



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

Alain DONADIO
Florine CHASLAIN
Geneviève LACROIX

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options
gestion et fiscalité

Haute École de la Province de Liège
(HEPL)

18 janvier 2024

Table des matières

Comptabilité : Haute École de la Province de Liège (HEPL).....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	14
Critère C.....	18
Conclusion	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

Comptabilité : Haute École de la Province de Liège (HEPL)

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 27 mars 2023 à la HEPL. Le présent rapport¹ rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Comptabilité, options gestion et fiscalité, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité²

- Alain Donadio, expert pair, président du comité
- Florine Chaslain, experte étudiante
- Geneviève Lacroix, experte de la profession

¹ Dans ce rapport, le masculin est utilisé à titre épique.

² Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES :

http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Démarche stratégique structurée et formalisée
- Notoriété de la Haute École
- Liens avec la profession
- Équipe enseignante de qualité, volontaire, engagée, proche des étudiants, en lien avec la profession
- Qualité de l'accompagnement du travail de fin d'études (TFE), du stage, du service d'aide à la réussite (SAR)
- Implication des étudiants dans tout le parcours scolaire, notamment par l'instauration d'un tutorat

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Taux d'abandon notable
- Effectifs en baisse
- Manque d'exploitation des données quantitatives pour élaborer un véritable outil de suivi des actions d'amélioration (tableau de bord)
- Coopération entre la coordination institutionnelle et la coordination du bachelier, notamment pour la réalisation du dossier d'avancement (DAv)
- Manque une dimension managériale permettant un meilleur déploiement et appropriation des processus qualité développés par la cellule qualité
- Multitude de canaux de partage d'informations, que ce soit au niveau de la qualité ou dans le nombre de plateformes

[Droit de réponse de l'établissement](#)

OPPORTUNITÉS

- Bachelier positionné sur un secteur porteur
- Possibilités de poursuite d'études en Master
- Bachelier qui bénéficie des synergies possibles avec les autres sections et les divers départements ainsi qu'avec les services d'appui centraux (SAR, service d'appui, informatique, relations internationales, ...)

MENACES

- Forte concurrence au niveau de la ville de Liège
- L'attractivité fragile du secteur comptable qui ne permet pas d'attirer un nombre satisfaisant d'étudiants de manière pérenne

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Réfléchir à l'élaboration d'un document listant les différents conseils, comités, cellules qui structurent la vie de la Haute École, précisant leur raison d'être, leur rôle essentiel, leur interaction, les membres qui les composent pour améliorer la compréhension de l'organisation de l'établissement tant pour les parties prenantes externes qu'internes.
- 2 Formaliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs suffisamment bien alimentés en données pour aider au pilotage de la stratégie.
- 3 Poursuivre et intensifier les efforts entrepris pour améliorer la communication au sein du bachelier en Comptabilité, entre celui-ci et le département, entre le coordonnateur et les coordinateurs.
- 4 Considérer les pistes des délégués étudiants, d'une période dédiée à l'administration des documents, une automatisation des questionnaires et un appui des enseignants pour augmenter le taux de retour des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE).
- 5 Approfondir la réflexion sur la mise en autonomie, la responsabilisation des étudiants, l'endurance dans l'effort, la capacité à travailler en équipe, la prise d'initiative (activités de type *Business Game* par exemple).
- 6 Se pencher sur la constitution de base de données répertoriant entre autres : les lieux de stages, le suivi des diplômés et toute information utile pour l'analyse et le pilotage de la HE lui permettant d'apprécier les degrés de satisfaction des organismes d'accueil dans telle ou telle compétence (relevant des savoirs ou des savoir-faire ou des savoir-être, etc.).

Présentation de l'établissement et du programme évalué

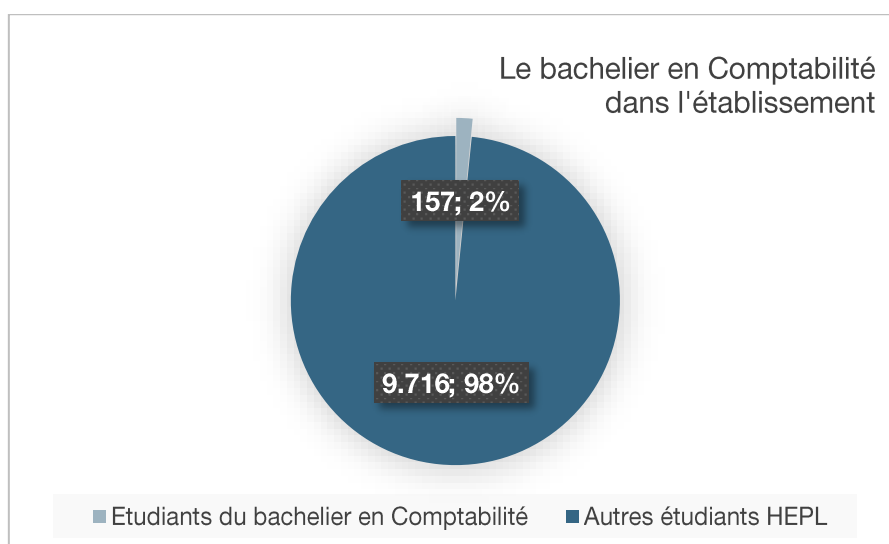
La Haute École de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion en 2007 de trois hautes écoles (la Haute École Rennequin Sualem, la Haute École Léon-Éli Troclet et la Haute École André Vésale). Elle relève du réseau officiel organisé et subventionné par la Province de Liège.

Son pouvoir organisateur est la Province de Liège.

L'établissement est présent sur plus de dix implantations réparties sur la ville de Liège et dans la Province. La HEPL offre 70 formations dans 12 domaines différents et compte une population de plus de 10.000 étudiants.

Le bachelier en Comptabilité fait partie du domaine « Gestion et droit » et le campus est situé à Jemeppe-sur-Meuse.

En 2020-2021, le bachelier en Comptabilité comptait 157 étudiants, soit 2 % de la population totale de la HEPL³.



³ Source : base de données SATURN. Année de référence : 2020-2021.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation de 2016-2017, la HEPL a connu des changements notables qui ont des impacts forts sur l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche qualité.

Au niveau de la gouvernance :

- la directrice présidente est en poste depuis janvier 2019,
- la directrice du département Sciences économiques et juridiques, auquel le bachelier en Comptabilité est rattaché, a pris ses fonctions début mars 2023.

Pour ce qui concerne la qualité, les fonctions suivantes ont été renouvelées :

- coordinatrice qualité du bachelier en Comptabilité en septembre 2020,
- coordinatrice pédagogique en mai 2021,
- responsabilité du service d'aide à la réussite (SAR) en février 2020.

Deux unités d'appui ont en outre été créées :

- la cellule pédagogique transversale en mars 2018,
- la cellule d'appui pédagogique et numérique transversale en 2020.

Ces dernières s'insèrent dans une structure déjà bien développée et organisée. Les changements de responsabilités opérées dynamisent, enrichissent les acteurs de la qualité déjà en poste et participent à la diffusion de la préoccupation de l'amélioration continue au sein de la haute école (HE) et du bachelier 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 La HEPL a mis en place une commission qualité dès 2003 et peut donc s'appuyer sur une organisation et des acteurs expérimentés qui, depuis 20 ans, ont su faire évoluer et structurer le processus d'amélioration continue au fil des évaluations internes et des visites de l'AEQES. Fort de ces nombreuses années d'expérience, des apports analytiques d'un prestataire extérieur (recours à un cabinet de conseils), l'établissement peut compter sur une structure complète composée notamment :
 - Du collège de direction qui se réunit toutes les semaines autour de toutes les problématiques qui concourent au développement actuel et futur de la HE,
 - D'une cellule qualité comprenant entre autres :
 - Le coordinateur qualité, institutionnel,
 - La coordinatrice qualité en charge du plan stratégique et de la cellule d'appui pédagogique et technologique,
 - Des coordonnateurs⁴ qualité qui interagissent avec chaque formation,
 - D'une cellule d'appui pédagogique et numérique (CAPN) qui englobe la Cellule pédagogique, animée par une coordinatrice pédagogique,
 - D'un service d'appui numérique (SAN) dédié aux besoins des étudiants,
 - D'une cellule Green Campus visant à sensibiliser les étudiants et les enseignants aux préoccupations environnementales,
 - D'un SAR dont les actions transversales sont orchestrées par une coordinatrice dédiée,
 - D'une cellule recherche projet, pour le moment non déployée au niveau du bachelier en Comptabilité,
 - D'un conseil étudiant qui relaie les actions ayant un impact direct sur la vie du campus,
 - D'un comité de perfectionnement qui réunit des professionnels, souvent anciens étudiants, afin d'encadrer les travaux de fin d'études (TFE).

Cette architecture s'est construite à partir des injonctions réglementaires, des besoins opérationnels, des politiques volontaristes menées au niveau de la HE. Elle a vocation à implanter de manière pérenne la préoccupation qualité à tous les niveaux de l'établissement afin que les actions qui conduisent à son amélioration puissent y associer l'ensemble des parties prenantes.

⁴ La taille conséquente de l'établissement nécessite la distinction des responsables **coordinateurs** qui sont nommés au niveau institutionnel pour assurer les fonctions qualités d'ensemble, et les **coordonnateurs** qui interviennent en relais des premiers, au niveau des différents programmes de formation ; ils ont pour rôle d'organiser l'implémentation de la démarche au sein de leurs équipes enseignantes et administratives.

Toutefois, le comité a parfois du mal à formaliser toutes les fonctions, le champ d'action, les responsabilités de l'ensemble de ces intervenants, qui ne sont peut-être pas tous listés ici. Ce problème de compréhension est susceptible d'impacter d'autres parties prenantes externes ou des nouveaux collaborateurs voire même les équipes en place, comme le note le dossier d'avancement (DAv) : *la multiplication des cellules et la révision des procédures, bien que pour un mieux, engendrent parfois des difficultés de suivi de la part des enseignants et des coordonnateurs qualité*⁵. De plus, le comité observe que le rythme des évaluations de l'AEQES a un impact sur le temps de travail octroyé aux coordonnateurs qualité. La pérennité de la fonction et les ressources mises à disposition desdits coordonnateurs pour préparer au mieux ces rendez-vous formalisés sont à souligner. La *surcharge administrative et la diminution des heures d'encadrement des missions et le manque de reconnaissance à l'égard des actions bénévoles*⁶ sont toutefois exprimés dans le DAv. Ces remarques questionnent les experts quant aux moyens accordés pour assurer le bon déroulement de la démarche dans une optique d'amélioration continue du programme en dehors des processus d'évaluation.

- 2 Chaque partie prenante participe à l'amélioration continue via les cellules qui sont à sa disposition, les comités et autres conseils auxquels elle peut participer. Si l'engagement des acteurs directement associés aux différents organes ou à des événements plus ponctuels (conférences métiers, jurys TFE, ateliers de formation, ...) est à souligner, la participation aux questionnaires sollicitant les avis, les demandes, les appréciations, et les recommandations reste fragile⁷. En outre, il semble que la fréquence de consultation de certaines parties prenantes, notamment les étudiants, ne soit pas claire. En effet, ces derniers seraient consultés de plusieurs fois pendant l'année (selon la direction) à une seule fois (d'après le DAv). Au niveau de l'équipe enseignante, trois réunions se tiennent au cours d'une année mais le comité constate qu'elles se déroulent de manière relativement *top-down* et que les contributions des parties prenantes sont moindres.

Cette faiblesse rend difficile le pilotage des actions entreprises, car elle ne permet pas de nourrir les indicateurs de suivi de performance qui leur sont associés. Il n'est alors pas possible de rendre compte de leur pertinence, leur opérationnalité, leur efficacité.

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

- 3 La démarche stratégique n'est pas apparue de manière claire et complète dans le DAv. Ce dernier ne faisait en effet pas état de la vision stratégique, des axes actuels de développement et de leurs déclinaisons au sein du bachelier en Comptabilité, des valeurs, de leurs liens avec le nouveau plan d'action – actions pour lesquelles aucun indicateur de suivi spécifique n'était fixé.

Après des entretiens pendant lesquels a pu régner une certaine incompréhension mutuelle, le comité a eu accès à une présentation précise et complète de la démarche stratégique. Vision, missions, domaines, objectifs stratégiques, valeurs de la HEPL sont apparus clairement formalisés et le comité en a apprécié la rigueur et la pertinence au regard notamment de l'objectif général que l'article 2 du décret du 31 mars 2004 fixe : *promouvoir l'autonomie et l'épanouissement des étudiants*,

⁵ DAv 2022-2023 de la HEPL, bachelier en Comptabilité, p11.

⁶ DAv 2022-2023 de la HEPL, bachelier en Comptabilité, p12.

⁷ DAv 2022-2023 de la HEPL, bachelier en Comptabilité, p11.

notamment en développant leur curiosité scientifique et artistique, leur sens critique et leur conscience des responsabilités et devoirs individuels et collectifs.

Le comité ne peut que regretter que ces informations n'aient pas été intégrées d'une manière ou d'une autre dans le DAv car cela n'a pas permis ni d'apprécier les efforts fournis en la matière, ni de préparer les entretiens en conséquence.

D'autres imperfections du DAv ont nourri la confusion, notamment au niveau des plans d'action.

4 Le plan d'action 2016-2017 s'articule autour des trois axes stratégiques prioritaires suivants :

- Réussite des étudiants, soutien et évaluation des apprentissages,
- Pertinence du programme,
- Gouvernance — politique de communication – relations extérieures.

Les liens avec les recommandations du rapport initial d'évaluation de 2016-2017, les actions entreprises, les résultats attendus, les conditions de réalisation y sont clairement présentées. Il n'en est plus de même pour le nouveau plan d'action tel que formulé en annexe 4 du DAv. La structure autour des axes stratégiques n'y est en effet pas apparente. S'en suit l'annexe 5 intitulée *historique des fiches actions du bachelier en Comptabilité* énumérant 30 actions menées entre 2018 et 2022. L'effet catalogue produit par cette formalisation n'aide pas à se construire une vue d'ensemble et systémique de la démarche qualité.

Les documents complémentaires transmis au comité remédient en partie à cet écueil. Le nouveau plan d'action se trouve encadré autour de six domaines stratégiques et sept objectifs à long terme :

Domaines stratégiques	Objectifs stratégiques
Cadre de vie	OS 1 Améliorer la qualité de vie au sein de la HEPL
Gestion RH	OS 2 Centrer l'action de la HEPL sur des personnels compétents, impliqués et motivés
Enseignement	OS 3 Garantir un enseignement en adéquation avec l'évolution de la société
Partenariats	OS 4 Accompagner tous les étudiants pour favoriser leur réussite et leur développement
Recherche	OS 5 Renforcer la position de la HEPL en tant que centre de référence auprès des partenaires
Recherche	OS 6 Susciter, soutenir et valoriser les projets d'innovation et de recherche appliquée
Pilotage	OS 7 Développer un modèle de gouvernance collaboratif et agile

Le problème qui reste posé est l'impossibilité pour le comité de connecter ces différents axes avec ceux qui structuraient le plan 2016-2017 : ces derniers sont-ils devenus caducs ou sont-ils toujours actifs et, dans ce cas, propres à la section comptabilité ou au département ? Si oui, comment sont-ils intégrés aux domaines stratégiques de la HE ? Si non, quelles sont leurs nouvelles déclinaisons ? Comment se fait la relation avec les recommandations AEQES de l'époque ?

La mobilisation des outils de diagnostic élaborés par la cellule de coordination et présentés lors de la visite, pouvaient permettre une meilleure compréhension d'ensemble.

- 5 Outre la difficulté de l'articulation entre les deux plans d'action, les liaisons avec la vision et les missions ne sont pas formalisées. À ce stade, il est possible de considérer tous les éléments constitutifs de la démarche stratégique présents, mais n'étant pas forcément tous connectés entre eux, ils ne forment pas un système clair, dont la cohérence est immédiatement apparente.
- 6 Outre les six domaines et sept objectifs stratégiques mis en avant, la démarche répertorie 45 projets. Au niveau du bachelier en Comptabilité, 30 fiches actions ont été déclinées entre 2017 et 2022. Si l'ambition est louable, le manque de priorisation des opérations a généré une rapide surcharge de travail pour les équipes enseignantes et la coordonnatrice du bachelier. Le DAv comme la SWOT soulignent la démotivation du corps enseignant, le manque de dynamisme voire d'esprit d'équipe. Les entretiens ne font, de ce point de vue, pas ressortir de sentiments ou attitudes aussi alarmistes. Il semble qu'il faille plutôt privilégier une volonté de bien faire et de concrétiser un maximum d'actions. Cette volonté a en effet pu se trouver confrontée à un manque de communication entre les équipes, une perte de sens dans les trop nombreux chantiers ouverts en même temps au détriment des objectifs de long terme qu'ils étaient censés servir.
- 7 Le DAv respecte bien la structure des trois axes du référentiel AEQES. Dans le développement de chacun d'eux, l'architecture n'est plus explicitement conforme au référentiel. De ce fait, à la seule lecture du DAv, le comité a du mal à évaluer les avancés du bachelier. Pour le critère B : *amélioration du programme*, par exemple, les notions clés de pertinence, cohérence, efficacité, équité, ne servent pas d'articulation à la présentation.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 8 La matrice SWOT est utilisée comme outil interactif et spontané de diagnostic. Elle devient un instrument participatif intégrant les points de vue des différentes parties prenantes. Néanmoins, sa présentation en annexe 4 n'apparaît pas satisfaisante. Les différents éléments constitutifs y sont parfois très, trop nombreux, listant près de 40 opportunités et autant de faiblesses. Sans structure plus fine ou effort de synthèse, le document devient peu opérationnel.
- 9 Ces imprécisions semblent pouvoir s'interpréter comme le symptôme paradoxal d'un manque de coordination entre coordinateur institutionnel et coordonnatrice du bachelier lors de la rédaction du DAv, cette carence ayant elle-même comme source probable un manque de coopération ou de compréhension entre les deux instances.
- 10 La présence, en annexe 7 du DAv, du référentiel de compétences du bachelier en Comptabilité de l'ARES est appréciable. N'étant toutefois pas mis en lien avec le plan d'action et/ou les axes stratégiques propres à la formation, il reste un document descriptif au lieu de se présenter comme un outil de structuration de la démarche d'amélioration.
- 11 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont formalisées, leur pratique systématisée. Le processus de diffusion et de traitement des résultats assuré par le service qualité apparaît cohérent. Les taux de retour restent toutefois faibles et comme souvent se concentrent autour des avis extrêmes. Cela rend l'outil assez difficilement exploitable. Le comité s'interroge sur le fait que le système soit pour l'essentiel piloté par la coordonnatrice qualité qui notamment se déplace dans les classes pour en expliquer le sens. Est-ce que cela ne tend pas à déresponsabiliser ou désolidariser ou à désengager l'équipe enseignante de la charge des EEE qui de ce fait perçoit mal les bénéfices de l'outil.

En outre, ledit pilotage n'assure pas de retours aux étudiants. Ils ignorent ainsi dans quelle mesure leurs remarques sont prises ou non en considération. C'est ainsi que l'analyse des critiques récoltées pour l'événement *les Négociales* qui se déroule au bloc 2, a permis d'en modifier le format pour qu'il soit mieux apprécié des étudiants. Lors des entretiens, les étudiants de bloc 3 n'étaient pas au courant de l'attention qui avait été portée à leurs avis.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 12 La HEPL est bien représentée à travers les différents canaux de communication (salons étudiants, etc.). Ceci ne semble toutefois pas un ressort suffisant pour enrayer la baisse des effectifs dans la section comptabilité.
- 13 Les outils opérationnels de communication sont bien connus et maîtrisés. Ils participent à la fluidité de l'information pratique entre enseignants-étudiants-administration. Il en est ainsi de l'école virtuelle qui met aisément à disposition les agendas, les documents guides des stages et des TFE, des informations métiers sous forme de capsules vidéo, etc.
- 14 La CAPN pour les enseignants et le SAN dédié aux étudiants offrent des formations et une assistance utile pour aider à la maîtrise des outils de communication numérique.
- 15 La communication externe s'appuie désormais de manière active sur le site, les réseaux sociaux. Des relais vidéo informatifs sont disponibles.

Ces outils offrent des supports intéressants d'auto-formation, mais il convient de veiller à ne pas multiplier les canaux de transmission de manière à ne pas complexifier les diffusions, les accès.

RECOMMANDATIONS

- 1 Un document listant les différents conseils, comités, cellules qui structurent la vie de la HE, précisant leur raison d'être, leur rôle essentiel, leur interaction, les membres qui les composent, serait de nature à améliorer la compréhension de l'organisation de l'établissement tant pour les parties prenantes externes qu'internes. Chacun aurait une vision plus claire des services qui sont à disposition, les conditions et les procédures de sollicitation, les améliorations qu'ils visent.
- 2 Le pilotage de la stratégie suppose l'élaboration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs suffisamment bien alimentés en données. C'est à cette condition qu'ils rendront compte des progrès effectués et des efforts restants à fournir dans chaque axe de développement. Ils constitueront ainsi une ressource factuelle propice à l'analyse, au partage, à la discussion, aux évaluations du bien-fondé de telle ou telle mesure.

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

La rédaction du DAV gagnerait à respecter la structure complète du référentiel AEQES et au besoin à mobiliser les outils que la cellule qualité développe pour ce faire. Les sous-critères qui décomposent les trois grands axes, servent de base à l'appréciation des experts. Ils posent les jalons des actions attendues par l'agence en termes d'amélioration continue pour chaque diplôme de l'enseignement supérieur. Les critères de l'AEQES méritent d'être approfondis afin de construire un DAV plus précis, mieux à même de refléter les progrès de l'institut et plus opérationnel dans ses possibles exploitations ultérieures.

- 3 Les outils de diagnostic et d'analyse doivent être mieux appréhendés. La SWOT nécessite d'être retravaillée. Il s'agit de prioriser les différents éléments qui peuvent y figurer. La matrice pourrait avantageusement être structurée à l'aide du PESTEL pour ce qui concerne les opportunités/menaces, en fonction des différentes activités, des ressources ou des compétences pour la partie forces/faiblesses, l'analyse pouvant ensuite conduire à l'élaboration de grilles de profil. Par ailleurs, l'ensemble des éléments du SWOT pourrait être nourri de données factuelles, qui permettrait d'objectiver les appréciations, les faiblesses être connectées au plan d'action.
- 4 Le DAV ne rend pas suffisamment compte de la politique globale menée au niveau de la HEPL en termes de qualité et de la façon dont le bachelier en Comptabilité s'y insère. Une plus grande coopération entre la coordonnatrice et le service qualité institutionnel et ainsi que la direction serait de nature à pallier cet écueil.
- 5 Les efforts entrepris pour améliorer la communication au sein du bachelier en Comptabilité, entre celui-ci et le département, entre le coordonnateur et les coordinateurs sont à poursuivre et à intensifier. Les objectifs de décloisonnement, de transversalités des fonctions, de partage des bonnes pratiques, de répartition des efforts dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions qualité, constituent un enjeu majeur pour renforcer l'attractivité du bachelier, apaiser les éventuelles tensions, revigorer l'énergie des équipes d'encadrement et ainsi pérenniser le parcours.
- 6 Un tableau de synthèse mettant en parallèle les compétences visées selon l'ARES, par le bachelier en Comptabilité avec le plan d'action et/ou les axes stratégiques propres à la formation pourrait constituer un heureux complément contribuant à donner du sens aux orientations retenues.
- 7 Les pistes possibles pour augmenter le taux de retour des EEE seraient de :
 - passer par le relais des délégués étudiants potentiellement mieux à même d'inciter leurs camarades à y répondre,
 - bloquer une période dédiée dans l'emploi du temps,
 - simplifier les questionnaires qui doivent restés synthétiques, faciles d'accès et centrés sur l'enseignement,
 - demander un appui de la part des professeurs pour partager l'utilité de l'outil et faire passer des remarques et recommandations.

Un retour aux étudiants, des analyses des EEE et des éventuelles actions induites permettraient de mieux rendre compte de l'écoute effective et active des équipes du bachelier.

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 structure de la démarche qualité, telle que présentée lors du critère A, témoigne de la volonté de l'équipe dirigeante de se doter d'outils de gouvernance en conformité avec les règles et les procédures en vigueur, adaptés aux exigences du référentiel de compétences de l'ARES, aptes à suivre et piloter le programme dans ce qu'il doit avoir de cohérent, pertinent, d'efficace tout en respectant l'éthique propre aux HE.
- 2 La section comptable continue de proposer les deux options les plus couramment demandées par les étudiants et le marché du travail : gestion et fiscalité. La suppression de l'option banque et finances à compter de la rentrée 2022 s'explique par la faiblesse structurelle des effectifs de ces dernières années. Elle semble faire écho à une tendance générale traduisant le peu d'attractivité de cette spécialité, du moins pour un niveau bachelier.
- 3 Le DAv a opportunément présenté dans les annexes 7 et 8, le référentiel de compétences de l'ARES et les contenus minimaux attendus pour le bachelier en Comptabilité. Les activités d'apprentissage ont été révisées en conséquence dans les grilles de cours de chaque option (annexe 6). Elles tiennent compte de l'évolution des métiers du secteur et des attentes du marché.
- 4 Le rapport d'évaluation initiale des experts de l'AEQES de 2016-2017 relevait une orientation trop scolaire de la formation, les deux premiers blocs du programme étant, à l'époque, exclusivement centrés sur les aspects disciplinaires, et ce de manière relativement cloisonnée. La dimension professionnalisante n'apparaissait qu'à partir du 3^e bloc. Elle est désormais introduite dès le 2^e bloc, en parallèle avec l'adoption d'une approche plus programmatique : plus transversale des matières. Des conférences métiers sont par ailleurs proposées au 2^e quadrimestre, avant que les étudiants aient à procéder aux choix des options. Ils sont accompagnés dans cette démarche d'orientation par les présentations de professionnels et les conseils avisés de l'équipe enseignante.
- 5 Le YEP (*Young Enterprise Project*), les Négociales, la *Jobweek*, l'entrepreneuriat, sont des événements pédagogiques qui renforcent la transversalité, concrétisent les savoirs, développent les savoir-faire, accroissent l'attractivité du bachelier.
- 6 Une réflexion sur le développement de l'autonomie et de l'auto-apprentissage a été amorcée dans le DAv⁸ et fait l'objet d'une fiche action. Cette question mérite en effet d'être développée, car elle sensibilise les équipes sur l'équilibre à trouver entre les aides proposées aux étudiants via le SAR, les remédiations, destinées à leur permettre de répondre aux exigences du bachelier et le niveau d'effort personnel que chaque étudiant se doit de fournir dans les disciplines. Les soutiens disciplinaires ont comme

⁸ DAv 2022-2023 de la HEPL, bachelier en Comptabilité, p10.

objectif de servir d'appui aux étudiants pour répondre aux impératifs académiques, mais sans inhiber l'autonomie, le goût de l'effort, la nécessité de se confronter à la difficulté de l'apprentissage.

- 7 Les étudiants de blocs 3 se sentent bien armés et suffisamment opérationnels pour aborder leur stage avec confiance. Ils ont été formés aux logiciels professionnels tels que Bob50, Winbooks, Odoo, à l'utilisation de Taxcalc et taxonwebtraining, initiés à un ERP, ont bénéficié de cours assez poussés sur Excel. Leurs connaissances relatives aux éléments de l'environnement économique, juridique et social des entreprises semblent répondre aux besoins des professionnels. Il est dommage que ces impressions ne puissent être confortées par des indicateurs d'appréciation des tuteurs de stage, de suivi des insertions professionnelles, des évolutions de carrière des anciens étudiants, etc.
- 8 Quelques professionnels externes interviennent au sein du cursus comptable en tant que professeurs invités, membres du jury des TFE, etc. Les pratiques et les outils mobilisés semblent prendre en considération les évolutions actuelles et futures des métiers.
- 9 Les langues enseignées lors du cursus s'organisent sur deux niveaux. L'étudiant a alors le choix entre une première langue considérée comme « forte » et une autre « faible ». Ceux-ci sont donnés avec l'optique d'armer l'étudiant du jargon de la comptabilité en langue étrangère. Le comité relève aussi le choix de supprimer le cours d'allemand en raison du peu d'intérêt montré par les étudiants ces dernières années. Cependant, le comité déplore l'absence de division des cours par niveau pour les étudiants ayant déjà acquis les compétences de base qui sont présentés en début de cursus. Ce point a aussi été avancé par certains étudiants qui n'ont pas constaté d'amélioration dans leur pratique en raison du caractère général de l'apprentissage de langue étrangère. La maîtrise des langues étrangères dans un secteur comptable et financier où se développent les activités de conseil, doit être considérée comme un atout majeur pour les étudiants désireux d'intégrer des cabinets ou des entreprises tournées vers l'international.

Cohérence du programme

- 10 Des actions adéquates ont été mises en œuvre afin d'améliorer l'organisation et le suivi des TFE : cours de préparation dès le 2^e bloc, formalisation des consignes d'évaluation, possibilité de rapprocher le thème retenu avec les missions du stage en bénéficiant d'un bon timing entre validation du sujet et début dudit stage (un mois), etc. Elles s'avèrent pertinentes, car elles sont de nature à augmenter les chances de réussite des étudiants à une UE majeure du programme et réputée pour sa difficulté.
- 11 L'organisation des périodes de stage apparaît satisfaisante. Certains étudiants éprouvent toutefois une certaine appréhension à ne découvrir concrètement le milieu de l'entreprise que lors du bloc 3. L'éventualité d'une période d'observation de quelques jours en fin de premier bloc ou en début du deuxième s'appréhende avec prudence. S'avérant trop brève, elle pourra être jugée peu attractive par les entreprises et insuffisamment enrichissante pour les étudiants. Le degré de satisfaction risque de rester très hétérogène, car extrêmement dépendant des disponibilités des parties prenantes. En outre, dans les cas où elle n'est pas bien vécue, son impact sur la motivation, la perception du métier, l'attractivité du secteur deviendrait contre-productive.

- 12 Des opportunités de poursuite d'études existent au sein du département Sciences économiques et juridiques, avec les masters suivants :
- Expertise comptable et fiscale (depuis la rentrée 2022), en codiplomation avec HELMo et Henallux
 - *Facility management*
 - Gestion publique
 - *Sales management*
- ainsi qu'une année de spécialisation en management de la distribution. Ces possibilités offrent des perspectives connues et appréciées des étudiants. Des statistiques traçant les choix d'orientation des étudiants seraient instructives.
- 13 Comme pour la très grande majorité des bacheliers, la maîtrise du français reste un point perfectible, car il s'agit d'une compétence indispensable dans un secteur où le conseil prend une place de plus en plus essentielle. Des cours de français sont dispensés au sein du bachelier, notamment via des outils comme le Projet Voltaire, mais son fort taux d'absentéisme observable sur plusieurs promotions pose question : les étudiants négligent-ils son importance opérationnelle ? Le contenu est-il cohérent avec les attentes professionnelles ? L'approche pédagogique est-elle adaptée au public, au programme ? De plus, il n'y a pas de différenciation entre les étudiants pour lesquels il s'agit de la langue maternelle et les autres, pour qui le français peut être une bonne option de remise à niveau.

Efficacité et équité du programme

- 14 Les dotations en ressources matérielles et humaines apparaissent satisfaisantes et à la hauteur des enjeux. Le bachelier en Comptabilité bénéficie largement des services transversaux propres à un établissement de la taille de la HEPL.
- 15 L'établissement présente des ressources utiles pour la rédaction des travaux des étudiants, ainsi que dans la réalisation de leur TFE par la disponibilité d'une bibliothèque en ligne ainsi qu'une bibliothèque sur place, considérée par les étudiants comme étant pertinente.
- 16 Plus visible et mieux structuré, le SAR remplit pleinement son rôle de soutien. Le tutorat est à présent opérationnel, le mentorat en projet pour la rentrée 2024. Le SAR est complété par un service inclusion très actif, les possibles accès à des aides sociales, un conseil des étudiants, le SAN, les informations et documents disponibles sur l'école virtuelle, des systèmes de prêt de matériels informatiques lors de situations critiques (pandémie).
- 17 Le corps enseignant se montre proactif et soucieux de donner aux étudiants tous les savoirs nécessaires. Des remédiations préventives sont planifiées pour la rentrée prochaine et données par le professeur même. Dans cette optique, l'écoute des besoins des étudiants est primordiale car certains cours posant le plus grand problème ne sont pas accessibles en remédiations alors que la demande est présente de leur côté.

RECOMMANDATIONS

- 1 La réflexion sur la mise en autonomie, la responsabilisation des étudiants, l'endurance dans l'effort, la capacité à travailler en équipe, la prise d'initiative, est à approfondir. Les activités de type *Business Game* qui mettent les étudiants en situation, les forcent à partager, à décider ensemble en environnement d'incertitude, dans un temps réduit, constituent d'excellentes options, d'autant qu'elles déclinent en version présentielle, distancielle ou hybride.
- 2 Sans être totalement inappropriée, la demande d'un stage découverte n'est pas sans inconvénient. En outre, des expériences professionnalisantes sont déjà menées à travers notamment le YEP, les Négociales, la *Jobweek*. Il reste possible de sensibiliser les étudiants à l'idée d'accepter de se trouver confrontés à un environnement nouveau dans lequel ils doivent faire preuve d'attention, d'adaptation, d'autonomie. Les tuteurs ou parrains pourraient, dans ce cadre, jouer un rôle non négligeable. Les initiatives personnelles (job d'été par exemple) peuvent aussi être encouragées.
- 3 Le renforcement de la maîtrise du français est un objectif central pour des étudiants de plus en plus amenés à conseiller, rédiger des rapports, communiquer avec divers interlocuteurs. Une réflexion participative, regroupant entre autres coordonnateur-enseignant-étudiants, mérite d'être menée afin d'une part de sensibiliser les étudiants aux enjeux de la discipline et d'autre part de rendre sa pratique plus attrayante, plus motivante, plus efficace. Le recours au Projet Voltaire déjà mis en œuvre est une initiative utile et à développer.
- 4 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 ;
 - rendant compte du suivi des diplômés ;
 - répertoriant toute information utile pour l'analyse et le pilotage de la HE lui permettant d'apprécier les degrés de satisfaction des organismes d'accueil dans telle ou telle compétence (relevant des savoirs ou des savoir-faire ou des savoir-être, etc.), l'évolution de cette satisfaction dans le temps, le niveau de pertinence du programme, l'attractivité de l'établissement, etc.
- 5 Une fois les bases de données élaborées et fiabilisées et comme évoqué au critère A, le comité incite à la construction et à l'exploitation d'indicateurs chiffrés. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées afin de mettre en évidence les forces et les progrès du bachelier, d'ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et de relever les défis de demain.

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

Critère C

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

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La démarche qualité apparaît clairement comme une préoccupation majeure partagée par les membres de la gouvernance et l'ensemble du personnel enseignant et administratif de la HEPL quelle que soit leur fonction et responsabilité. Mais le manque de coopération interne évoqué en critère A constitue un frein notable à la mise en confiance des équipes, à la diffusion sereine des procédures et des outils visant l'amélioration continue.
- 2 Le comité constate un certain écart entre, d'une part l'approche qualité institutionnelle bien structurée, au fait des enjeux, développant des outils pertinents d'amélioration, ayant une approche globale au niveau de la HE, et d'autre part l'appropriation de celle-ci au sein du bachelier en Comptabilité où elle se trouve très orientée sur les réalisations, le respect des objectifs. Cette différence relève certes d'une complémentarité logique des niveaux de responsabilité en matière de qualité. Mais trop accentuée, elle fait perdre à la démarche qualité son unité systémique et amoindrit notablement son efficacité. Les mises en œuvre pratiques qui réclament beaucoup d'énergie, ne sont parfois plus connectées avec les axes stratégiques préalablement définis. Le respect des procédures, des plannings de déploiement l'emporte sur le sens des actions. Ces éléments peuvent générer les sentiments de découragement, de démotivation, de manque de considération, tels qu'ils ont été évoqués dans le DAv et la SWOT.

Autrement dit, si l'engagement individuel ne souffre d'aucun doute, l'implication collective reste fragile. À ce stade, il manque une dimension managériale à la démarche qualité, à même de fédérer les énergies autour d'objectifs communs précis, priorités, qui servent l'intérêt du bachelier en Comptabilité, notamment sa pérennité, son attractivité, en lien visible avec les orientations stratégiques, les valeurs, la mission de la HE.

Le leadership de la démarche d'amélioration est quant à lui clairement attribué au coordinateur institutionnel engagé dans la HE depuis de nombreuses années. Il semble encore manquer une dimension managériale ou un relais managérial afin que les actions déployées gagnent en efficacité au sein du bachelier en Comptabilité.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 3 Les collaborateurs impliqués ne doivent pas perdre de vue que la stimulation de la qualité vise à améliorer les conditions de travail de chacun, à servir au mieux les intérêts de la HEPL, des différents départements et des diverses sections qu'ils regroupent, à travailler mieux plutôt qu'à travailler plus.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Implication des parties prenantes

- 4 Les moyens mobilisés pour déployer la démarche qualité permettent à la HEPL de prêter attention aux préoccupations de ses principales parties prenantes : étudiants, *alumni*, enseignants, professionnels et autres partenaires. L'implication et la responsabilisation individuelles est tout à fait notable et chacun peut trouver une instance (cellule, comité conseil, ...) qui offre un levier collectif de réflexions et d'actions. C'est ainsi que les *alumni* sont mobilisés pour des séances d'informations destinées aux Bac 1 et 2 répondre aux questions.

Il manque encore des connexions plus resserrées entre les différents niveaux d'engagement : ceux qui s'effectuent à l'échelle de la HE et ceux qui s'investissent au sein du bachelier et du département. Un travail de décloisonnement reste nécessaire de manière à ce que les missions, la vision, les axes stratégiques, le système de valeurs soient non seulement visibles par tous mais intégrés dans les esprits de chacun afin de créer les synergies d'action qui peinent encore à s'exprimer au sein du bachelier.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 5 La diffusion des valeurs de la HE et du bachelier en Comptabilité a ainsi fait l'objet de campagnes de communication significatives.
- 6 L'absence d'indicateurs de suivi des améliorations n'offre pas la possibilité de rendre compte des actions effectivement réalisées, d'évaluer leur efficacité, le degré de satisfaction qu'elles procurent ou qu'elles devraient offrir aux différentes parties prenantes. Sans une coopération plus active entre coordonnatrice et coordination, la cellule qualité se prive d'un levier important de construction d'une culture institutionnelle ancrée à tous les niveaux de la HE, alors même que les outils et les méthodologies existent.
- 7 La SWOT présentée dans le DAv apparaît sur certains critères, en décalage par rapport à ce qui ressort des différents entretiens, notamment pour ce qui est des faiblesses telles que : démotivation, problème d'information sur le TFE, manque de préparation aux négociables. L'outil mérite d'être rationalisé et actualisé afin de pouvoir servir d'aide au pilotage de la qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il y a nécessité à compléter la démarche qualité par une dimension managériale devant être assumée de concert par les responsables de département et du bachelier, véritables relais des volontés stratégiques de la HE. C'est à cette condition que l'ensemble des acteurs pourront s'appropriier l'ensemble des enjeux du processus, intégrer dans leurs actions les réflexions stratégiques, structurer leurs intentions, donner sens à leurs initiatives de terrain, bâtir et nourrir une culture toujours mieux incarnée qui pourra ainsi infuser à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de la HE.

- 2 Le comité recommande un effort pour déterminer des indicateurs fiables de mesure des actions entreprises, ce qui permettra ensuite de disposer d'un outil de management supplémentaire pour diffuser les valeurs de l'établissement à l'ensemble des parties prenantes. Mieux connue, comprise, acceptée, elle se trouvera mieux intégrée et fédérera encore davantage les énergies de chacun vers les objectifs collectifs de la HEPL.

Conclusion

À travers l'analyse du DAv, notamment de ses annexes, des compléments d'information fournis par ailleurs et suite aux entretiens, le comité a pu apprécier les progrès effectués pour consolider, pérenniser les leviers d'amélioration de la HEPL. La qualité des infrastructures de l'établissement, les ressources mises à disposition, les dispositions des étudiants sont autant de forces sur lesquelles la HE peut compter.

Un renouvellement notable de la gouvernance et des coordinateurs qualité a eu lieu. Ces nouvelles forces vives, appuyées par l'expérience des anciens, doivent renforcer les connexions entre qualité institutionnelle et démarche d'amélioration du bachelier en Comptabilité. Bénéficiant d'un secteur porteur, en pleine mutation digitale susceptible d'offrir des perspectives d'activité plus riches en contenu, il doit pouvoir accroître son pouvoir d'attractivité et ainsi consolider sa pérennité.

Dynamisée par un management approprié qui intègre le désir de mieux faire dans les comportements et les actions de chacun, la démarche qualité deviendra l'affaire de chacun au service de tous, non pour rechercher une simple conformité ou s'épuiser dans une multitude d'actions mal priorisées, mais pour accroître le niveau de satisfaction général.

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

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

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
	Synthèse p.4	SWOT Faiblesses principales Puce 6	Concernant la qualité, il est prévu que l'école virtuelle soit l'outil de communication vers les étudiants et Teams le seul canal de partage pour l'équipe pédagogique.
A	Constat et analyse	7	Le Dossier d'Auto-Evaluation proposé respecte les consignes de l'AEQES. Un screening a d'ailleurs été réalisé par l'agence avant l'envoi au comité. Le comité confond le référentiel d'une évaluation initiale de programme et le référentiel d'une évaluation de suivi.
C	Constats et analyse	2	Le format Excel du calendrier et plan de suivi du cursus fait le lien avec l'ensemble des axes stratégiques de la HEPL.
C	Constats et analyse	3	L'axe 1 du plan stratégique de la HEPL comprend 8 projets pour améliorer les conditions de travail dont 5 sont déjà réalisés.

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

SCHACBERG, directeur de
dept.
[Signature]

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

[Signature]
A. Lapierre