



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

## **Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION**

#### **Haute École Albert Jacquard (HEAJ)**

Comité des experts :

M. Alain DONADIO, président

M. Bademba BAH ELHADJ, M. Raphaël DARQUENNE, Mme Geneviève LACROIX, experts

**27 juin 2017**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Comptabilité. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 8 et 9 mars 2017 à la Haute École Albert Jacquard (HEAJ). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : 2 représentants des autorités académiques, 19 membres du personnel, 18 étudiants, 7 diplômés et 4 représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES<sup>2</sup> (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

- 1 la gouvernance et la politique qualité ;
- 2 la pertinence du programme ;
- 3 la cohérence interne du programme ;
- 4 l'efficacité et l'équité ;
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue.

Enfin, le rapport se termine par une synthèse des forces, points d'amélioration, opportunités et risques, ainsi que des principales recommandations.

Ce rapport a pour objectif d'aider l'établissement à construire son propre plan d'amélioration et de mettre à disposition d'un large public une information sur le programme d'études évalué.

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2015).

<sup>2</sup> AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=246](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 2 mars 2015).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

Haute École Albert Jacquard (HEAJ) a été constituée en date du 1<sup>er</sup> septembre 1996 suite à l'entrée en vigueur du décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles. Elle est née de la fusion de l'Institut d'Enseignement supérieur pédagogique de la Communauté française à Namur (ESPENA) et de l'Institut d'Enseignement supérieur économique de la Communauté française à Tamines (IESET).

Le bachelier en Comptabilité relève de la catégorie économique. Il comprend deux options, gestion et fiscalité, qui sont organisées sur les sites de Tamines, pour l'option gestion, et Namur, pour l'option fiscalité. De par leur histoire et leur environnement socioéconomique propre, les deux options du bachelier ont développé des pratiques, des outils pédagogiques spécifiques qui peuvent expliquer les différences d'analyse que le comité sera parfois amené à souligner.

En 2014-2015, les étudiants inscrits au bachelier en Comptabilité représentent 8,4% de la population étudiante de l'établissement.

## Critère 1

### L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

## CONSTATS ET ANALYSE

### [Politique de gouvernance de l'établissement]

- 1 La Haute École Albert Jacquard (HEAJ) est un établissement qui se trouve aujourd'hui à un tournant de son histoire. Il fut durement éprouvé en 2012 par une crise financière et institutionnelle sans précédent ayant entraînée la mise sous tutelle. La direction mise en place entre 2014 et février 2017 a su redonner à la HEAJ des bases financières saines. Elle l'a dotée d'une gouvernance plus solidement ancrée à ses missions premières de formation, de service à la société et à des valeurs plus en phase avec celles de son prestigieux parrain. Le comité a pu mesurer le succès de cette période de transition : la confiance en l'avenir de l'école est rétablie. La nouvelle direction, en place depuis février 2017 (anciennement responsable de la catégorie économique qui s'est donc également vue attribuée une nouvelle responsable) peut, dans ces conditions, s'engager dans un programme de développement à long terme.  
Aujourd'hui, une vision stratégique existe au niveau de la Haute Ecole qui élargit son offre de formation, se dote des moyens d'assurer son autonomie de manière pérenne en renforçant notamment son identité et en améliorant l'intégration des différents sites et des différentes catégories. Ces orientations sont relayées par un service de communication institutionnel dynamique et prometteur compétent qui aide à la formalisation et à la diffusion des axes de développement de l'établissement. Il reste encore beaucoup à faire pour modifier les anciennes pratiques de catégories qui se sont construites en autogestion, sans réelle référence à une identité commune. Mais les actions entreprises par les récentes équipes de direction, relayées par les nouveaux responsables de catégorie, les membres des cellules qualité, ont entraîné de notables progrès appréciés par le personnel enseignant et non enseignant ainsi que par les étudiants.
- 2 Le bachelier en Comptabilité souffre encore des travers passés. Organisé sur deux sites, Namur pour l'option fiscalité et Tamines pour l'option gestion, il a longtemps été géré sans harmonisation, sans volonté de créer une culture commune. Une telle gestion a généré des sentiments d'iniquité, de rivalité, de laissé pour compte, notamment pour le site de Tamines. Les entretiens avec les diverses parties prenantes témoignent de relations apaisées, de conditions actuelles de travail nettement plus positives sans être pour autant complètement satisfaisantes.
- 3 Un plan d'actions pour la catégorie économique a été établi à partir du diagnostic SWOT. Il s'en dégage quatre axes répondant à des faiblesses ou des menaces majeures :
  - Communication externe et interne,
  - Organisation interne,
  - Professionnalisation pédagogique,
  - Management et gouvernance.

Le comité souligne la pertinence de ces pistes d'amélioration mais regrette qu'elles ne s'intègrent pas dans une stratégie plus globale résultant d'une démarche d'ensemble. En l'absence de ces dimensions, les actions envisagées n'engendreront pas d'avantages durables car elles ne seront pas orientées par une vision de long terme.

- 4 Les différentes parties prenantes, notamment enseignants et étudiants, se trouvent associées aux organes de décision, en conformité avec la réglementation en vigueur.

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

- 5 Dès 2003, la HEAJ a mis en place la « Commission Qualité » (CQ) qui a été complétée en 2010 par la Commission d'Évaluation Interne (CEI), devenue Commission d'Autoévaluation (CAE) depuis, conformément aux différents arrêtés en vigueur<sup>3</sup>. Ces organes ont acquis de l'expérience à l'occasion notamment de l'évaluation par l'AEQES du bachelier « Assistant-Secrétariat de direction » en 2014-2015. Toutefois, les changements de direction tant au niveau de l'établissement que de la catégorie, l'important *turn-over* des responsables qualité au niveau de la CQ (6<sup>e</sup> coordinateur depuis sa création) n'ont pas permis le déploiement d'une démarche qualité pérenne et approfondie. Beaucoup d'énergie a été consacrée à la consolidation de l'établissement suite aux errances passées, à l'intégration des directives du décret Paysage<sup>4</sup>. La mise en œuvre de la démarche qualité s'en est trouvée substantiellement retardée. C'est donc un système qualité encore incomplet, qui manque d'unité et de cohérence entre les niveaux institutionnel, catégoriel, les sections et les sites que le comité a été amené à expertiser.
- 6 Il convient toutefois de préciser que la démarche qualité constitue une préoccupation majeure des responsables (direction et coordinateurs) et que l'ensemble du personnel y est très sensible. Il existe un réel attachement à la Haute Ecole Albert Jacquard, un esprit de corps qui est prêt à s'investir plus en avant dans le processus.
- 7 Enseignants et non enseignants de la section ont néanmoins fait mention d'une difficulté récurrente dans leur relation avec le responsable financier de la Haute Ecole : lourdeur des procédures, sentiment de méfiance, comme s'ils étaient encore redevables des pratiques passées.
- 8 Le conseil étudiant se montre très actif et opérant dans sa volonté de faire remonter les demandes d'amélioration des étudiants de la Haute Ecole et dans le suivi des actions mises en place. Ses initiatives apparaissent toutefois déconnectées du processus qualité, sans lien particulier avec les commissions chargées de cette mission.
- 9 L'efficacité des processus et tâches administratifs clés pose quelques difficultés liées aux spécificités de la structure et au mode d'organisation retenu :
  - La centralisation géographique de la reprographie (à Tamines) combinée à la distance séparant les deux sites génère des retards dans la livraison de certains documents fondamentaux dont les syllabus ;
  - La présence active de professeurs invités, l'intervention de mêmes enseignants sur les deux sites, compliquent singulièrement la gestion des emplois du temps ;
  - Le secrétariat de scolarité assuré par du personnel à mi-temps à Namur, ne permet pas d'assurer ce service de manière fluide et continue ;
  - Le siège administratif de l'école situé à Namur laisse émerger un sentiment de mise à l'écart pour le personnel de Tamines.

Consciente de ces dysfonctionnements, l'équipe de direction mène une réflexion visant à y remédier. Ces mesures n'ont pour l'heure pas de dimension opérationnelle.

## [Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 10 Le programme semble être régulièrement discuté et évalué mais selon des processus très informels. L'axe stratégique de professionnalisation et l'application du décret Paysage ont entraîné une révision profonde du programme ainsi que de l'organisation du cursus et des contenus des cours. Les avis des diverses parties prenantes que le comité a pu croiser, font état d'un bon degré de satisfaction dans le nouvel équilibre ainsi établi.

---

<sup>3</sup> Décret du 14/11/2002, décret du 22/02/2008 et décret « charges et emplois » de 1996, modifié en 2008.

<sup>4</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (disponible en cliquant [ici](#)). Une brève description de ce décret est présentée dans : AEQES, « l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles », Bruxelles, 2016, page 14 (disponible [ici](#)).

- 11 Pour ce qui est de la révision du programme, les enseignants s'informent à titre individuel sur la progression de leurs disciplines. Le comité note un faible recours aux processus formalisés de partage collectif. Ce phénomène s'avère d'autant plus dommageable que des enseignants, intervenants dans des disciplines majeures, sont proches de la retraite. En l'absence de mécanismes de mise en commun, ce sont des années d'expérience, d'accumulation de savoirs et savoir-faire qui ne se transmettront pas aux plus jeunes.
- 12 Les outils de pilotage chiffrés sont actuellement quasi inexistants (taux d'insertion professionnelle, taux de réussite au diplôme ou par UE, etc.), alors que l'établissement dispose des données nécessaires pour les élaborer. La dimension pilotage ne peut donc pas être opérante, le suivi des actions d'amélioration devient impossible.
- 13 En dehors du cadre de l'élaboration du dossier d'autoévaluation (DAE) les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ne sont pas mises en place de manière formelle. Certaines initiatives existent mais restent très limitées.

### **[Information et communication interne]**

- 14 Axe prioritaire du plan d'actions, la communication interne est considérée comme largement déficiente. Elle fait l'objet d'une série de mesures visant une plus grande efficacité.
- 15 La localisation du siège administratif à Namur et l'éloignement géographique entre les deux sites, rend nécessaire la présence d'un relai régulier à Tamines. L'assistante de direction assure cette jonction entre direction et personnel enseignant et non enseignant de Tamines. Cela ne pallie que partiellement le sentiment d'éloignement vis-à-vis des organes de décision et d'information.
- 16 La chargée de communication de la HEAJ n'est pas au courant de toutes les activités organisées par les sections qui ne trouvent donc pas relayées au niveau du réseau interne et notamment de la *Newsletter* interne.
- 17 Au niveau de la section, la communication repose pour l'essentiel sur deux enseignants qui s'impliquent de façon volontaire dans cette fonction (page Facebook, page d'anciens étudiants, etc.). Cette action de communication a contribué à une meilleure visibilité de la section mais non institutionnalisée, sa pérennité reste fragile car étroitement liée aux personnes qui en ont pris la charge.
- 18 La communication vers les étudiants est souvent jugée dysfonctionnelle par ces derniers. Le manque d'outil de communication et sa sous-utilisation (plateforme) ne sont pas de nature à améliorer la situation.
- 19 Les étudiants privilégient les voies informelles ou non institutionnelles (adresse e-mail privée, réseaux sociaux). Cela n'est pas sans poser des risques en termes de sécurisation des données, d'efficacité dans la diffusion institutionnelle des informations, et de maîtrise de la communication.

### *RECOMMANDATIONS*

- 1 Le comité recommande de décliner la stratégie de l'établissement au niveau des catégories et des sections. Chacun doit avoir une idée précise de ce que sera la Haute Ecole, la catégorie économique, la section comptable dans les quatre ou cinq ans qui viennent.
- 2 Une démarche stratégique complète, claire et formalisée doit être élaborée afin :
  - de mieux positionner la place des deux bacheliers comptables dans la vision stratégique ;
  - d'articuler les axes stratégiques avec la vision long terme d'une part et le plan d'action d'autre part ;
  - de donner plus de sens aux axes envisagés dans le plan d'actions ;
  - de pérenniser la démarche et d'en assurer la diffusion ;
  - d'élaborer des indicateurs de suivi des actions entreprises, essentiels pour en mesurer l'efficacité. Cela suppose au préalable d'actualiser les données disponibles, de fixer des objectifs chiffrés prévisionnels ambitieux, engageants et réalistes.
- 3 Bien qu'apaisées, les relations internes entre le personnel, la direction, les services centraux de l'école nécessitent des actions visant à installer durablement un climat de confiance entre les diverses parties prenantes. Cela suppose l'intégration d'une dimension managériale dans la mission de direction, qui ne peut s'effectuer dans l'improvisation de la fonction. Le management est un art qui s'apprend, des formations peuvent aider à assumer cette tâche et les responsabilités qu'elle implique.

- 4 La pérennisation des fonctions de gestion de la qualité (au niveau de l'établissement, de la catégorie et de la section) et des personnes qui en ont la charge est une nécessité. Cela suppose la mise à disposition de moyens incitatifs permettant : la formation des personnes, la formalisation des processus de coordination entre les différents niveaux de responsabilité de la gestion qualité, l'attribution de décharges horaires à la hauteur des engagements, la reconnaissance institutionnelle des fonctions.
- 5 Les services centraux de support (service juridique pour les administratifs, service financier pour les administratifs et les enseignants), basés à Namur, doivent avoir plus explicitement conscience dans leur rôle de diffuseur d'informations, de transmetteur de connaissances, de soutien aux initiatives pédagogiques qui s'inscrivent dans des projets institutionnellement validés et budgétairement raisonnables.
- 6 Les étudiants doivent être associés de manière pérenne à la démarche qualité.
- 7 Un effort dans la formalisation est nécessaire que ce soit sur le plan de la démarche stratégique ou pour les travaux collaboratifs entre enseignants. La formalisation doit s'entendre comme un outil organisationnel visant à :
  - mettre en forme les suggestions, les pistes de développement, les bonnes pratiques partagées ;
  - faciliter la transmission des idées, des visions stratégiques, des savoirs, savoir-faire ;
  - nourrir le système de communication ;
  - favoriser le contrôle du respect des procédures qui facilitent le travail de chaque partie prenante.
- 8 L'emploi plus systématique des voies institutionnelles d'information (plateforme en ligne, réseau social professionnel plutôt que généraliste) doit être encouragé voire rendu obligatoire pour les étudiants lorsque cela peut entraîner des problèmes de sécurité des données. En outre, l'utilisation des canaux officiels, comme par exemple l'adresse e-mail HEAJ, peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

## Critère 2

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

#### CONSTATS ET ANALYSE

##### [Appréciation de la pertinence du programme]

- 1 Les visites de stages permettent de connaître les compétences attendues par les entreprises. Cet aspect se trouve renforcé par l'encadrement partagé du stagiaire entre l'enseignant et le professionnel.
- 2 Pour l'ensemble de la section, la formation offre une bonne insertion professionnelle. Les étudiants n'éprouvent aucune difficulté à trouver du travail après leurs études en fiduciaire comme en banque et en entreprise. Les étudiants sont régulièrement engagés sur leurs lieux de stage. Quelques-uns peinent parfois à travailler dans leur secteur, mais peut-être est-ce aussi lié à des facteurs exogènes (manque de mobilité géographique notamment). Le comité ne peut que déplorer le fait que ces points positifs ne soient pas soutenus par des données quantitatives pouvant mettre en évidence les qualités de la section.
- 3 Des étudiants peuvent manquer de compétences transversales (présentation orale, communications téléphoniques, etc....) et d'opérationnalité. Si beaucoup sont particulièrement ponctuels et proactifs, quelques-uns doivent être particulièrement accompagnés car ils ne font pas preuve d'une autonomie (maturité) suffisante. Les étudiants de l'option gestion comme les professionnels qui les accueillent, regrettent le manque de compétences dans le domaine fiscal. Ce pose ici le problème du positionnement disciplinaire de cette option et des critères de choix des étudiants plus liés à la situation géographique du site qu'à sa spécificité disciplinaire.
- 4 Les partenariats sont peu développés au niveau de la section. Le Pôle Académique Namurois (PAN) organise un *Job Day* auquel seuls les étudiants de Namur sont conviés. Cette asymétrie de traitement n'est pas sans poser un problème d'équité de traitement par rapport aux étudiants de Tamines.
- 5 L'activité recherche n'est pas assurée au niveau de la section comptable et de manière générale est très réduite au niveau de l'établissement. Souvent financée sur fonds propres, la HEAJ n'est pas encore en mesure de pouvoir y consacrer des ressources. Sensible à cet argument, le comité tient toutefois à souligner que le niveau 6 de diplomation du bachelier pour les critères européens, suppose un effort dans le domaine.
- 6 Les expériences à l'étranger ne sont pour l'heure pas développées au niveau de la section comptable. Aucune offre de programmes Erasmus ou d'échanges internationaux ne sont proposées. Les actions préconisées dans l'axe pédagogique devraient pallier ces faiblesses pour peu que le niveau de langue des étudiants soit à la hauteur des attentes de ce type de programme et que les jeunes comptables y soient sensibles.
- 7 Les opportunités de poursuite ou reprise d'études et passerelles sont communiquées aux étudiants lors de la journée des professionnels, des tables rondes avec des professionnels des métiers du chiffre (pour l'insertion socio-professionnelle), des représentants des instituts (pour les stages IPCF ou IEC) mais aussi avec des représentants d'universités (pour présenter les différentes possibilités de passerelles au sein de leurs établissements). Aucune donnée formalisée permettant d'en mesurer la teneur n'existe à ce jour.

##### [Information et communication externe]

- 8 Quel que soit le site, les bacheliers comptables et, plus généralement, la Haute Ecole Albert Jacquard bénéficie d'une réputation positive. Nombre d'étudiants ont mis en avant la réputation de l'établissement comme facteur d'attractivité. Cette dernière se trouve confortée par la profession. Ces témoignages sont d'autant plus notables que la HEAJ n'a pas pu, pour des raisons financières, investir un budget à la hauteur des enjeux pendant plusieurs années. Aujourd'hui encore, les moyens restent limités.
- 9 Le comité tient à saluer le travail accompli par la cellule de communication de la Haute Ecole et les projets dont elle est porteuse : *newsletter* externe, capsules vidéo, site web élaboré en fonction des besoins des étudiants, etc.



- 1 Les responsables qualité ont pleinement conscience de l'asymétrie existante au niveau des événements permettant de tisser des liens avec les partenaires professionnels. Un partage des pratiques les plus adaptées et profitables entre les deux sites est fortement encouragé, de même que le développement de partenariat. L'axe « professionnalisation pédagogique » intègre quelques actions intéressantes de ce point de vue :
  - Projet « Ecoles Entrepreneuriales » de l'AEI<sup>5</sup> ;
  - Projet YEP : « Young Entreprise Project ».
- 2 Le comité encourage la section à continuer de proposer et à accentuer les mises en situation, les cas pratiques, les travaux en groupe, etc.
- 3 La Haute Ecole ne doit pas s'interdire une réflexion sur la pertinence des options retenues. La spécialité gestion n'apparaît pas aussi attractive que la fiscalité. Deux options fiscales, sachant que le choix des étudiants s'opère pour l'essentiel par rapport à la proximité géographique, peuvent faire sens.
- 4 Sans en faire une action forcément prioritaire pour la section, qui en son sein ne comprend pas d'enseignant-chercheur, la recherche reste une mission fédératrice pouvant en outre présenter un caractère transdisciplinaire. Elle participe pleinement à l'évolution des législations, des outils de traitement et d'analyse des données, à la compréhension de l'environnement socioéconomique des entreprises, des administrations et des autres organisations. Les programmes de niveau 6 de la classification CITE<sup>6</sup> sont du reste explicitement fondés « *sur des travaux de recherche de pointe et/ou les meilleures pratiques professionnelles* ». A ce titre, l'activité de recherche doit pouvoir, d'une manière ou d'une autre, s'intégrer dans une stratégie pédagogique, quelle que soit la section considérée. Dans le domaine des sciences de gestion, elle permet en outre de tisser des liens durables et constructifs avec le monde professionnel.
- 5 Concernant la communication extérieure, le comité encourage la section comptable à mener à bien les actions proposées à travers l'axe communication externe :
  - création d'une cellule publicité propre à la catégorie économique ;
  - création et gestion d'une page Facebook propre à la catégorie (à voir si un réseau plus professionnel ne serait plus opportun) ;

D'autres pistes sont possibles :

- la création d'un réseau de professeurs du secondaire afin de mieux faire connaître l'attractivité des filières comptables et le savoir-faire des bacheliers de la HEAJ en la matière ;
- développer des bases de données « contacts » (lieux de stage, anciens étudiants, ...) pour l'envoi d'informations ciblées (conférences, visites d'entreprises, journées portes ouvertes, jury TFE, ...).

Quelques soient les voies retenues, le comité insiste sur la nécessité de mettre en place des indicateurs de suivi des performances des actions (affluences aux portes ouvertes, enquêtes satisfaction, nombre de contacts professionnels, nombre d'anciens étudiants adhérents à une association créée à leur effet, etc.) afin d'en mesurer les retombées et le rapport coût/avantages.

<sup>5</sup> Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

<sup>6</sup> Classification Internationale Type de l'Education, équivalent du niveau 6 du CEC (Cadre Européen de Certification).

### Critère 3

#### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

#### CONSTATS ET ANALYSE

##### [Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 La formalisation des acquis d'apprentissages (AA) et leur mise en cohérence avec les activités d'apprentissage ont été effectuées par les coordinatrices de concert avec les équipes enseignantes des deux sites et l'avis éclairé de professionnels.
- 2 Leur diffusion auprès des étudiants ne paraît pas poser de problèmes. Quel que soit le site, les étudiants se sont dits bien informés des AA du programme.

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

- 3 Les pratiques pédagogiques sont globalement perçues comme pertinentes et cohérentes par les parties prenantes, mais certaines sont perfectibles. Les étudiants comme les professionnels sont en attente de pratiques pédagogiques innovantes et professionnalisantes. Le fait que des enseignants aient eu, ou ont encore, une activité professionnelle, est particulièrement bien perçu.
- 4 Certains étudiants se sentent parfois démunis sur leurs lieux de stage face à des travaux pratiques de base qu'ils n'ont pas eu l'habitude d'effectuer. C'est par exemple le cas lorsqu'il s'agit de trier ou de différencier des documents comptables. De même, la formation à la manipulation des logiciels comptables n'apparaît pas suffisamment opérationnelle.
- 5 Les étudiants souhaitent pouvoir mieux connaître les milieux professionnels pour faire un choix d'orientation en connaissance de cause. Ils sont demandeurs d'un stage découverte assez tôt dans le cursus, afin de se rendre compte des réalités du métier.
- 6 Les étudiants trouvent par eux-mêmes leurs stages et sans grande difficulté. Ils sont accompagnés par les professeurs pour le choix du stage (orientation) ou lorsqu'ils éprouvent des difficultés à en trouver.
- 7 Le problème lié aux notations des stages par les maîtres de stages sont contrebalancés par les professeurs en fonction de la complexité des tâches demandées aux stagiaires. Cette pratique, pour légitime qu'elle soit, n'est pas formalisée et donc pas harmonieusement pratiquée.
- 8 Les étudiants se sentent bien suivis dans le cadre de leur TFE<sup>7</sup>, même si la qualité de l'accompagnement varie en fonction des enseignants. Un *vade-mecum* de stage mis à leur disposition, précise les exigences attendues, les règles de rédaction et d'évaluation, les dates butoir, les sanctions, etc. Les étudiants ne bénéficient toutefois pas d'une séance d'information ou d'un cours qui les prépare à sa réalisation.
- 9 Concentrée en bloc 3, la charge de travail relative au TFE, au stage, auquel s'ajoute l'épreuve de monographie comptable est jugée importante par les étudiants. Cette charge s'accroît lorsque le TFE n'est en lien avec le stage.
- 10 La monographie comptable<sup>8</sup> se présente comme une activité interdisciplinaire qui allie connaissances théoriques et pratiques professionnelles. Elle constitue un exercice enrichissant mais qui n'a lieu qu'une seule fois au cours du cursus.

<sup>7</sup> Travaux de fin d'étude

<sup>8</sup> Il s'agit d'un examen de synthèse élaboré à partir de documents comptables réels et dont l'objectif est la production de documents comptables et fiscaux similaires à ce qui serait produit dans la réalité. Il s'agit d'évaluer l'autonomie de l'étudiant ainsi que son « endurance » puisque cet exercice est organisé sur trois jours consécutifs articulés autour d'un horaire flexible.

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

- 11 La progressivité et l'agencement global du programme fait l'objet d'une évaluation positive. Les parties prenantes estiment que l'agencement des cours est globalement cohérent. Dans le détail, l'agencement de quelques cours peut poser des difficultés (TVA et gestion des stocks par exemple). Les professeurs qui communiquent entre eux, sont attentifs à ces problèmes et ajustent mutuellement leurs cours en conséquence.
- 12 La modularité des unités d'enseignement (UE), la pluralité des intervenants qui opèrent souvent sur les deux sites, le nombre d'étudiants inscrits connu parfois tardivement, compliquent singulièrement l'élaboration des emplois du temps et font apparaître des dysfonctionnements lors de leur mise en œuvre. Les horaires d'une journée sont parfois donnés la veille. Les pistes préconisées dans l'axe organisationnel du plan d'action et de suivi sont de nature à pallier le problème.
- 13 La charge de travail jugée importante en troisième bloc, n'est pas forcément considérée comme telle par l'équipe enseignante.

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

- 14 Les modalités d'évaluation sont claires et communiquées en début de cours, à l'exception notable de la monographie comptable. Attention toutefois à ce que ces dernières ne se trouvent pas modifiées à l'approche de l'examen.
- 15 La monographie ainsi que les cours de logiciel comptable sont des exercices intéressants. Le comité s'interroge toutefois sur la pertinence d'une monographie identique pour les deux options. Il semble en outre que la formation au logiciel comptable ne permette pas aux étudiants d'être pleinement opérationnel durant les périodes de stage.
- 16 La modularité des UE semble générer des comportements stratégiques amenant les étudiants à présenter sciemment des épreuves au rattrapage, notamment le TFE.

### *RECOMMANDATIONS*

- 1 Le comité recommande de poursuivre les efforts de l'équipe enseignante dans sa volonté d'intégrer des outils et des pratiques opérationnelles dans le déroulé de les cours et des travaux dirigés. Ce peut être une action à mener de concert avec les avis des professionnels. Les actions envisagées dans l'axe organisationnel visant la modernisation et la professionnalisation des outils pédagogiques, la formation continuée des enseignants vont dans le bon sens. Cela nécessitera un appui financier et logistique de la Haute Ecole.
- 2 Les initiatives de communication qui informent sur les réalités du métier, ses diversités de carrière, les bons taux d'insertion professionnelle doivent être encouragées. Elles auraient un impact particulièrement décisif pour des élèves du secondaire en recherche d'orientation et pour les étudiants de bloc 1. Stages découvertes, présentation métier de professionnels issus de secteurs divers (fiduciaire, banques, entreprises ou administrations), séminaires, forum, etc. ; les formats les plus appropriés restent à définir. Ils doivent intervenir très tôt dans le cursus :
  - sur les salons, lors de portes ouvertes pour attirer de futurs étudiants,
  - en tout début de bloc 1, afin de permettre aux nouveaux entrants de se projeter dans un avenir professionnel concret et prometteur, ou de l'amener à se réorienter rapidement si ces perspectives ne correspondent pas à ses pôles d'intérêt. L'impact d'une telle mesure sur les taux d'échec et le degré de motivation des étudiants n'est pas neutre.
- 3 L'accompagnement du TFE et du stage, l'élaboration des grilles d'évaluation de ces épreuves doivent être mieux formalisés afin de se déployer de manière harmonieuse et de respecter l'équité de traitement des étudiants.

- 4 Outre le fait d'être une unité d'harmonisation des compétences acquises au niveau de l'espace européen de l'enseignement supérieur, les ECTS permettent également d'appréhender la charge de travail réellement exigée dans une UE, au-delà du simple présentiel ou du nombre d'UE.
- 5 La charge de travail liée au TFE gagnerait à être échelonnée dans le temps, par exemple :
  - sensibilisation à l'épreuve en premier bloc ;
  - transmission de la méthodologie en deuxième bloc ;
  - choix du sujet et partie théorique en fin de deuxième (offrir au moins cette possibilité pour les étudiants les plus avancés) ou début de troisième bloc,
  - rédaction et préparation de la soutenance en troisième bloc.

Une forte incitation à lier stage et TFE serait également de nature à alléger la charge de travail et/ou à offrir la possibilité de travaux plus approfondis où théorie et pratique se trouveraient plus étroitement associées.

- 6 L'évaluation en monographie doit pouvoir faire l'objet d'entraînements, de mises en situation plus régulières sans forcément être de même ampleur. Outre une meilleure préparation à l'épreuve, cela développerait encore davantage les compétences de transversales. Une réflexion sur la possibilité de distinguer les spécialités des deux options, pour lesquelles on ne peut pas toujours exiger les mêmes compétences, notamment en fiscalité, devrait être menée.

## Critère 4

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

## CONSTATS ET ANALYSE

### [Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)]

- 1 Certains dysfonctionnements administratifs trouvent à s'expliquer par une répartition, une mutualisation pas toujours optimale des tâches et des ressources entre les sites, la nécessité d'intégrer les nouvelles réglementations décrétales, la présence des formations sur plusieurs sites géographiques éloignés. Les procédures sont parfois jugées lourdes et à même de décourager la prise d'initiative et l'organisation d'événements. L'absence de directives claires entraîne un manque de sens dans les missions exécutées au quotidien.
- 2 Les nouveaux professeurs se sentent bien accueillis par la communauté en place : collègues enseignants, direction, administration, personnel technique.
- 3 La formation continuée des enseignants n'est ni organisée ni financée. Les professeurs invités qui donnent les matières les plus évolutives constituent un atout certain d'attractivité pour la HE.
- 4 L'ambiance de travail est jugée satisfaisante et en net progrès par rapport aux années passées. Un sentiment d'attente et d'espérance domine compte tenu des nombreux changements intervenus aux postes de direction de l'école et de catégorie.

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

- 5 Sur Tamines, les infrastructures sont fonctionnelles, les locaux adaptés, équipés (tableaux blancs, projecteurs...) et bien entretenus. Sur Namur, les locaux apparaissent moins fonctionnels : plus exigus, sans bibliothèque, cafétéria ou réfectoire, sans aménagement pour les personnes à mobilité réduite. Des plans de modernisation sont en cours, sans assurance d'être suffisants.
- 6 Le matériel informatique est opérationnel mais daté, le Wi-Fi pas performant. Le site de Namur pâtit d'une insuffisance de locaux informatiques.
- 7 Sur les deux sites, il n'y a pas, pour les enseignants, de local de travail équipé pour mener des entretiens en direct ou à distance, des réunions entre collègues, des échanges avec des étudiants ou des professionnels. La salle des professeurs, dont l'existence est appréciée, n'a pas vocation à remplir ces fonctionnalités.
- 8 La bibliothèque du site de Tamines est très utilisée par les étudiants, le fond comptable régulièrement mis à jour et ce bien qu'il n'y ait pas de personnel dédié. Les étudiants de Namur peuvent géographiquement accéder aux bibliothèques du Pôle académique Namurois. Il est important qu'ils en soient régulièrement informés.
- 9 La plateforme Pénélope n'est pas opérationnelle et reste de fait peu utilisée. Un outil informatique pour communiquer vers les étudiants (informations sur les absences des professeurs,...) performant fait défaut.

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

- 10 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 et la disponibilité des enseignants et des autres personnels encadrants sont très appréciés. Le Service d'Aide à la Réussite (SAR) se trouve méconnue au niveau du site de Namur et n'est donc pas sollicité comme il se devrait.
- 11 Les journées d'accueil des étudiants lors de la rentrée n'ont pas été perçues de manière totalement satisfaisante.

## [Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 12 La section comptable, et plus largement la HEAJ, n'a pas développé une culture de la collecte, de l'extraction, de l'analyse des données, à l'exception de l'évolution des effectifs. Aucun système de pilotage n'est en place. Il n'est à l'heure actuelle pas possible de disposer rapidement de ratios relatifs aux taux d'échec, d'abandon, de réussite, au niveau du diplôme ou des UE. L'insertion professionnelle et les actions d'amélioration menées ne disposent d'aucun indicateur de suivi.

## RECOMMANDATIONS

- 1 La présence régulière de la direction ou d'un relais de la direction, identifié et légitimé par celle-ci, apparaît à l'heure actuelle indispensable sur le site de Tamines. Dans une phase caractérisée par de profonds changements organisationnels et réglementaires, le personnel éprouve le besoin d'un référent afin de se sentir épaulée, soutenue, considérée.
- 2 Un management orienté sur la mise en confiance par l'explication, la présentation claire des orientations stratégiques, comme évoquée au critère 1, s'avère impératif. L'axe *Management* du plan d'actions apparaît bien adapté et devra être concrétisé dès que possible.
- 3 Une réflexion suivie d'une mise en œuvre sur la formation continue et ses enjeux est nécessaire, tant sur le plan de l'organisation que du financement.
- 4 En collaboration avec les organismes de tutelle, des aménagements, notamment sur le site de Namur, des locaux et des équipements doivent pouvoir être envisagés dans un délai raisonnable.
- 5 La mise à disposition des documentations de travail, (revues, TFE, Syllabus, etc.) en version numérique constituerait une solution avantageuse tant sur le plan organisationnel que financier.
- 6 Les étudiants de Namur doivent mieux informés et sensibilisés au SAR.
- 7 Les parties prenantes doivent avoir conscience de l'impact d'une journée d'accueil totalement réussie parce qu'elle concrétise le premier contact pour de nombreux étudiants et qu'elle reflète l'image, les qualités a priori de la HEAJ.
- 8 Le comité recommande la constitution de bases de données :
  - répertoriant les lieux de stage, les activités qui y sont exercées, l'appréciation de l'étudiant qui y a évolué ;
  - assurant le suivi des diplômés ;
  - toute information utile pour l'analyse et le pilotage des bacheliers, de la catégorie, de la haute école.L'ensemble des parties prenantes peut, par des procédures formalisées adaptées (petites fiches papiers ou numériques à remplir, enquêtes téléphoniques, entretiens plus ou moins formalisés, ...) être mobilisé à cet effet.
- 9 Une fois les bases de données fiabilisées, le comité incite à la construction 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 pour rendre compte des forces, des progrès de la section, ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et relever les défis de demain.
- 10 L'analyse plus régulière des données nécessaires au pilotage du programme permettrait également une compréhension plus fine des phénomènes d'abandon, d'identifier les éventuelles difficultés d'ordre pédagogique.

## Critère 5

### L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

## CONSTATS ET ANALYSE

### [Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 L'essentiel du dossier d'autoévaluation (DAE) a été réalisé par les 3 membres de la CAE. Ils ont bénéficié de l'appui de la direction et de la collaboration de l'ensemble des collègues sollicités. Ce travail a été mené avec sérieux, honnêteté et dans la perspective d'améliorer la qualité des formations comptables et de servir au mieux les intérêts de la HEAJ.
- 2 Les études quantitatives sont trop peu présentes et ne permettent pas des analyses approfondies des points forts et des points faibles de la Haute Ecole.
- 3 La direction ne semble pas s'être activement associée à l'élaboration de ce document. De ce fait, il manque au dossier une dimension stratégique qui incère la section dans une démarche plus globale avec des perspectives d'avenir à long terme plus claires et ambitieuses. La distanciation de la direction peut également expliquer le peu d'intérêt que l'élaboration du DAE a suscité par moment. Par manque de mobilisation, d'explications des enjeux, le DAE n'a de fait, pas été utilisé comme outil de réflexion, d'échange *a posteriori*. Il n'a pas non plus été communiqué à l'ensemble du corps enseignant ou du personnel administratif et technique. A l'exception des étudiants sollicités lors des questionnaires, beaucoup n'avaient pas connaissance de ce document ni même de la démarche du comité.

### [Analyse SWOT]

- 4 Les responsables de la Haute Ecole, de la catégorie, de la section, de la démarche qualité peuvent s'appuyer sur un diagnostic pertinent et sans concession. L'analyse SWOT met en évidence de manière assez complète les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces des deux bacheliers sans toutefois distinguer ce qui fait leur spécificité.

### [Plan d'action et suivi]

- 5 Le plan d'action peu développé au départ, a fait l'objet d'un addendum tout à fait opportun. Des axes sont ainsi développés et des actions priorisées. L'ensemble souffre toutefois de l'absence d'un ancrage solide à une stratégie globale au niveau de la Haute Ecole, déclinée au niveau de la catégorie économique et de la section comptable. En outre, aucune action n'est adossée à un indicateur quantitatif ou qualitatif de suivi des performances.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le diagnostic mérite d'être complété par des études quantitatives et qualitatives, une vision stratégique propre à la catégorie et à la section et des indicateurs de suivi des actions à mener.
- 2 Le comité encourage les personnes déjà engagées dans le processus qualité à élargir le cercle de travail, dans le souci d'accroître l'adhésion d'un plus grand nombre de parties prenantes et de mieux partager la charge de travail qui est conséquente et pas toujours reconnue à la hauteur des efforts consentis.
- 3 Le comité recommande la formalisation d'un SWOT qui mette en évidence les éléments communs et spécifiques à chaque site et qui fasse émerger les sources de synergie, de *benchmarking* possibles.

- 4 Le comité invite les commissions qualité, assistées des directions compétentes, à :
- a. établir un lien plus explicite entre les actions et les axes stratégiques tels que définis dans le plan stratégique,
  - b. distinguer les actions communes aux deux sites qui relèvent d'une logique de mutualisation, et celles qui doivent rester propre à chaque site, car participant à la spécificité de l'écosystème de chacun,
  - c. préciser les responsables qui seront chargés de leur mise en œuvre, leur suivi, la mesure de leur efficacité, leurs évolutions dans le temps,
  - d. décliner la mise en œuvre de l'ensemble de ces actions dans le temps sur un horizon allant de un à cinq ans par exemple.



## **CONCLUSION**

Durement secouée, la Haute Ecole Albert Jacquard n'a rien perdu de ce qui a fait et fait encore sa bonne réputation. Les égarements de quelques-uns, bien tardivement détectés, ont entraîné un retard dommageable dans le développement de l'établissement, et particulièrement pour la section comptable, secteur particulièrement soumis à la concurrence. Les responsables récemment élus, auront à cœur de rattraper le temps perdu. Pour ce faire, ils disposent en interne, des ressources, des talents, des compétences nécessaires, en externe de la confiance renouvelée de la profession, des organes de tutelle et des étudiants.

La Haute Ecole Albert Jacquard peut et doit se montrer ambitieuse. Les chantiers sont nombreux et importants. Une fois complétée, la démarche qualité pourra constituer un liant capable d'assurer la cohérence entre la stratégie de la HEAJ, des catégories et des sections. Dynamiser par un management approprié, elle deviendra l'affaire de chacun au service de tous.

Le bachelier comptable de la catégorie économique participe déjà activement à cette reconstruction. Il propose une formation appréciée des étudiants et reconnue positivement par les professionnels. Insérés dans un secteur porteur, il offre un avenir à la Haute Ecole et aux jeunes désireux de faire carrière dans les métiers du chiffre et de l'analyse.

Désormais solidement ancrée dans ses valeurs, la Haute Albert Jacquard a tous les atouts pour écrire les nouvelles pages de son histoire.

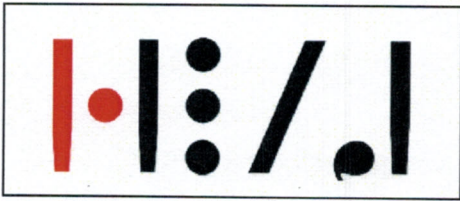
## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ L'établissement se dote d'une vision stratégique et améliore l'intégration des sites et des catégories</li> <li>⇒ La démarche qualité fait l'objet d'une préoccupation importante du personnel</li> <li>⇒ Le programme est régulièrement discuté, évalué et amélioré</li> <li>⇒ Les étudiants sont fortement impliqués dans la vie démocratique de l'école</li> <li>⇒ Le programme est pertinent. Il permet aux étudiants d'être bien formés aux métiers comptables et de s'insérer dans la vie professionnelle</li> <li>⇒ L'établissement bénéficie d'une réputation positive et d'une communication externe efficace</li> <li>⇒ La formalisation des AA et leur mise en cohérence font l'objet d'une démarche partagée</li> <li>⇒ Les pratiques pédagogiques sont globalement pertinentes et cohérentes et les étudiants sont bien accompagnés dans le cadre de leur stage et de leur TFE</li> <li>⇒ Les infrastructures sont adaptées sur le site de Tamines</li> <li>⇒ L'équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien aux étudiants est renforcée par la disponibilité des enseignants et du personnel dédié</li> <li>⇒ L'analyse SWOT présente dans le DAE est pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les axes d'amélioration stratégiques ne sont pas encore tout à fait traduits en modalités opérationnelles</li> <li>⇒ La démarche qualité n'est pas encore complète, pérenne et approfondie</li> <li>⇒ Les outils de pilotage chiffrés sont sous-utilisés</li> <li>⇒ La communication interne est peu formalisée</li> <li>⇒ Les partenariats, les liens avec l'étranger et la recherche sont peu développés</li> <li>⇒ La modularité des UE entraîne des difficultés organisationnelles</li> <li>⇒ Certains dysfonctionnements sur le plan managérial et administratif</li> <li>⇒ La formation continue du personnel n'est ni organisée ni financée.</li> <li>⇒ Les infrastructures sont peu fonctionnelles sur le site de Namur</li> <li>⇒ La plateforme intranet est peu opérationnelle et peu utilisée</li> <li>⇒ La récolte de données chiffrées et leur utilisation est lacunaire</li> <li>⇒ La démarche d'autoévaluation n'a pas été suffisamment partagée par et avec les différentes parties prenantes</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sections insérées dans un secteur porteur</li> <li>⇒ Possibilités de nouer des partenariats avec la profession</li> <li>⇒ Synergies possibles avec le pôle académique namurois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Forte concurrence au niveau des formations comptables proposées dans d'autres établissements d'enseignement supérieur</li> <li>⇒ Étudiants encore peu mobiles</li> <li>⇒ Métiers comptables en pleine mutation avec l'automatisation des tâches de saisie et la nécessaire montée en compétence</li> </ul>

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une démarche stratégique complète, claire et formalisée doit être élaborée</li> <li>⇒ Les fonctions liées à la gestion de la qualité gagnent à se pérenniser et à se professionnaliser</li> <li>⇒ Les processus liés à la communication, la qualité et la stratégie peuvent être mieux formalisés</li> <li>⇒ Les pédagogies impliquant de la pratique et des cas concrets gagnent à se pérenniser et à se développer</li> <li>⇒ Les partenariats, la recherche et les liens avec l'étranger peuvent faire l'objet d'améliorations significatives</li> </ul>

- ⇒ Les efforts dans la volonté d'intégrer des outils et des pratiques opérationnelles dans le déroulé des cours et des travaux dirigés sont à poursuivre
- ⇒ Les initiatives visant à informer et sensibiliser sur les réalités des métiers comptables gagnent à s'amplifier
- ⇒ L'accompagnement des stages et des TFE gagne à se doter d'outils plus partagés et harmonisés
- ⇒ Le management et ses relais doivent se développer et se stabiliser
- ⇒ Des aménagements infrastructurels peuvent être consentis, notamment sur le plan matériel à Namur et sur le plan informatique avec la plateforme intranet
- ⇒ La récolte et l'usage de données chiffrées peut être développée et systématisée
- ⇒ Il est nécessaire d'impliquer davantage l'ensemble du personnel dans la démarche qualité
- ⇒ La démarche qualité doit pouvoir s'articuler à une stratégie plus globale de section et/ou d'établissement



Évaluation du bachelier en  
Comptabilité  
2016-2017

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel :*

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

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

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

DUVIEUSART Aurore,

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

FERAUGE Céline

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.