des relais qualité viennent d'être mis en place, mais manquent encore de visibilité. L'établissement peut également s'appuyer sur les relais étudiants via leurs délégués. Le comité des délégués, instauré en 2021, participe aux conseils pédagogiques.
- 13 En communication externe, il reste des marges de progrès. La communication vise à diversifier les sources d'information et ne pas se contenter de la réputation de la Haute École – qui fut longtemps excellente, mais affectée par les crises récentes. Les étudiants semblent choisir d'étudier en comptabilité dans cette école, sur la réputation de quelques enseignants devenus au fil des ans, piliers de la formation. L'enjeu pour l'établissement sera de réussir la transition quand ceux-ci partiront en retraite dans quelques années, et de bien accompagner les nouveaux. La Cellule d'Appui Pédagogique (CAP) peut y contribuer. En outre, l'établissement pourrait employer une plus grande variété de leviers d'attractivité comme le cadre verdoyant du campus, la proximité et la connexion avec le réseau des transports publics ou encore l'esprit de convivialité qui règne au sein de la Haute École.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Rendre davantage visibles les missions et actions des relais qualité au sein de la section. Trop de charges reposent sur la coordinatrice qualité institutionnelle à la Haute École.
- 2 Définir une stratégie de communication interne et externe sur la démarche qualité de la HELdB et spécifiquement à la section comptabilité. Il s'agit de mieux expliciter l'intérêt, les objectifs poursuivis, dans un langage accessible à des non spécialistes de la qualité. Surtout, cette communication doit pouvoir renforcer la confiance des candidats potentiels, des étudiants en cours.
- 3 Préparer le remplacement des enseignants qui partiront à la retraite dans quelques années, et qui assurent une majorité de cours sur la comptabilité et fiscalité. Les années à venir pourraient être mises à profit pour identifier les bons candidats enseignants voire prévoir un tuilage entre les anciens et les nouveaux.

## Critère B

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Pertinence du programme*

- 1 Le comité souligne combien la coordination pédagogique intervient régulièrement pour s'assurer de l'harmonisation entre les cours, éviter les chevauchements et assurer un séquençage adéquat des unités d'enseignement (UE) pour les étudiants. Sur ce plan, les étudiants semblent relativement satisfaits de la progressivité de leur apprentissage durant leur formation.
- 2 L'établissement cherche à adapter le programme et a la volonté de s'ouvrir au monde professionnel via des interfaces variées : des séminaires de cinq jours en bloc 3 sont organisés en février, par exemple sur la création d'entreprise avec intervenants extérieurs, ou lors des *job days*. Ces *job days* sont organisés depuis mai 2022 en collaboration avec d'autres Hautes Écoles. Ils sont aussi ouverts aux étudiants de bac 2 pour la recherche de stage.
- 3 Les stages sont bien appréciés pour le caractère formateur et complémentaire de la formation dispensée à l'école. Certains stages se font à l'étranger. La Haute École propose un portfolio de stages et des contacts qui sont actualisés. Les enseignants encadrants visitent le plus souvent possible les étudiants sur leur lieu de stage.
- 4 Le programme est régulièrement actualisé, grâce à l'implication individuelle des enseignants qui cherchent à faire partager aux étudiants les dernières évolutions dans leur domaine d'enseignement. Sur cet aspect, le comité salue l'investissement des enseignants pour actualiser, par eux-mêmes, les contenus. En revanche, les relations avec le monde professionnel restent encore tenues. Elles dépendent des rencontres durant les stages, de quelques événements organisés par la Haute École, de l'implication de quelques partenaires (par exemple avec l'ASBL « 100.000 entrepreneurs »). Il apparaît qu'une multitude d'initiatives sont pertinentes en soi (par exemple, le Business Game en bloc 3), mais elles ont peu de chance de connecter l'ensemble des étudiants en comptabilité au monde professionnel de manière efficace. Ces initiatives semblent apparaître au gré des opportunités de rencontres, souvent entre individus, et ne relèvent pas encore d'une stratégie claire de l'établissement ou de la section. Il s'agit de construire une relation durable avec le monde professionnel, dans toute sa diversité (c'est-à-dire ne se concentrant pas uniquement sur les fiduciaires). L'établissement en est conscient.
- 5 L'actualisation du programme ne doit pas être envisagée comme le seul chantier à conduire avec les professionnels. En effet, en partant du constat du faible taux de diplomation des étudiants, il convient de s'interroger sur l'adéquation de la formation aux besoins des employeurs. Si certains diplômés s'insèrent très correctement et sans difficulté, d'autres n'achèvent pas leur formation, se rendant compte de l'effort à fournir pour répondre aux exigences des employeurs. Il manque à la section l'animation d'une réflexion plus substantielle sur la manière de transmettre les acquis

d'apprentissage attendus aujourd'hui par les employeurs en comptabilité. Se limiter au dossier pédagogique ne semble pas suffire. La section ne dispose plus que d'un seul enseignant qui soit aussi un professionnel. C'est par l'implication plus étroite des employeurs et aussi avec les *alumni* dans la formation qu'il sera possible de faire progresser les étudiants sur les compétences attendues. De plus, les métiers du chiffre changent fondamentalement. Les compétences transversales sont exigées, autant que les compétences techniques. Ceci appelle donc une plus forte exposition des étudiants aux attentes des employeurs.

- 6 Dans la même veine, le comité attire l'attention de la Haute École sur le risque d'obsolescence de la formation dans les années à venir, si des inflexions ne sont pas co-décidées avec le monde professionnel (les fiduciaires, mais aussi toute la gamme d'entreprises et d'organisations du secteur non marchand). Le comité ne prétend pas que cette question est évincée par la Haute École: les témoignages ont, au contraire, abondé sur la nécessité d'offrir une formation qui soit la plus adéquate possible. Il s'interroge cependant sur les moyens que se donne la Haute École pour susciter un dialogue plus régulier et plus stratégique, en sus des multiples activités déployées, pour exposer l'étudiant au monde professionnel. Ceci est d'autant plus utile que les processus d'évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) n'apportent pas les résultats attendus et que peu de bilans consolidés sont faits sur le retour de stages.
- 7 Les EEE sont systématisées via un envoi par la coordinatrice qualité qui gère le dispositif. Cependant, le comité constate qu'il y a une compréhension variée selon chaque enseignant, sur les objectifs des EEE. Surtout, il manque une analyse transversale des résultats qui permettrait une remédiation plus efficace et une réflexion plus profonde sur la qualité de l'enseignement. Les résultats des EEE sont trop disparates et les étudiants ne sont pas non plus incités – ou conscients – de l'utilité de la démarche. Il s'agit là d'un chantier essentiel à lancer pour la Haute École, au moins dans cette section. Les relations informelles ne suffisent pas pour élaborer une réflexion sur la qualité de la formation. Les EEE ne sont pas exploitées comme un levier – parmi d'autres – pour questionner le contenu et l'organisation de la formation.
- 8 Le comité estime que la Haute École a pleinement conscience des raisons du faible taux de réponse des étudiants (caractère rébarbatif et fréquence trop élevée). La section Comptabilité ne doit pas être unique dans ce cas. Le comité salue les projets de réingénierie du système d'EEE et la réflexion menée à ce sujet depuis quelques années par l'établissement. La révision du dispositif d'EEE doit se faire, tout en en perdant pas de vue les éléments suivants : objectifs, modalités, risques et remédiations, organisation et période d'administration des questionnaires, analyse des résultats, diffusion des résultats, implication pour les actions à prendre au niveau stratégique et opérationnel.

## Cohérence du programme

- 9 Le comité note combien l'équipe enseignante unie, motivée et qui s'entraide et qui accompagne les étudiants. L'établissement, à travers son nouveau Collège de direction, a réussi à recréer un climat de confiance et responsabilisant. Les enseignants peuvent s'appuyer sur la coordination de section, nouvellement instaurée, qui a commencé par les accompagner durant la pandémie. La coordination de section est le garant de la stratégie de l'établissement et aussi de l'accompagnement des enseignants, avec l'appui de la CAP. La coordination évite la multiplication tous azimuts des initiatives des enseignants. Elle permet plutôt de les harmoniser et de les capitaliser.

- 10 La CAP prend son essor et anime les journées pédagogiques (par exemple, en invitant des personnalités extérieures), les midis pédagogiques (qui font intervenir des enseignants exposants). Elle offre des formations, parfois à la demande des enseignants de l'établissement. Ces formations font intervenir des enseignants eux-mêmes, sous forme de sessions de *peer learning*.
- 11 Le comité souligne le haut niveau de satisfaction des étudiants quant à la qualité des contenus, la bonne articulation et la progression des UE. De même, l'encadrement des stages et des TFE est particulièrement bien organisé. Le comité note les efforts de l'établissement pour cibler davantage l'exercice sur un nombre réduit de thématiques, des consignes plus claires données aux étudiants, et des possibilités de suivi plus adaptées à leurs horaires grâce au distanciel. Pour autant, cet exercice reste un défi important pour les étudiants, surtout pour ceux qui ont le plus de difficultés si la comptabilité et les matières connexes constituent une matière nouvelle. Le stagiaire bénéficie de l'appui d'un référent, et deux enseignants référents (un issu du domaine juridique et un du domaine économique) encadrent le TFE. En revanche, le système de tutorat ne fonctionne pas de manière optimale. Les étudiants en bac 3, à qui cette fonction est proposée, n'ont pas suffisamment de temps pour le faire. Certains étudiants en bac 2 ont été approchés pour assurer un tutorat aux étudiants de bac 1, sans succès. Ce système reste complexe à mettre en œuvre, le rapport initial l'avait formulé en une recommandation spécifique. Le tutorat reste pourtant un dispositif qui est utile, car les étudiants apprécient être conseillés par leurs pairs.
- 12 Le comité note, comme l'établissement le sait, des progrès à faire sur la logistique et les locaux. La vétusté guette certains logiciels, postes d'ordinateurs, et certaines salles de cours et locaux pour les enseignants.

### *Efficacité et équité du programme*

- 13 Le comité note la qualité de l'accueil pour les étudiants. L'amélioration est notable depuis l'évaluation précédente. Outre la qualité des services au quotidien, l'établissement soigne l'arrivée des nouveaux étudiants (par exemple grâce aux jours d'acclimatation, ou la découverte du campus sous forme ludique).
- 14 Le comité salue la réactivité de l'établissement durant la période de pandémie, par exemple la numérisation rapide des cours ou des tests d'évaluation.
- 15 En outre, le comité salue la qualité du SAR (Service d'Aide à la Réussite). Connus et utilisés des étudiants, ils accomplissent un travail remarquable. Les personnes recrutées pour l'animer sont bien formées, disponibles, et garantissent un climat de bienveillance fort apprécié. Les redirections vers les services compétents comme les services sociaux (il y a deux assistantes sociales à la HELdB) permettent de fournir un service d'accompagnement complet (études, santé, logement, financier, etc).
- 16 Le comité note les tentatives pour ouvrir les étudiants à l'international. Le bureau des relations internationales est animé dorénavant par un cadre administratif à plein temps. La mobilité augmente, y compris en section comptabilité.

- 17 Le comité note que la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) est en théorie proposée aux étudiants, elle est organisée dans la Haute École selon des processus bien rôlés. Toutefois, l'information circule mal, tous les étudiants et certains enseignants ne comprennent pas les critères liés à la VAE et l'engagement que ce processus exige – souvent complexe et chronophage pour des étudiants déjà occupés professionnellement. Il y a lieu de revoir l'accès et l'accompagnement des étudiants en VAE.
- 18 Le comité partage l'analyse de l'établissement sur l'inadéquation entre les demandes des employeurs en termes de compétences, et ce que l'étudiant démontre avoir acquis, soit à travers son TFE, soit durant son stage. On note que certains stages peuvent même avoir un effet contreproductif, les étudiants se rendant compte de leur inaptitude à s'insérer dans une fiduciaire ou un service maniant les chiffres. Il est donc grandement opportun de renforcer les liens avec les professionnels, comme indiqué plus haut.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager des modalités pour construire un dialogue sur le contenu de la formation en comptabilité et les acquis d'apprentissage, avec le monde professionnel dans toute sa diversité (marchant et non marchand, recruteurs et *alumni*). Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les risques d'obsolescence de la formation et de concentrer les enseignements sur les compétences et aptitudes demandées aujourd'hui sur le marché du travail dans les métiers du chiffre. Une telle réflexion aura dans un second temps, des répercussions sur l'organisation des stages et des TFE et leur évaluation.
- 2 Rénover le système des EEE. Il convient de repenser la période d'administration des EEE (à organiser avant l'examen pour éviter que les étudiants ne ciblent trop leur réponse par rapport à l'examen) une explicitation des objectifs et un accompagnement des enseignants pour l'administration, la communication autour de ces EEE auprès des étudiants et l'analyse des retours, est à organiser avec la coordination pédagogique et de section et la CAP.
- 3 Structurer le réseau des *alumni* de la section, qui sont aussi recruteurs pour certains d'entre eux, et peuvent apporter un retour sur la qualité exigées des diplômés dans ce secteur d'activité.
- 4 Poursuivre l'effort sur l'internationalisation de la formation avec l'appui du bureau des relations internationales. Les mobilités sortantes commencent à peine, et pourraient augmenter et devenir une spécificité de cette section. L'intérêt des étudiants est palpable, et la profession s'internationalise.
- 5 Questionner les modalités d'accès et d'accompagner à la VAE, de manière à mieux informer les étudiants (futurs ou en cours d'études en comptabilité) et à les aider à soumettre un dossier complet.
- 6 Envisager des actions pour la rénovation des locaux et des équipements dans les cinq prochaines années. Si la situation était convenable en 2022, elle risque de devenir intenable si aucun travail de rénovation n'est engagé dans les prochaines années.

## 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 situation de la HELdB explique la faible culture qualité constatée dans l'établissement. Il existe une forte prise de conscience que la qualité doit devenir un axe de développement et se concrétiser par des dispositifs, et produire des résultats visibles par les enseignants et les étudiants.
- 2 La Haute École est sur le chemin, d'abord par une réforme de sa gouvernance, une institutionnalisation des fonctions qui clarifient les rôles de chacun. La transversalité est une bonne approche pour réfléchir collectivement sur la qualité. Elle s'accompagne également par une spécificité des fonctions au niveau de chaque section (coordination de section, secrétariats dédiés). Ceci assure l'ancrage sur la réalité vécue par chaque section.
- 3 L'établissement rappelle à juste titre que la culture qualité ne se décrète pas, mais que les multiples avancées prévues dans les prochaines années seront autant de fondements sur lesquels la culture qualité pourra s'ancrer. L'essentiel n'est pas tant d'instaurer une culture qualité que de recréer un climat de confiance (elle est progressivement retrouvée par le personnel administratif et les enseignants, comme des nouveaux étudiants qui visiblement s'inscrivent davantage en comptabilité) et une série de leviers pour garantir la qualité et pouvoir l'améliorer en continu. La démarche est en cours. Le comité comprend et valide cette approche.

#### *Implication des parties prenantes*

- 4 L'établissement peine à mobiliser suffisamment les enseignants et les étudiants dans les démarches qualité, tant dans les réflexions que dans l'opérationnalisation (en témoignent les faibles participations aux EEE).
- 5 Pour autant, la Haute École continue de tenter à mobiliser ces parties prenantes. Le défi sera de réussir à construire une démarche qualité qui soit suffisamment comprise et appropriée par l'ensemble de la communauté. À défaut, il y a un risque de créer des organes chargés de la qualité et qui l'incarnent, qui soient déconnectés des enseignants et les étudiants.

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

- 6 Cette adéquation est exprimée par la direction de la HELdB et se traduit déjà à travers les chantiers en cours. Avant que l'établissement puisse concevoir une démarche pérenne d'amélioration continue, le comité comprend que la HELdB doit mettre en place les outils et les processus, qui se formalisent progressivement.

- 7 A priori, il n'y a pas de doute sur l'adéquation entre les valeurs d'inclusion, d'équité, d'accompagnement à la réussite des étudiants. Reste que la démarche qualité devra continuer se développer pour mieux renforcer et piloter la relation avec le monde professionnel et tenir compte du retour des étudiants actuels (via les EEE) et des anciens (via des processus dédiés, comme des enquêtes d'insertion).

## RECOMMANDATION

- 1 Informer régulièrement les enseignants et les étudiants sur les avancées des chantiers sur la qualité. L'objectif serait de les impliquer progressivement, en suscitant leur intérêt et solliciter leur participation (par exemple pour tester des nouvelles modalités des EEE, ou participer à une réflexion sur l'avenir de la formation en comptabilité avec des professionnels). Il n'est pas recommandé d'organiser des événements type « grand-messe » sur la qualité, à ce stade.

## Conclusion

La démarche qualité de la HELdB est en mutation. Elle pose des bases a priori solides méthodologiquement et pérennes, grâce à une structuration et à une institutionnalisation. Le déploiement de l'assurance qualité reste prudent et progressif. Les efforts accomplis en quelques années sont notables, alors que la pandémie, le contexte de crise et l'arrivée de la nouvelle direction auraient pu freiner la démarche.

Le comité conclut que la dynamique est en place pour qu'un système qualité soit opérationnel d'ici la prochaine évaluation du programme de Comptabilité. Il pressent que la section Comptabilité sera portée davantage par une démarche qualité institutionnelle, plutôt que programmatique. Néanmoins, les garanties sont prises (à travers la coordination de section et les relais qualité) pour que l'approche institutionnelle prenne pleinement en compte les spécificités de cette section et que les enseignants et les étudiants de ce programme se sentent davantage concernés par la démarche qualité.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
**Comptabilité**  
2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*  
La Haute Ecole tient vivement à remercier l'AEQES et les experts présents pour l'évaluation du cursus Comptabilité. La direction et les équipes pédagogiques ont beaucoup apprécié le caractère ouvert et constructif des échanges qui ont alimenté les réflexions et la qualité des recommandations proposées. Cette évaluation externe s'inscrit dans une dynamique positive de la Haute Ecole qui a été reconnue et soulignée par les experts, ce à quoi l'équipe enseignante est particulièrement sensible.

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

  
Mme Linda LEONORA  
Directrice de département  
Sciences économiques et de gestion

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

  
Mme Catherine MEYFROID  
Coordinatrice qualité