

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION

Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale de Herstal (IPEPS Herstal)

Comité des experts :

M. Alain DONADIO, président

M. GAUTIER ABIVEN, M. PHILIPPE BOCKIAU, MME GENEVIÈVE LACROIX, expert.e.s.

26 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 susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 22 et 23 février 2017 à l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion sociale de Herstal (IPEPS Herstal). 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 : deux représentants des autorités académiques, huit membres du personnel, dix étudiants, quatre diplômés et quatre 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 AEQES² (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.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2017).

² 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 (consulté le 2 mars 2017).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Institut Provincial de Promotion sociale de Herstal dépend de la province de Liège, qui en est le pouvoir organisateur et fait partie du réseau CPEONS. L'établissement organise principalement des formations du niveau secondaire notamment en langues, en informatique, en paramédical et dans les domaines techniques. Le bachelier en Comptabilité, qui fait l'objet du présent rapport, est implanté de longue date dans cet établissement où il a succédé à l'ancien graduat. Il représente la seule formation supérieure diplômante proposée par 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 L'institution a élaboré une vision stratégique en adéquation avec son environnement et propose un cursus « évolutif et complet. » C'est ainsi que l'IPEPS d'Herstal forme au CESS « humanités générales » qui donne accès à un niveau bachelier, couvre le domaine comptable de niveau secondaire supérieur et supérieur de type court (bachelier). Cette vision stratégique prend appui sur une bonne appréhension de l'environnement socio-économique (participation à l'instance bassin, TRILOGIPOINT).

Deux axes stratégiques sont ensuite proposés :

- communication externe (ou relations extérieures) : mieux cerner le public de l'institut, développer les partenariats avec les organismes professionnels, améliorer la visibilité de l'établissement ;
- information, organisation et suivi de l'Épreuve Intégrée (EI).

Ces orientations apparaissent cohérentes au regard des principales menaces qui pèsent sur l'IPEPS d'Herstal et notamment sur le bachelier comptable. Compte tenu des effectifs assez modestes de la formation (généralement moins de 30 étudiants en première année), le seuil des 10 diplômés par an en moyenne sur les cinq dernières années d'ici 2020³ pour permettre à l'établissement de conserver son habilitation à délivrer le diplôme, constitue une sérieuse source d'inquiétude. Le cœur du problème n'est pas lié qu'au nombre d'inscrits. Il révèle surtout un déficit qualitatif des étudiants dans leur volonté et/ou leur capacité à terminer leur cursus en présentant et en validant l'EI. Un plan d'actions a ensuite été établi, en lien avec les axes retenus. En revanche la relation *vision - axes stratégiques* n'est pas explicitée.

- 2 A ce stade de l'analyse, le comité souligne l'isolement du bachelier comptable au sein de l'IPEPS, unique formation diplômante du supérieur. La direction a certes la volonté affichée de conserver et développer le bachelier, mais elle ne présente pas une stratégie spécifique, adaptée aux enjeux qui lui sont propres et explicitement exprimée au niveau de la gouvernance. En outre, les aspects managérial et organisationnel ne font pas l'objet d'une attention particulière de la part de l'équipe dirigeante. A ce sujet, le comité souligne la nomination de la sous-directrice à un poste de direction au sein d'un autre établissement au moment de la visite AEQES. Compte tenu de ces nouvelles obligations cette personne n'a pu se rendre disponible pour assurer l'entretien dédié aux responsables de direction. Un tel changement intervenant en cours d'année ne peut que compliquer les missions naturellement délicates de l'équipe dirigeante et nuire à la qualité de la gouvernance qui doit pouvoir jouir d'une certaine constance dans la fonction et visibilité dans le temps afin d'appréhender au mieux les défis à venir.

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

- 3 La formalisation de la démarche qualité a commencé récemment, à l'occasion de la préparation du dossier d'autoévaluation (DAE) remis à l'AEQES en juin 2016. Unique bachelier de l'établissement, il n'a pas été possible pour la cellule d'évaluation interne (CEI) de s'appuyer sur des expertises passées. La CEI a toutefois

³ Article 88 §2 du chapitre VI du décret paysage

pu compter sur le soutien du CEPEONS et les analyses du rapport d'inspection. La prise en charge de la démarche qualité n'est actuellement pas assurée au niveau de la direction. La collaboration initialement prévue avec la sous-direction ne semble pas avoir été effective. Le travail est donc entièrement assumé par les deux coordinatrices qualité qui en supportent toute la charge. Elles disposent pour ce faire d'une autonomie nécessaire et peuvent compter sur la coopération de l'ensemble des parties prenantes. Or, une démarche qualité pérenne nécessite une implication totale et engagée de la direction qui se doit d'impulser les grands axes de développement et d'en assurer la promotion et le suivi tant en interne qu'en externe.

- 4 La taille modeste de l'équipe pédagogique du bachelier, du personnel non enseignant qui lui est attaché et l'implication des coordinatrices qualité a permis une bonne mobilisation autour de la démarche. Celle-ci est globalement perçue comme un outil d'amélioration du travail de tous. Le rôle des responsables qualité mériterait toutefois d'être institutionnellement mieux reconnu. Le nombre de périodes attribué aux « acteurs qualités » notamment, n'est pas à la hauteur de la charge de travail effective. Le comité déplore leur réduction suite à la remise du DAE. Une telle situation conduit les coordinatrices à assurer leur mission de manière quasi bénévole. Cela pose à terme le problème de la reconnaissance des efforts consentis. Les risques d'essoufflement, de découragement sont sérieux et ne peuvent être plus longtemps négligés.
- 5 Seul bachelier assuré au sein de l'institution, la gestion de la qualité du programme évalué se trouve confondue avec celle de l'établissement. Elle s'effectue de manière très informelle. La mobilisation des étudiants lors de l'élaboration du DAE a été assez satisfaisante. Les outils pour pérenniser cette association ne sont pour l'heure pas développés.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 6 Il manque à la démarche stratégique une dimension « suivi des actions ». Aucun indicateur chiffré n'a été prévu à cet effet. Les données disponibles, notamment au niveau des taux d'abandon et des diplômés, ne sont pas actualisées (2013-2014 pour les derniers). Les taux de réussite aux différentes unités d'enseignement (UE), les taux d'insertion professionnels ne sont pas mesurés. Il en est de même pour l'efficacité de la communication externe, la plus ou moins grande satisfaction des enseignants à l'évaluation des enseignements. La direction ne dispose donc pas d'un tableau de bord susceptible de matérialiser les objectifs stratégiques, de quantifier la performance des actions qui sont menées, d'offrir une base de réflexions et d'analyses. Dans ces conditions, le processus qualité en tant qu'outil de gouvernance reste incomplet.
- 7 Le programme de la section comptable est respectueux des textes en vigueur et suit le dossier pédagogique inter-réseaux. Aucune initiative particulière ne semble avoir été prise pour notifier les éventuelles imperfections, inadaptations du dossier pédagogique par rapport aux réalités rencontrées par la formation.
- 8 Les outils de pilotage chiffrés sont actuellement quasi inexistant (taux d'insertion professionnelle, taux de réussite,...), alors que l'établissement dispose des données nécessaires pour les élaborer. La dimension pilotage ne peut donc pas être opérante.
- 9 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ne sont pas en place de manière formelle. Certaines initiatives existent mais restent très limitées.
- 10 L'évaluation du programme fait l'objet de réflexions menées par la CEI. Les établissements de promotion sociale n'ont toutefois pas beaucoup de prise sur un dossier pédagogique qui s'impose à elles.

[Information et communication interne]

- 11 L'ambiance de travail est reconnue comme positive par l'ensemble l'équipe enseignante ainsi que par le personnel administratif et technique. Compte tenu de la taille réduite du bachelier comptable, cet élément constitue un atout fondamental. La direction est reconnue pour sa disponibilité et sa qualité d'écoute lorsqu'elle est sollicitée. Elle est parfois considérée trop en retrait, pas assez impliquée sur des sujets

majeurs comme la démarche qualité, l'avenir de la section, le suivi des actions entreprises pour améliorer les performances du bachelier.

- 12 L'École Virtuelle constitue un outil intéressant de communication entre enseignants et étudiants. Son utilisation n'est pas encore à l'optimum des possibles.
- 13 La communication interne ne semble pas optimale, notamment entre l'équipe de direction et l'équipe enseignante d'une part et une partie de l'équipe administrative d'autre part. Les étudiants n'ont qu'une très vague connaissance de l'équipe dirigeante et de ses missions. La communication interne mériterait en outre d'être plus formalisée afin de gagner en performance.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la direction à compléter sa démarche stratégique afin :
 - de mieux positionner la place du bachelier comptabilité dans sa vision stratégique ;
 - d'articuler les axes stratégiques avec la vision long terme d'une part et le plan d'action d'autre part ;
 - d'envisager un axe *gouvernance qualité* afin 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.
- 2 Le comité recommande un effort dans la formalisation qui doit se comprendre comme un outil de management de la communication interne visant à :
 - analyser l'organisation des tâches et des responsabilités de chacun, de les rendre effectives avec un souci d'efficience ;
 - préciser les objectifs stratégiques que l'IPEPS entend poursuivre à travers son unique bachelier. Il s'agit de mettre en évidence les forces de cette formation, les opportunités de développement qu'elle représente, les intérêts sociaux et économiques qu'elle défend. C'est avec une base argumentaire solide, concrète, chiffrée que l'équipe dirigeante pourra peser davantage dans une négociation proactive avec le Pouvoir Organisateur ;
 - une implication plus active de la direction dans la démarche qualité. La nomination d'une nouvelle sous-direction pourrait constituer un tournant dans le domaine.
 - faciliter la transmission des savoirs, savoir-faire, fonction indispensable lorsque notamment se profile une phase de remplacement ;
 - mettre à disposition des processus de communication performants ;
 - faciliter le contrôle du respect des procédures qui facilitent le travail de chaque partie prenante.
- 3 Le dossier pédagogique, tel qu'il se présente à ce jour, ne fait pas obstacle à une actualisation des connaissances et des techniques transmises par les enseignants. Les 20 % d'autonomie pédagogique dont ils disposent peuvent être mobilisés à cet effet.
- 4 Les enseignants qui ont choisi de s'investir dans les fonctions de coordination qualité, et de fait de la section, doivent disposer d'un volume de périodes en plus grande adéquation avec les charges de travail qui en découlent. Une réflexion sur les possibilités d'alléger les tâches (meilleure répartition, automatisation de certaines d'entre elles, ...) peut également être engagée.
- 5 L'École Virtuelle est un outil de communication interactif qui mérite une meilleure appropriation. Cela peut s'accompagner d'une phase de formation si besoin.
- 6 L'institut devrait davantage utiliser la possibilité dont il dispose, de faire remonter ses remarques à la Commission de Concertation qui a pour mission d'élaborer et d'adapter le dossier pédagogique.

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 professionnels qui accueillent les étudiants en stage, apprécient leur savoir-être ainsi que leur motivation dans l'apprentissage des compétences. Ils notent quelques faiblesses en fiscalité, mais rappelons que le bachelier est une option *gestion*.
- 2 A ce propos, le comité s'interroge sur l'apparente incohérence entre cette option et le type de lieux de stages (fiduciaires) qui semble être encouragé par l'établissement et plébiscité par les étudiants.
- 3 La possibilité de regrouper les deux stages en un seul de 300 périodes est grandement appréciée par les professionnels rencontrés lors de la visite. L'encadrement des stagiaires est assuré par une coordinatrice qualité. Outre le fait que cela accroît sa charge de travail déjà conséquente, elle ne dispose pas des périodes nécessaires à une telle tâche, ce qui induit une bonne part de bénévolat.
- 4 L'établissement peut compter sur l'intervention de professionnels au sein du bachelier pour la constitution des jurys de l'épreuve intégrée.
- 5 Le comité souligne l'effort de l'équipe pédagogique pour maintenir à jour ses connaissances.
- 6 Le comité s'interroge sur la transformation du cours d'anglais en un cours généraliste sur recommandation du rapport d'inspection. Une telle mesure se fait au détriment d'un apprentissage plus spécifique de la langue au milieu des affaires.
- 7 L'organisation des cours en journée sur 3 ans est cohérente et correspond tout à fait aux vœux des étudiants. Elle constitue un facteur d'attractivité pour l'établissement.
- 8 Il existe un potentiel relationnel non négligeable au niveau de l'institution qui pourrait mieux profiter au bachelier en Comptabilité : Forem, MIREL⁴, ALPI⁵...

[Information et communication externe]

- 9 L'institution a conscience de l'importance de ce critère qui fait l'objet d'un axe stratégique. Les projets de partenariats, la proximité du futur TRILOGIPOINT, les volontés communales de développer l'emploi sont des opportunités à approfondir, à saisir.
- 10 L'IPEPS Herstal bénéficie d'une bonne image auprès de ceux qui la connaissent et la fréquentent. L'Institut peut avoir à souffrir d'*a priori* peu valorisant relatif à la promotion sociale. Le bachelier en Comptabilité ne bénéficie pas d'une bonne visibilité et son existence n'est que trop peu connue, même localement.
- 11 L'établissement n'a pas la maîtrise de son site Internet qui dépend directement du pouvoir organisateur. Cette centralisation n'apparaît pas optimale puisqu'elle ne s'adapte pas vraiment aux besoins spécifiques de l'Institut en matière de communication externe Le bachelier en Comptabilité, pourtant seul diplôme du

⁴ Mission Régionale pour l'Emploi de Liège

⁵ Actions locales Pour Indépendants

supérieur organisé par l'établissement, n'est ainsi pas mis en avant parmi l'ensemble des formations non diplômantes et n'en est que peu visible.

RECOMMANDATIONS

- 1 La possibilité d'ouvrir une option *Fiscalité* ou de renforcer les compétences fiscales (à travers une coopération plus opérationnelle avec un autre établissement) doit rester une opportunité d'évolution, une façon d'adapter l'offre de formation à la demande du secteur et d'augmenter l'employabilité des étudiants.
- 2 Le comité invite l'établissement à repenser sa stratégie de communication et les modes de diffusion utilisés. Il s'agit de trouver des solutions susceptibles de renforcer l'identité de l'Institution, le sentiment d'appartenance et de reconnaissance, de mieux faire connaître la qualité des enseignements et de l'encadrement de l'Institution. Il convient d'envisager une communication mieux axée sur les points forts mis en avant dans le SWOT et qui font l'attractivité actuelle de l'IPEPS. Création d'un comité d'anciens, développement d'un réseau professionnel à l'occasion des visites de stage ou des jurys de l'EI, recours au réseau *Linked in*, organisation de portes ouvertes, de conférences « découvertes métiers », cérémonie de remise de diplômes, ... sont autant de pistes à explorer. Il s'agit d'enclencher un cercle identitaire vertueux où les étudiants, les maîtres de stage, les intervenants, les personnels deviennent des ambassadeurs de l'Institution. Ces initiatives auraient également le mérite de renforcer l'aspect professionnalisant de la formation.
- 3 Le comité invite l'IPEPS à persévérer dans le développement des partenariats. L'institut devrait pouvoir compter sur le soutien relationnel, matériel et financier de son organisme de tutelle. Cela suppose que des projets concrets et formalisés lui soient présentés et que des indicateurs de suivi des actions soient mis en place afin d'en mesurer les effets positifs à venir.
- 4 Il en va de même pour les actions visant à améliorer la visibilité et l'image de l'établissement. La gestion du site Internet notamment se doit d'être mieux adaptée aux particularités des formations et conforme aux axes de communication retenues par l'établissement, pour peu que ceux-ci aient été au préalable clairement définis.
- 5 Ces recommandations impliquent une charge de travail conséquente en termes de communication externe. Elle devra faire l'objet d'une reconnaissance supplémentaire : rémunération ou/et décharge de cours. Celles-ci doivent se comprendre comme des investissements qui à terme auront des retombées positives pour l'établissement au niveau du nombre d'inscrits aux formations, du taux de diplomation...Le pouvoir organisateur doit être sensibilisé à ces enjeux et associé à leur financement. Une mutualisation des efforts avec des établissements proposant des formations complémentaires (du même réseau ou non) pourrait être envisagée.
- 6 Le dossier pédagogique de la section bachelier en Comptabilité précise les tâches à assumer pour les diplômés. Il met notamment en évidence celle d'« assurer l'interface entre tous les interlocuteurs pour élaborer les documents comptables de synthèse et les présenter, y compris dans une langue étrangère ». Sur cette base, il paraît opportun de privilégier des apprentissages en langue spécifiques aux besoins de la profession et non généralistes.

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 Les acquis d'apprentissage sont définis par le dossier pédagogique de la section et explicités lors de la première séance de chaque unité d'enseignement (fiche UE ou directement au niveau du syllabus). Les étudiants en ont une bonne connaissance. Leur diffusion n'est toutefois pas homogène selon les enseignants ni toujours formalisée.
- 2 Les 20% d'autonomie spécifiques à chaque UE sont utilisés pour approfondir les connaissances, développer des cas pratiques, actualiser les cours. Leur utilisation relève davantage d'initiatives individuelles que d'une volonté institutionnelle structurée. Elles ne développent pas de compétences transversales.
- 3 Il n'est pas fait référence aux d'ECTS attachés à chaque UE.

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

- 4 Le comité salue l'implication de l'équipe pédagogique au sein du bachelier. Ses qualités disciplinaires et pédagogiques ont été favorablement évaluées par le rapport d'inspection⁶. Lors des entretiens, la disponibilité des enseignants a été soulignée à plusieurs reprises comme un point fort de l'établissement.
- 5 Une réflexion a été engagée sur les possibilités :
 - d'augmenter le taux de présentation à l'épreuve intégrée : un écart substantiel a été constaté entre le nombre d'étudiants ayant validé l'ensemble de leurs UE à l'exception de l'EI et les inscriptions à la dite épreuve.
 - d'augmenter le taux de réussite à l'EI puisque l'écart entre le nombre d'inscrits et le nombre de diplômés est conséquent.

Des pistes d'amélioration ont été présentées : possibilité de commencer la préparation de l'EI dès la deuxième année, phase de retour des étudiants en cours pendant et après le stage, défense orale blanche. Elles peuvent être complétées. Il semble notamment nécessaire de travailler à une organisation plus efficiente du système de validation et à un renforcement de l'encadrement du projet. Lors de notre visite (mois de février), les étudiants de troisième ne connaissent toujours pas leur promoteur. Le comité y voit un signe de l'insuffisance des moyens humains mis à la disposition de la section.

- 6 Le comité apprécie la présence de supports professionnalisants dans les activités d'apprentissage (déclaration fiscale, TVA, factures, recours aux codes juridiques, etc.). Les étudiants se trouvent amenés à comprendre et résoudre des problèmes de gestion à l'aide d'outils de terrain.
- 7 Les durées de stage prévues par le dossier pédagogique sont jugées trop brèves. Elles représentent un obstacle lors de la recherche du stage. Le regroupement des deux périodes de stage constitue de ce point

⁶ Suite aux visites effectuées entre octobre 2014 et janvier 2015.

de vue une bonne réponse au problème même si les 300 périodes ainsi rassemblées paraissent encore en deçà des besoins exprimés par les professionnels.

- 8 Le choix du sujet de l'EI est assez libre, pas nécessairement lié au stage même si cela reste recommandé.

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

- 9 En raison du positionnement de toutes les heures de stage en 3^{ème} année, le programme du 1^{er} quadrimestre est très chargé. L'absence de référence aux ECTS ne permet pas de bien mettre en évidence cette surcharge.
- 10 L'étalement des heures du présentiel sur deux jours et demi est apprécié par les étudiants. Ce rythme offre un bon équilibre entre travail en classe et à domicile avec mise en autonomie.
- 11 Le programme est agencé sur 3 ans et les UE organisées chaque année. Cela constitue un facteur d'attractivité pour l'institution.

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

- 12 Le comité émet des réserves quant à la pertinence des grilles d'évaluations utilisées pour l'EI, pas suffisamment précises, notamment pour un membre de jury externe. Celles-ci ne semblent pas en mesure de garantir une évaluation équitable entre les étudiants, notamment auprès des évaluateurs externes.
- 13 L'expérience de l'équipe pédagogique conduit à la maîtrise des différents modes d'évaluation : examen continu, travaux de groupe, recherches personnelles, ... Cette variété offre un bon équilibre entre évaluation formative et évaluation sommative.

RECOMMANDATIONS

- 1 Une réflexion collective plus approfondie devrait être engagée par rapport aux 20 % d'autonomie par UE. Il s'agirait de mettre en commun les pratiques et de développer des compétences plus transversales particulièrement appréciées par la profession.
- 2 Le lien entre les UE et les ECTS doit être formalisé, diffusé et servir de référence. Le terme d'UF (unité de formation) ne devrait plus être utilisé. Outre le fait d'être une unité d'harmonisation des compétences acquises au niveau de l'Union Européenne, les crédits européens permettent également d'appréhender la charge de travail d'une période d'étude qui ne peut pas être appréhendée uniquement par le temps présentiel ou le nombre d'UE.
- 3 Le comité encourage l'établissement à mettre en œuvre les dispositions envisagées pour améliorer le taux de réussite à l'EI. La création d'un module facultatif de préparation à l'EI sur le modèle de l'UE « recherche active d'emploi » pourrait compléter le dispositif. L'agencement de la préparation de l'épreuve pourrait être : sensibilisation en première année, transmission de la méthodologie en deuxième année, choix du sujet et partie théorique en troisième année, rédaction en dernière année. L'idée est d'enclencher aussi tôt que possible le processus menant à la soutenance de l'EU de manière à ne pas inciter l'étudiant à abandonner un travail dans lequel il a déjà commencé à s'investir.
- 4 Le comité encourage l'établissement à initier un travail de formalisation des grilles d'évaluation pour le stage et l'IE. Elles doivent conduire à une évaluation plus équitable et objective des rapports et des soutenances des étudiants.

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 Le comité souligne et apprécie la présence d'une équipe soudée et compétente, disponible et impliquée dans une recherche permanente d'amélioration de la formation. La charge de travail très importante repose toutefois sur les épaules d'une équipe de taille réduite. Le manque de reconnaissance des efforts accomplis et les contraintes qui pèsent sur le bachelier génèrent un risque réel de découragement, d'essoufflement. C'est particulièrement le cas pour les personnes engagées dans les fonctions de coordination qualité et coordination de section. La perspective de plusieurs départs à la retraite dans les prochaines années pose également la question de la pérennité de la qualité pédagogique actuelle.
- 2 La taille réduite et les relations étroites entre les membres de l'équipe pédagogique et entre ceux-ci et les étudiants ne doit pas interdire l'existence d'une procédure de recours formalisée, institutionnalisée, accessible en cas de problèmes relationnels.
- 3 Pour ce qui concerne le personnel non enseignant, les ressources humaines à disposition de l'institut nous apparaissent adaptées tant en termes qualitatifs que quantitatifs. Sa disponibilité permet une continuité dans l'accomplissement des tâches au quotidien.
- 4 Les coordinatrices aimeraient et doivent pouvoir bénéficier d'une formation accessible à la démarche qualité et adaptée. Elles doivent pour cela bénéficier d'un allègement de leur charge de travail et d'un appui de la direction.

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

- 5 Les locaux sont bien entretenus mais l'établissement ne dispose pas de wifi, de bibliothèque, de salle d'études ou de lieu de détente. La gestion du matériel informatique (ordinateur et logiciel) n'est pas optimale.
- 6 Les étudiants disposent d'un accès au logiciel comptable sur leur propre PC leur offrant la possibilité de travailler en autonomie.
- 7 Les ressources documentaires restent limitées et les étudiants ne sont pas toujours informés des accès possibles au pôle académique. Ces manquements ne permettent pas aux étudiants d'approfondir leurs connaissances, en autonomie.

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

- 8 La proximité entre les équipes enseignante, administrative et les étudiants assure une détection précoce des élèves en difficulté. Le comité tient à souligner le rôle crucial tenu par l'éducatrice de section qui est particulièrement appréciée des étudiants. La mise en place d'actions informelles de remédiation peut ainsi se mettre assez rapidement en place avec, par exemple, l'activation du conseil des études de la section (professeurs, direction, éducatrice). Ce système repose toutefois beaucoup sur les personnes et non des procédures, et n'évitent pas un taux conséquent d'abandons.

- 9 L'établissement fait preuve d'un ancrage local important et prend en compte le contexte économique et social. Les guidances mises en place en anglais et en français et les programmes d'alphabétisation participent positivement à l'intégration sociale et économique des étudiants étrangers.
- 10 Les étudiants sont informés sur les possibilités de passerelles.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 11 Comme cela a été évoqué dans la partie consacrée au premier critère, l'absence d'indicateurs de pilotage du programme ne conduit pas à des analyses très poussées des données disponibles. Aucun retour sur les actions menées, les axes et la vision poursuivie n'est possible. Le rôle des indicateurs de mesure de la performance comme outils de communication, de légitimité, de négociation apparaît largement sous-évalué.
- 12 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) n'est que trop peu pratiquée et pas tout formalisée.
- 13 Les visites de stage sont l'occasion de récolter des avis, des données, de nouer des contacts professionnels. Ces sources d'information sont toutefois insuffisamment exploitées et le travail effectué pour les récolter bien peu valorisé.

RECOMMANDATIONS

- 1 Une réflexion collective doit être menée au sujet de la charge de travail liée aux fonctions de coordination, au travail du suivi des stages et de l'inspection pédagogique qui reposent sur un nombre réduit de personnes. Elle doit mener aussitôt que possible à une répartition plus équilibrante des tâches et d'une reconnaissance institutionnelle plus accentuée.
- 2 Les conditions matérielles de travail doivent conduire la direction à entrer en négociation active avec le pouvoir organisateur afin que des ressources soient mises à disposition en vue de leur amélioration. Il serait souhaitable de mieux informer les étudiants sur les possibilités d'accès au pôle académique en termes de bibliothèque notamment, de compléments de formation...
- 3 Le comité recommande la constitution de bases de données dont l'exploitation permettrait :
 - de répertorier les lieux de stage, les activités qui y sont exercées, les appréciations des étudiants et des tuteurs ;
 - d'assurer le suivi des diplômés ;
 - d'élaborer les indicateurs utiles pour le suivi des performances et le pilotage du programme : taux de réussite par UE, taux d'insertion professionnel, d'abandons, ...

L'ensemble des parties prenantes peut, par des procédures formalisées adaptées (petites fiches papiers ou numériques à remplir, enquêtes téléphoniques plus approfondies, entretiens plus ou moins formalisés...) être mobilisé à cet effet. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées. Elles permettront de rendre compte des forces, des progrès de l'Institut, d'ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles (compréhension plus fine des phénomènes d'abandon), de saisir les opportunités et relever les défis de demain

- 4 L'intérêt des évaluations des enseignements par les étudiants doit être réaffirmé. Il s'agit avant tout d'un outil susceptible d'ouvrir des pistes d'amélioration pour les enseignants. Leur pratique est à formaliser (questionnaire systématique numérique ou sur support papier, et anonyme).

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 Le DAE a été élaboré et rédigé par les coordinatrices et le point 1 par la sous-directrice. Elles ont pu compter sur la collaboration des différentes parties prenantes. L'équipe pédagogique s'est très vite mobilisée autour d'une approche dont elle n'était pas familière, puisque l'Institution ne comprend qu'un seul bachelier. Elle a pu compter sur le soutien de la cellule qualité du CEPEONS⁷, de la direction et sur la collaboration de l'ensemble des parties prenantes sollicitées.
- 2 Même s'il est sur bien des points perfectibles, le comité souligne la qualité du travail réalisé par les deux coordinatrices qui n'avaient jusque-là aucune expérience dans le domaine. Il constitue un document de base, établissant un état des lieux constructif, proposant des pistes d'actions (même si elles ne sont pas regroupées dans un plan d'action formalisé). Le processus est à présent bien amorcé, mais la pérennité pas totalement garantie. Le comité regrette en outre que l'équipe dirigeante ne se soit pas plus explicitement impliquée dans la réalisation du dossier. Celui-ci manque de fait de hauteur, de perspectives à long terme. La dimension stratégique n'est que trop peu présente.

[Analyse SWOT]

- 3 La section comptable peut s'appuyer sur un diagnostic pertinent et sans concession. L'analyse SWOT met en évidence de manière assez complète les forces et les faiblesses de l'Institution. Les menaces ne semblent pas assez développées et certaines nous semblent interpellantes (à titre d'exemples, la perspective d'une codiplomation y est présentée comme une menace et la réputation du bachelier de l'IPEPS d'Herstal apparaît sous-évaluée).
- 4 Le SWOT gagnerait à intégrer des éléments aussi essentiels que : l'attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière, la compétence de l'encadrement pédagogique et administratif, le départ prochain d'enseignants de la section et qui contribuent fortement à sa qualité...

[Plan d'action et suivi]

- 5 Le plan d'action proposé dégage plusieurs pistes prometteuses. Elles ne sont toutefois pas priorisées. L'échéancier de leur réalisation ne se déploie pas sur le long terme, il ne va pas au-delà de 2017.
- 6 Aucun indicateur de prévision et de suivi n'a été élaboré.
- 7 Le plan d'action ne précise pas les responsables de la mise en œuvre et du suivi (qui fait quoi ? comment ? avec quels indicateurs de suivi ?).

⁷ Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné.

- 1 Le comité encourage la direction et l'équipe enseignante à entamer une réflexion stratégique sur le devenir du bachelier comptable au sein de l'institution.
- 2 Le plan d'action doit être articulé avec la vision stratégique de l'établissement et sa mise en œuvre se décliner dans un temps plus long. Cette planification donnerait une tournure engageante et concrète aux actions envisagées.
- 3 Le comité incite l'institution à élaborer un plan d'action plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, ...) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.

CONCLUSION

Dotée d'un seul bachelier, l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale d'Herstal vient de connaître sa première expertise qualité. Les coordinatrices ont su fédérer l'ensemble des parties prenantes du bachelier autour de ce projet dont elles ont compris l'importance. A travers la lecture du DAE et l'ensemble des entretiens, le comité a pu mesurer le chemin parcouru.

Le processus est en marche. De nombreux efforts sont encore nécessaires pour en assurer la pérennité. Ils passeront nécessairement par une plus grande implication de l'équipe dirigeante. Des solutions doivent être trouvées pour mieux répartir les tâches, soulager les personnes les plus impliquées, davantage reconnaître le travail déjà réalisé.

Le bachelier comptable de l'IPEPS d'Herstal est une structure de qualité ; qualité également reconnue dans son dernier rapport par l'inspection pédagogique. Il remplit pleinement ses missions de formation, d'insertion sociale et économique au sein d'un bassin local qui a besoin de ce type de section.

Confronté aujourd'hui à de nouvelles contraintes, à des exigences qualitatives plus fortes, le bachelier d'Herstal doit pouvoir bénéficier d'une attention toute particulière afin de continuer à remplir son rôle dans les meilleures conditions. L'équipe de direction, qui sera sous peu complétée par une nouvelle sous-direction, et le pouvoir organisateur, savent qu'ils peuvent compter sur une équipe éducative et administrative compétente, volontaire et impliquée.

Il convient d'offrir à cette équipe les moyens nécessaires pour remplir ses missions, gage d'une confiance renouvelée, d'une reconnaissance explicite, d'une pérennité affirmée.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Équipe pédagogique très impliquée dans les missions d'enseignement, d'encadrement des étudiants et la démarche qualité. ⇒ Ambiance de travail. ⇒ ⇒ Sensibilisation des enjeux de la démarche qualité auprès du personnel enseignant et non enseignant. ⇒ Encadrement des étudiants par l'éducatrice de section. ⇒ Enseignement de proximité, dispensé en journée. ⇒ Insertion professionnelle. ⇒ Cohérence entre le cursus secondaire et le bachelier section comptabilité. ⇒ Image de l'Institution auprès des étudiants et des professionnels. ⇒ Organisation des cours en journée sur 3 jours. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Démarche stratégique à compléter. ⇒ Expérience dans la démarche qualité. ⇒ Manque de formalisation de la démarche qualité. ⇒ Indicateurs de suivi des actions à mettre en place. ⇒ Faibles effectifs au niveau des étudiants. ⇒ Seul bachelier de l'Institution ce qui ne permet pas les synergies. ⇒ Cohérence entre l'option retenue (gestion) et les recherches professionnelles plutôt orientées fiscalité. ⇒ Proportion d'étudiants ne présentant pas l'Épreuve Intégrée. ⇒ Communication externe. ⇒ Communication interne entre équipe enseignante/administrative et équipe de direction. ⇒ Charge de travail des coordinateurs qualité. ⇒ Agencement du programme sur les trois années. ⇒ Conditions matérielles de travail pas optimales. ⇒ Évaluations des Enseignements par les étudiants.

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Secteur comptable porteur. ⇒ Ancrage local qui permet le développement de partenariats les entreprises du secteur et d'autres organismes. ⇒ Insertion dans le pôle académique de Liège. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Faible nombre de diplômés. ⇒ Avenir de la section non garantie. ⇒ Pas de maîtrise de la communication externe. ⇒ Forte concurrence. ⇒ Image de la Promotion Sociale peu porteuse. ⇒ Pas d'activité de recherche ni de liens avec l'internationale

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Le comité encourage la direction à compléter sa démarche stratégique.
- ⇒ Le comité recommande un effort dans la formalisation qui doit se comprendre comme un outil de management de la communication interne.
- ⇒ Les enseignants qui ont choisi de s'investir dans les fonctions de coordination qualité doivent disposer d'un volume de périodes en plus grande adéquation avec les charges de travail qui en découlent.
- ⇒ L'Ecole Virtuelle est un outil de communication interactif qui mérite une meilleure appropriation. Cela peut s'accompagner d'une phase de formation si besoin.
- ⇒ L'institut devrait davantage utiliser la possibilité dont il dispose, de faire remonter ses remarques à la Commission de Concertation qui a pour mission d'élaborer et d'adapter le dossier pédagogique.
- ⇒ La possibilité d'ouvrir une option *Fiscalité* ou de renforcer les compétences fiscales doit rester une opportunité d'évolution.
- ⇒ Le comité invite l'établissement à repenser sa stratégie de communication et les modes de diffusion utilisés.
- ⇒ Le comité invite l'IPEPS à persévérer dans le développement des partenariats.
- ⇒ Ces recommandations impliquent une charge de travail conséquente en termes de communication externe. Elle devra faire l'objet d'une reconnaissance supplémentaire : rémunération ou/et décharge de cours.
- ⇒ Une réflexion collective plus approfondie devrait être engagée afin de mettre en commun les pratiques et de développer des compétences plus transversales particulièrement appréciées par la profession.
- ⇒ Le lien entre les UE et les ECTS doit être formalisé, diffusé et servir de référence.
- ⇒ Le comité encourage l'établissement à mettre en œuvre les dispositions envisagées pour améliorer le taux de réussite à l'EI.
- ⇒ Une réflexion collective doit être menée au sujet de la charge de travail liée aux fonctions de coordination, au travail du suivi des stages et de l'inspection pédagogique qui reposent sur un nombre réduit de personnes.
- ⇒ Les conditions matérielles de travail doivent conduire la direction à entrer en négociation active avec le pouvoir organisateur afin que des ressources soient mises à disposition en vue de leur amélioration.
- ⇒ L'intérêt des évaluations des enseignements par les étudiants doit être réaffirmé.
- ⇒ Le comité encourage la direction et l'équipe enseignante à entamer une réflexion stratégique sur le devenir du bachelier comptable au sein de l'institution.
- ⇒ Le plan d'action doit être articulé avec la vision stratégique de l'établissement et sa mise en œuvre se décliner dans un temps plus long.
- ⇒ Le comité incite l'institution à élaborer un plan d'action plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, ...) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Nous avons pris note des conseils pour l'amélioration de la qualité de notre bachelier en comptabilité, nous mettrons en œuvre les processus afin de palier à nos faiblesses

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

Critère	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

WILLEMS Chantal
Directrice


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

WILMET Laurence


¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.