

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

### **RAPPORT D'ÉVALUATION**

**Institut d'enseignement de Promotion sociale de Marche-en-Famenne  
(IEPS Marche)**

Comité des experts :  
M. Alain DONADIO, président  
M. Philippe BOCKIAU, M. Olivier GUILLAUME, M. Jean-Michel MUHIRE, experts.

**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 susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 8 et 9 février 2017 à l'Institut d'enseignement de Promotion sociale de Marche-en-Famenne (IEPS Marche). 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 : 1 représentant des autorités académiques, 13 membres du personnel, 9 étudiants, 2 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 10 février 2017).

<sup>2</sup> AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=246](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 10 février 2017).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'IEPSCF de Marche-en-Famenne est implanté sur trois sites (Marche, Jemelle et Bastogne) et offre une vaste gamme de formations allant du niveau secondaire au niveau supérieur.

Trois bacheliers sont proposés en cours du soir : le bachelier en Comptabilité (option gestion), le bachelier en Informatique de gestion et le bachelier en Assistant de direction (option langues et gestion). Le bachelier en Comptabilité, qui fait l'objet de la présente évaluation, est organisé à Marche-en-Famenne.

L'Institut relève du réseau d'enseignement officiel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, cette dernière étant également son Pouvoir organisateur.

En 2014-2015, les étudiants du bachelier en Comptabilité représentaient 4,5% des étudiants de l'établissement<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Source : dossier d'autoévaluation de l'établissement

## Critère 1

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

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

## CONSTATS ET ANALYSE

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

- 1 L'IEPS de Marche-en-Famenne a connu en juillet 2014 un changement de direction, ainsi qu'un renouvellement substantiel de son corps professoral et de la coordination qualité. L'ancienne équipe est reconnue pour avoir initié et développé les formations qualifiantes de l'institut. Elle a eu le souci d'implémenter une pédagogie de qualité : adaptée aux demandes et contraintes des étudiants, apte à les accompagner dans leur projet professionnel, avec une dimension humaine particulièrement affirmée. Le nouveau directeur assume la succession dans un esprit de continuité : respect des traditions qui constituent le socle de la culture à laquelle le personnel de l'établissement est profondément attaché, tout en s'inscrivant dans une démarche voulue innovante.
- 2 Dans ce cadre, la vision stratégique se formalise en ces termes : maintenir les formations qualifiantes (soit les trois bacheliers) tout en renouvelant les apprentissages occupationnels (projet de cours de wallon, d'arabe, de zythologie...) ; maintenir les différentes implantations et l'emploi.
- 3 Si cette vision peut présenter un caractère défensif, de l'avis du comité, celle-ci doit être appréciée à l'aune des préoccupations de l'institut, à savoir, notamment : maintenir le seuil moyen des 10 diplômés par an à l'horizon 2020 prévu par le décret Paysage.
- 4 La vision stratégique s'entend ici comme une « réalisation à long terme ». Ce n'est pas une bonne définition de la notion qui doit en réalité orienter la réflexion sur le devenir de l'organisation à un horizon de 5 ans soit dans le présent cas 2022.
- 5 La vision stratégique est déclinée en cinq axes :
  - plan de communication renforcé,
  - ouverture sur le monde extérieur,
  - augmentation du taux de présentation de l'Épreuve intégrée (EI),
  - plateforme numérique,
  - cours en adéquation avec les évolutions sociétales.Toutefois, l'articulation de ces axes avec la vision n'apparaît pas clairement formalisée. De plus, d'un point de vue formel, les deux derniers axes relèvent davantage du plan d'action.
- 6 Un plan d'action a été élaboré, mais à ce niveau une confusion entre les notions d' « action » et d' « axe stratégique » nuit à la clarté de la formalisation. L'établissement n'a pas encore rédigé de planning précis de sa mise en œuvre (voir aussi le critère 5).
- 7 Le comité note enfin l'absence d'outils de pilotage des actions (indicateurs de suivi), ce qui rend l'ensemble de la démarche stratégique incomplète.

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

- 8 Les évaluations précédentes des bacheliers en Informatique et en Assistant de direction constituent des expériences qui ont conduit l'IEPS de Marche-en-Famenne à structurer sa démarche qualité à tous les niveaux de l'institution et à en faire un outil de progrès pérenne pour l'ensemble des parties prenantes.

- 9 Le remplacement de l'ancienne coordinatrice qualité par trois coordinateurs de cursus qui se partagent les périodes octroyées n'engendre pas les synergies que l'on peut attendre d'un système décentralisé. Le corps professoral apprécie la plus grande proximité et disponibilité des coordinateurs. Toutefois, la division de la fonction sur les trois bacheliers n'a pas été accompagnée d'un mécanisme de coordination. Comme mentionné dans le dossier d'autoévaluation, les coordinateurs travaillent de manière trop isolée. Le manque de concertation, l'insuffisance des partages des points de vue et des pratiques spécifiques participent au défaut de cohérence, d'unité de la démarche qualité.
- 10 Ce dysfonctionnement, dont l'établissement a pleinement conscience, est révélateur de la difficulté que la direction actuelle a rencontrée lorsqu'il a fallu remplacer l'ancienne coordinatrice qualité : l'absence au sein de l'établissement d'une personne aux qualifications équivalentes.
- 11 La division de la fonction sur trois coordinateurs a entraîné une division des périodes disponibles, ce qui n'est pas en adéquation avec la charge de travail de chacun des coordinateurs. Cette discordance se trouve accentuée par le fait que ces personnes assument également le rôle de coordinateur de section. L'implication des coordinateurs conduit à une bonne part de bénévolat qui, à terme, pose le problème de la reconnaissance de la fonction et des efforts qui y sont consentis.
- 12 La gestion de la qualité est effective au niveau du programme. Elle est toutefois effectuée sur une base largement informelle et la mobilisation des étudiants est perfectible.

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

- 13 Le programme de la section Comptabilité est respectueux des textes en vigueur et suit le dossier pédagogique inter-réseaux. Des initiatives sont menées de façon individuelle, mais il serait possible d'aller plus loin et d'établir plus de concertation, plus de transversalité entre les unités d'enseignement. L'idée d'ouvrir le bachelier sur de nouveaux aspects (e-économie) est, de ce point de vue, une opportunité à approfondir.
- 14 Quelques outils permettant de piloter le programme ont été développés. Il leur manque encore une dimension opérationnelle.

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

- 15 La communication interne est jugée très fluide par les parties prenantes internes, tant horizontalement que verticalement. Il s'agit d'une communication de proximité, établie à partir d'un climat de confiance réciproque et d'un corpus de valeurs largement partagé.
- 16 Les outils de communication plus formels font toutefois défaut (intranet, réunions d'équipe régulières avec ordre du jour et procès verbal...). La formalisation doit s'entendre non pas comme une contrainte bureaucratique mais comme la possibilité d'analyser l'organisation des tâches de chacun, une occasion de réflexion pouvant conduire à de meilleures répartitions des charges de travail, à des pratiques plus performantes.
- 17 Les événements envisagés, tels que la célébration de remise des diplômes (y compris pour les secondes sessions) ou la réunion de rentrée sur le site de Jemelle, sont à même de renforcer la relation institutionnelle avec les étudiants et les personnels des différentes implantations.
- 18 Les étudiants ne sont pas toujours au courant de certaines possibilités qui s'offrent à eux : possibilité d'étaler le paiement des droits d'inscription en cas de difficultés financières, accès aux bibliothèques du pôle académique de Liège-Luxembourg, opportunité de suivre un cours de langue autre que l'anglais (allemand) ou des UE dans d'autres établissements (système modulaire)...

- 19 Le comité note à ce titre que la plateforme Claroline constitue un outil de communication intéressant entre enseignants et étudiants. Elle est actuellement sous-utilisée, notamment parce qu'il n'y a pas eu de sensibilisation institutionnelle à l'intérêt de l'appropriation d'un tel canal de communication.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la direction à reformuler sa démarche stratégique en distinguant ce qui relève :
  - de la vision : où veut-on aller ; que veut-on devenir à l'horizon 2022 ? ;
  - des axes stratégiques : déclinaison à moyen terme de la vision ; en précisant l'articulation : quelles sont les étapes intermédiaires à atteindre ? ;
  - du plan opérationnel : traduction des axes en actions à court terme avec articulation clairement explicitée entre les deux temporalités : comment, au travers des actes du quotidien, donner corps aux axes stratégiques qui conduiront à la vision à long terme souhaitée ? ;
  - des indicateurs de suivi, essentiels pour mesurer, étape par étape, l'efficacité des actions (décomposer les problèmes). Cela suppose au préalable de fixer des objectifs chiffrés prévisionnels ambitieux et engageants, tout en restant réalistes.
- 2 La formalisation de la démarche stratégique doit permettre une large diffusion de celle-ci, afin de devenir un outil dynamique de management : que l'ensemble des parties prenantes aient conscience qu'une vision claire, partagée, consensuelle existe. Mieux connue, comprise, acceptée, elle sera à même de fédérer les énergies vers les objectifs collectifs de l'institution.
- 3 L'allocation de périodes pour la gestion de la qualité (et notamment le suivi des évaluations) doit s'accompagner de mesures visant à rendre les coordinateurs qualité plus efficaces :
  - parfaire la formation des coordinateurs qualité (analyse partagée du Guide qualité de l'EPS, participation à des réseaux de coordinateurs qualité) ;
  - développer les synergies entre les différents coordinateurs qualité de l'IEPS de Marche-en-Famenne par des réunions thématiques animées par un tiers (expert qualité du réseau ou autre) et/ou par la direction, qui assurerait la coordination de l'ensemble et la cohérence des différentes temporalités de la démarche stratégique ;
  - mener une réflexion globale sur les différentes enquêtes mises en place (contenus, canaux de diffusion, exploitation des résultats) pour s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue de type PDCA<sup>4</sup>.
- 4 Dans l'optique de renforcer la culture de l'institution, il serait bon d'associer les anciens étudiants (alumni), les partenaires professionnels (maîtres de stage, membres du jury d'El...) aux événements qui rythment l'année académique tels que la réunion d'accueil des étudiants, les journées portes ouvertes, la remise des diplômes, etc.
- 5 L'élaboration du plan d'action et le pilotage de celui-ci doivent pouvoir mieux intégrer les étudiants. La mobilisation des étudiants de dernière année, avant leur départ en stage, et la constitution d'un réseau d'anciens sont des pistes exploitables à court et moyen termes.
- 6 Claroline (ou dans sa version plus récente : Claroline Connect) est un outil de communication interactif qui mérite d'être développé. Une évolution technique de son support, afin de ne plus en limiter les possibilités est tout à fait envisageable. L'institut dispose, avec le bachelier en Informatique de gestion, des ressources techniques et humaines nécessaires pour une diffusion rapide et sans coût important.

---

<sup>4</sup> *Plan-Do-Check-Act* ou *Adjust* : renvoie aux travaux du statisticien William E. Deming qui a schématisé le processus par la « Roue de Deming ».

## 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 Le choix de l'option Gestion semble pertinent. De par sa localisation, le bachelier en Comptabilité de l'IEPS Marche dispose d'une certaine exclusivité géographique qui ne doit pas exclure la possibilité d'ouvrir une option Fiscalité, qui serait appréciée des étudiants comme des professionnels.
- 2 L'organisation des cours en soirée en 4 ans semble pertinente et en adéquation avec le public visé (pour l'essentiel des actifs en évolution de carrière ou en réorientation).
- 3 Les enseignants ont régulièrement recours à des documents authentiques (factures, états financiers, logiciels comptables, codes juridiques...) dans leurs activités pédagogiques. Les étudiants se trouvent amenés à comprendre et résoudre des problèmes de gestion à l'aide d'outils de terrain. Une réflexion est en cours sur l'opportunité d'insérer dans le cursus des notions relatives aux évolutions des modèles économiques (*crowdfunding*).
- 4 Certains enseignants exercent une activité de comptable, ce qui accentue le caractère professionnalisant du bachelier.
- 5 Les professionnels qui accueillent les étudiants en stage apprécient leur savoir-être ainsi que leur motivation, leur volonté d'apprendre et d'être un acteur à la hauteur des tâches qui leur sont confiées. Considérés comme disciplinairement bien formés, ils font preuve de bonnes capacités d'intégration. Ils éprouvent parfois des difficultés à demander de l'aide ou des explications supplémentaires.

##### [Information et communication externe]

- 6 Le comité salue les démarches entreprises pour rendre l'école plus visible et tisser des partenariats : présentation au conseil communal, liens avec le FOREM, partenariat avec la prison. Ce sont des initiatives positives pour la communication institutionnelle. Elles restent toutefois encore très timides avec le secteur comptable.
- 7 L'IEPS Marche bénéficie d'une bonne image auprès de ceux qui le connaissent et le fréquentent, mais ses formations qualifiantes n'apparaissent pas bien connues localement. Le bachelier en Comptabilité, entre autre, manque de visibilité dans une région relativement étendue.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à l'institut de développer une veille stratégique afin de :
  - vérifier régulièrement la pertinence du choix de l'option Gestion, de l'organisation des cours en soirée ;
  - étudier la possibilité de développer un bachelier en cours du jour, d'ouvrir une option Fiscalité (la fermeture du bachelier en Comptabilité option Fiscalité à Libramont constitue peut-être une opportunité à saisir), d'implanter le bachelier en Comptabilité à Jemelle ;

- étudier la pertinence de l'anglais comme unique langue étrangère proposée aux étudiants de la section. L'établissement dispose des ressources internes pour proposer l'allemand, le néerlandais, voire le luxembourgeois.
- 2 Le comité invite l'institution à développer les partenariats avec le secteur comptable, à proposer des interventions extérieures dans le cadre d'unités d'enseignement sous forme de témoignages, de conférences, de retours d'expérience. L'intérêt est à la fois de faire connaître la formation à l'extérieur et de proposer en interne des « accroches professionnelles » susceptibles de concrétiser les projets des étudiants, notamment en début de cursus.
  - 3 Les visites des lieux de stage doivent être perçues comme des occasions d'entrer en contact direct avec les employeurs, de tisser des liens de confiance durables, de faire connaître la qualité des enseignements et l'implication du corps enseignant et non enseignant. De même, la constitution d'une association des anciens étudiants est un moyen de constituer un réseau de professionnels attachés à l'établissement. Il s'agit d'enclencher un cercle identitaire vertueux où les étudiants, les maîtres de stage, les intervenants deviennent des ambassadeurs de l'institution.
  - 4 La création d'un tel réseau professionnel pourrait être utilement confiée au responsable du suivi des stages.
  - 5 Une définition plus précise des publics-cibles (actifs, sans emploi, en réorientation...) permettrait la mise en place d'une politique de communication externe plus adaptée. Au-delà de la visibilité nécessaire de l'institution à un large public, il s'agit de présenter l'IEPS Marche comme une réelle opportunité de formation qualifiante qui ouvre des perspectives d'emplois, de carrières. Les nouveaux entrants se doivent d'être mieux informés des réalités du métier et du secteur. Ils disposeront d'une base pour se construire au plus tôt un projet professionnel motivant qui pousse à l'effort, au sacrifice que nécessitent les périodes de formation en soirée. Celles-ci succèdent en effet à des journées de travail prenantes et sont suivies, pour certains étudiants, de charges familiales qui ne le sont pas moins.

### 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 les dossiers pédagogiques de la section et explicités lors de la première séance de chaque unité d'enseignement (fiche UE, contrat d'apprentissage).
- 2 Une certaine marge de manœuvre est laissée dans les dossiers pédagogiques, avec les 20% d'autonomie spécifiques à chaque UE. Les choix retenus sont divers : remédiation, approfondissement des connaissances, exercices supplémentaires, recherches sur internet afin de travailler en autonomie, d'acquérir des réflexes d'autoformation, etc. Ils relèvent davantage d'initiatives individuelles que d'une volonté institutionnelle structurée.
- 3 La référence aux ECTS est assez mise en valeur. Outre le fait d'être une unité d'harmonisation des compétences acquises au niveau de l'Union européenne, elle permet également d'appréhender la charge de travail réellement exigée dans une UE, au-delà du simple présentiel.

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

- 4 La complémentarité entre l'approche abstraite, formative et les orientations professionnalisantes, opérationnelles est reconnue et appréciée. L'articulation théorie-pratique est assurée par la mobilisation de documents professionnels, l'expérience des intervenants, l'actualisation des supports, l'utilisation de différents logiciels comptables.
- 5 Pour les professionnels comme pour les étudiants, les durées de stage prévues par les dossiers pédagogiques sont trop brèves.
- 6 Le choix du sujet de l'épreuve intégrée est assez libre. Celui-ci n'est pas nécessairement lié au stage d'intégration professionnelle, notamment en raison de sa courte durée.

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

- 7 Le programme est agencé sur 4 ans. Les différentes UE sont organisées chaque année.
- 8 La possibilité de fusionner les deux périodes de stage renforce l'expérience que les étudiants peuvent en retirer et rend la mission plus attractive pour les entreprises. Cette possibilité et les enjeux qui y sont attachés ne sont pas bien connus par les étudiants. Un flou persiste sur la possibilité d'allonger la période de stage au-delà de la durée prévue par le dossier pédagogique (problème d'assurance, etc.).
- 9 L'UE « Information et communication professionnelle » intervient trop tard dans le cursus, à une période où les intéressés sont déjà en stage.
- 10 La préparation de l'épreuve intégrée s'effectue pour l'essentiel en dernière année. Il s'agit d'une épreuve délicate qui conditionne l'obtention du diplôme, et pour laquelle les taux d'abandon ou d'échec sont conséquents. Elle est l'objet de beaucoup d'échanges informels entre les étudiants et devient une source

d'angoisse. Les responsables de l'épreuve ont conscience qu'un nouvel agencement est nécessaire pour rendre les candidats plus opérants et la dédramatiser.

- 11 L'organisation des secondes sessions empêche parfois les étudiants d'accéder aux UE suivantes (chevauchements, conflits horaires). Il s'agit d'un enjeu majeur en termes d'aide à la réussite et « d'accrochage » : l'étudiant en seconde session doit se voir offrir de toutes les conditions nécessaires pour continuer son cursus au sein du même groupe.
- 12 L'agencement du programme, imposé par le dossier pédagogique de la section, n'est pas en totale harmonie avec les savoirs et savoir-faire qu'il convient de maîtriser lors du stage. Il manque, pour certaines UE abordées en première année, une remise à niveau des connaissances en fin de parcours (en comptabilité notamment).

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

- 13 Différents dispositifs d'évaluation ont été mis en place : évaluation continue, travaux de groupe, recherches personnelles... Cette variété offre un bon équilibre entre évaluation formative et évaluation sommative.
- 14 Les critères d'évaluation sont établis en cohérence avec les acquis d'apprentissage visés et appliqués de manière systématique et constante. En outre, les exigences sont formulées de manière claire et communiquées en temps utile aux étudiants.
- 15 Les grilles d'évaluation des stages et de l'épreuve intégrée sont formalisées de manière assez globale alors qu'en pratique la notation s'effectue de manière plus précise.
- 16 Conformément au Règlement général des études de l'enseignement supérieur de promotion sociale, le système actuel de délibération réunit l'enseignant responsable de l'UE et la direction. Il donne une vision assez partielle et peu collégiale de l'étudiant.

### *RECOMMANDATIONS*

- 1 Une réflexion collective sur l'utilisation des 20 % autonomie devrait être engagée. Elle permettrait de développer des compétences transversales, plus appropriées aux exigences de la profession.
- 2 Les parts d'autonomie pourraient également être mobilisées pour renforcer le suivi de l'épreuve intégrée : séance de brainstorming transversale à plusieurs UE avec plusieurs enseignants intervenant, séances de suivi en groupes (pour créer une émulation, un sentiment de « réussite collective »), séances de rédaction en présentiel, ... ; fixer des échéances avec « sanction » lorsque les dates limites ne sont pas respectées. L'idée est de multiplier les outils d'amorçage du travail sur le long terme qu'exige l'épreuve intégrée ; comme l'exprimait Pythagore, « le commencement est la moitié du tout ».
- 3 Le comité encourage le projet visant à mieux échelonner :
  - les cours de communication, essentiels à la démarche de recherche de stage et qui doivent servir de soutien aux étudiants lors de leur démarche,
  - la préparation à l'épreuve intégrée : sensibilisation en première année, transmission de la méthodologie en deuxième année, choix du sujet et partie théorique en troisième année, rédaction en dernière année.
- 4 La possibilité de fusionner des deux périodes de stage doit être mieux communiquée, voire encouragée.
- 5 Le comité recommande de définir un calendrier précis des secondes sessions dès le début de l'année. Les étudiants qui valident leurs UE à cette occasion doivent pouvoir accéder à l'UE suivante en ayant la possibilité d'assister l'intégralité des cours correspondants.

- 6 Une remise à niveau de certains savoirs et savoir-faire indispensables aux exigences professionnelles pourrait être assurée via l'organisation de conférences, de journées d'études, etc.
- 7 Les grilles d'évaluation des UE de stage et de l'épreuve intégrée doivent être formalisées. Elles pourront ainsi être plus facilement transmises à qui de droit, dans une optique d'échange de bonnes pratiques, d'harmonisation des évaluations entre les bacheliers.
- 8 La délibération devrait pouvoir s'envisager dans le cadre d'un conseil des études plus ouvert et transversal, qui pourrait statuer sur une pluralité d'UE pour un même étudiant par exemple.

## 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 Les équipes enseignante et administrative sont des atouts indéniables de la section Comptabilité et de l'établissement en général. Leur qualification, leur disponibilité, leur investissement, sont reconnus par tous.
- 2 Le comité relève des sources exogènes d'inquiétude qui pèsent sur les personnels comme sur la direction :
  - le système des périodes-élèves de l'enseignement en promotion sociale oblige à maintenir un certain nombre d'inscrits dans l'établissement pour maintenir l'emploi ;
  - le seuil des 10 diplômés par an (en moyenne) pour les sections de bachelier ;
  - le décret « Titres et Fonctions » susceptible de remettre en cause l'accès à l'enseignement d'intervenants professionnellement très appréciés. Concernant ce dernier point, il est à préciser que la mesure ne concerne que l'enseignement fondamental et secondaire (et donc pas les sections de bachelier).

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

- 3 Les locaux mis à disposition de l'institut sont fonctionnels et équipés de tableaux interactifs. Les conditions matérielles sont apparues satisfaisantes en l'état actuel des effectifs.
- 4 L'absence de wifi, d'une bibliothèque, d'une salle de repos et d'une salle des professeurs, sans nuire à la qualité des prestations, n'offre pas des conditions de travail optimales.
- 5 La plateforme Claroline est largement sous-utilisée. L'outil, même avec ses limites (capacité de stockage limitée mais qui peut être augmentée) peut constituer une première étape vers le e-learning.
- 6 ENORA<sup>5</sup> s'avère être mieux utilisé mais son potentiel n'est pas exploité par tous.
- 7 Le comité souligne la bonne cohabitation avec l'Athénée.

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

- 8 La proximité entre les équipes enseignante, administrative et les étudiants permet la détection des difficultés et la mise en place d'actions informelles de remédiation.
- 9 Comme mentionné sous le Critère 3 (point sur l'« Agencement global du programme ») l'épreuve intégrée est source d'appréhensions voire de stress pour les étudiants. Ceux qui ne présentent pas cette épreuve où

---

<sup>5</sup> Plateforme « d'Appui Pédagogique » du réseau EPS-WBE (Enseignement de Promotion sociale – Wallonie-Bruxelles Enseignement) mise à disposition en 2014 avec un triple objectif :

- Mettre à la disposition des Directions et des chargés de cours des documents administratifs (textes officiels, ...) et des ressources et outils pédagogiques académiques ;
- Faciliter les échanges, les collaborations des équipes enseignantes des différents établissements du réseau EPS-WBE, via un FORUM ;
- Proposer en partage les outils et les ressources pédagogiques des membres du réseau.

qui ne la valident pas risquent de décrocher et de ne pas obtenir leur diplôme, alors même qu'ils ont pu réussir l'ensemble des autres UE. Le projet d'une épreuve intégrée intermédiaire pour dédramatiser, préparer le travail va dans la bonne direction.

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

- 10 Il existe une évaluation des enseignements par les étudiants mais celle-ci n'est pas formalisée, pas organisée de manière systématique et dépend des initiatives individuelles. La perception de son utilité n'est pas partagée par tous.
- 11 Le comité note l'absence de bases de données recensant les lieux de stages, les contacts professionnels de l'institution, les informations permettant un suivi des anciens diplômés. Les sources informelles existantes sont largement sous-utilisées, non centralisées et ne peuvent donc pas être objet d'analyses, servir de base pour mettre en œuvre des actions de communisation.
- 12 Le manque de données quantitatives empêche la mise en œuvre d'indicateurs quantitatifs de mesure de la performance et de son évolution dans le temps. Leur rôle d'outils de communication, de légitimité, de négociation apparaît sous-évalué.

### *RECOMMANDATIONS*

- 1 Une communication institutionnelle relative aux menaces exogènes serait à même d'objectiver les inquiétudes, si ce n'est de les apaiser, d'en donner une vision réelle. Relier ces problèmes aux axes stratégiques, aux actions entreprises témoignerait du dynamisme de l'établissement qui, en fédérant les énergies de chacun, possède les ressources nécessaires pour relever les défis à venir.
- 2 Le bachelier en Comptabilité pourrait avantageusement s'appuyer sur la section Informatique, qui dispose des compétences et des pratiques, pour développer l'utilisation de Claroline voire de Claroline Connect.
- 3 Le comité recommande la constitution de bases de données :
  - répertoriant les lieux de stage, les activités qui y sont exercées, l'appréciation de l'étudiant qui y a évolué ;
  - assurant le suivi des diplômés,
  - toute information utile pour l'analyse et le pilotage de l'établissement.L'ensemble des parties prenantes peut, par des procédures formalisées adaptées (fiches papiers ou numériques à remplir, enquêtes téléphoniques plus approfondies, entretiens plus ou moins formalisés...) être mobilisé à cet effet.
- 4 Une fois les bases de données élaborées et fiabilisées, le comité incite à la construction d'indicateurs chiffrés : nombre d'inscrits, taux de réussite global et par UE, taux de diplômés, d'abandon, d'insertion professionnelle, nombre de contacts avec les professionnels, fréquentation des journées portes ouvertes..., avec leurs évolutions dans le temps. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées pour rendre compte des forces, des progrès de l'institut, ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et relever les défis de demain.
- 5 L'analyse plus régulière des données nécessaires au pilotage du programme permettrait également une compréhension plus fine des phénomènes d'abandon, d'identifier les éventuelles difficultés d'ordre pédagogique.

## Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

#### CONSTATS ET ANALYSE

##### [Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 Le dossier d'autoévaluation a été élaboré et rédigé par le coordinateur qualité. Il a pu compter sur la collaboration des différentes parties prenantes et sur le soutien de la direction qui a mis à disposition des rédacteurs tous les moyens dont ils ont eu besoin. Le dossier constitue un document de qualité, établissant un état des lieux constructif, proposant des pistes d'actions dont beaucoup vont dans le sens d'une amélioration pérenne de la démarche qualité au sein de la section Comptabilité et plus largement au niveau de l'institut. Le comité regrette toutefois le manque de projection à 5 ans du dossier. En effet, celui-ci n'aborde pas suffisamment les enjeux stratégiques quant à l'avenir de la section et ce, tant au niveau des opportunités qu'au niveau des menaces. Le comité est d'avis que cette vision doit être développée et travaillée par la direction.
- 2 Le comité insiste sur l'importance d'utiliser les bonnes notions pour présenter des missions ou recourir à des outils académiques d'analyse. Ainsi, l'AEQES n'inscrit pas sa démarche dans le cadre d'un « audit » mais d'une évaluation avec analyses et propositions qui prennent comme appui le dossier d'autoévaluation et les divers entretiens. De même, la notion de « vision » doit être mieux appréhendée, la démarche stratégique complétée, les axes stratégiques distingués des actions...

##### [Analyse SWOT]

- 3 La section Comptabilité peut s'appuyer sur un diagnostic pertinent. L'analyse SWOT met en évidence de manière assez complète les forces et les faiblesses de l'institution, les opportunités et les menaces propres à son environnement. Quelques éléments de développement pourraient toutefois être mis en avant : l'attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière, l'attrait de l'option fiscalité, l'attractivité du site de Jemelle. Une présentation matricielle, plutôt que linéaire, aurait en outre permis une vision plus globale du diagnostic.

##### [Plan d'action et suivi]

- 4 Quatre fiches action ont été rédigées : leur articulation avec les axes stratégiques identifiés n'est pas tout à fait claire.
- 5 Le plan d'action en tant que tel manque d'échéances, de responsables (qui fait quoi ? pour quand ? comment ? avec quels indicateurs de suivi ?). Faute d'un document plus engageant, l'institut prend le risque de rester cantonné à l'analyse, de ne pas passer à la phase opérationnelle.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande une utilisation plus rigoureuse de certains concepts (« évaluation » *versus* « audit » ; « axes stratégiques » *versus* « actions » ; « vision » *versus* « valeurs »...).

- 2 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 à la vision et aux axes stratégiques préalablement définis.
- 3 Une fois le plan d'action revisité, la démarche stratégique complétée, le comité encourage l'IEPS Marche à s'engager sans tarder dans la phase opérationnelle. Un certain nombre de projets méritent d'être concrétisés sans tarder. En disposant d'un tableau de bord de suivi des actions, l'équipe dirigeante sera à même d'en apprécier les résultats et le cas échéant, de les corriger, de les adapter aux évolutions de l'environnement économique, social et institutionnel de l'établissement.

## **CONCLUSION**

En place depuis juillet 2014, la nouvelle direction a eu la lourde tâche de succéder à un directeur en responsabilité pendant plus de vingt ans. À travers l'ensemble des entretiens, le comité a pu mesurer la compétence du dirigeant actuel qui a su assurer la phase de transition avec beaucoup d'à-propos.

La démarche qualité s'inscrit aujourd'hui dans une réalité pérenne qui trouve un écho favorable auprès d'une communauté éducative et administrative qui y est fortement associée.

En tant que formation qualifiante, le bachelier en Comptabilité participe pleinement aux missions fondamentales qui sont dévolues à la promotion sociale :

- recherche de l'épanouissement personnel et de l'insertion professionnelle et sociale des étudiants,
- volonté de répondre aux besoins et demandes de formation du tissu économique et social local.

L'IEPS de Marche-en-Famenne bénéficie d'une réputation de sérieux, de rigueur tant auprès des étudiants que des professionnels, réputation qui mérite d'être mieux connue et reconnue dans le paysage économique et social régional.

La direction a aujourd'hui toute la légitimité pour envisager d'imprimer une marque plus personnelle dans ses décisions stratégiques et son management. La continuité doit à présent se conjuguer avec le développement. Une fois la démarche stratégique complétée, il conviendra de mettre en œuvre le plan d'action global qui aura été retenu.

Cela supposera quelques approfondissements dans les analyses, quelques ajustements dans l'organisation de l'établissement, quelques prises de risque dans les orientations retenues.

Pour ce faire, la direction peut compter sur un personnel dévoué, volontaire et de qualité. L'institut dispose de toutes les ressources nécessaires pour entrer dans une dynamique de progrès continu qui fera évoluer les pratiques, renforcera ses points forts, corrigera ses faiblesses et construira un avenir pérenne où l'ensemble des parties prenantes trouveront des motifs de satisfaction.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Implication des équipes</li> <li>⇒ Communication interne efficace et fluide</li> <li>⇒ Démarches de visibilisation de l'institut</li> <li>⇒ Articulation entre théorie et pratique</li> <li>⇒ Exercices sur documents authentiques</li> <li>⇒ Programme agencé sur 4 ans avec organisation de toutes les UE chaque année</li> <li>⇒ Possibilité de fusionner les deux stages</li> <li>⇒ Dispositifs d'évaluation variés</li> <li>⇒ Infrastructure fonctionnelle</li> <li>⇒ Analyse SWOT pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Flou dans la définition de certains concepts stratégique (vision, axes, actions...)</li> <li>⇒ Absence d'un outil de pilotage basé sur des indicateurs pérennes (manque de données quantitatives pour alimenter des indicateurs de mesure)</li> <li>⇒ Absence de coordination entre les responsables qualité des différentes sections</li> <li>⇒ Manque d'outils de communication plus formels (intranet, plateforme pédagogique)</li> <li>⇒ Besoin d'une transversalité accrue entre les différentes UE du programme (concertation)</li> <li>⇒ Manque de notoriété de l'institut malgré les démarches entreprises</li> <li>⇒ Faible taux de présentation de l'épreuve intégrée (décrochage en fin de cursus)</li> <li>⇒ Absence de wifi et de bibliothèque</li> <li>⇒ Évaluation des enseignements par les étudiants non systématique</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Nouvelle direction, nouvelle cellule qualité : changements sources d'opportunités</li> <li>⇒ Exclusivité de l'organisation du bachelier en Comptabilité dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Durée des stages prévue dans les dossiers pédagogiques</li> <li>⇒ Seuil des 10 diplômés par an en moyenne imposé par le décret Paysage à l'horizon 2020</li> </ul>

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Reformuler la démarche stratégique en distinguant ce qui relève de la vision, des axes stratégiques, du plan opérationnel (plan d'action) et des indicateurs de suivi</li> <li>⇒ Faire de la démarche stratégique un outil dynamique de management, à même de fédérer les énergies vers les objectifs collectifs de l'institution</li> <li>⇒ Rendre les coordinateurs qualité plus efficaces (formations, développement de synergies)</li> <li>⇒ Associer les anciens étudiants et les partenaires professionnels aux événements qui rythment l'année académique ; développer des partenariats avec le secteur comptable</li> <li>⇒ Développer une veille stratégique pour mesurer régulièrement la pertinence certains choix relatifs au bachelier en Comptabilité (choix de l'option gestion, organisation des cours en soirée, à Marche-en-Famenne, choix de l'anglais)</li> <li>⇒ Mener une réflexion collective sur l'utilisation des 20 % autonomie</li> <li>⇒ Renforcer le suivi de l'épreuve intégrée pour limiter le décrochage à cette étape du cursus</li> <li>⇒ Développer l'utilisation de la plateforme Claroline</li> <li>⇒ Constituer de bases de données répertoriant les lieux de stage, les diplômés, toute information utile pour l'analyse et le pilotage de l'établissement et de la section, afin d'alimenter des indicateurs chiffrés permettant des analyses plus approfondies</li> </ul>

- ⇒ Élaborer un plan d'action plus complet en veillant à l'articuler à la vision et aux axes stratégiques préalablement définis
- ⇒ Réfléchir à ce qu'il convient de mettre en place (synergie, coopération avec d'autres établissements le cas échéant) pour rencontrer les exigences en termes de nombre de diplômés du décret Paysage



Évaluation du bachelier en  
Comptabilité  
2016-2017

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

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

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

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

Schmitt Alain

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

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