



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option  
gestion

Établissement d'Enseignement pour  
Adultes et de Formation Continue  
(EAFC) Famenne-Ardenne

Alain DONADIO  
Cédric DE SY  
Sélim MEKDESSI

7 juillet 2023

## Table des matières

Comptabilité : EAFC Famenne-Ardenne.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	13
Critère C.....	19
Conclusion .....	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

# Comptabilité : EAFC Famenne-Ardenne

## Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site le 16 mars 2023 à l'Établissement d'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue (EAFC) Famenne-Ardenne. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Comptabilité, option gestion, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Alain Donadio, expert pair et président du comité
- Cédric De Sy, expert étudiant
- Sélim Mekdessi, expert pair et en gestion

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Vision, valeurs et démarche stratégique bien définies et formalisées, ce qui aide à ancrer le processus qualité
- Équipe enseignante disponible, proche des étudiants et en lien avec la profession
- Dynamique d'amélioration de l'accompagnement et de l'organisation des EI et des stages enclenchée
- Horaires en soirée dans des locaux fonctionnels

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Effectif fragile
- Articulation entre valeurs, missions, axes stratégiques non précisée
- Rôles des membres de la gouvernance et des coordinateurs à clarifier
- Absence d'indicateurs quantitatifs (tableau de bord) liés au pilotage du plan d'action
- Manque d'un réseau d'*alumni*
- Les actions de communication externe perfectibles pour attirer de nouveaux étudiants et des intervenants susceptibles d'assurer la pérennité du bachelier
- Étudiants difficiles à mobiliser et à stabiliser (taux d'abandon non négligeable) car souvent en situation précaire et/ou en charge familiale

## OPPORTUNITÉS

- Emplacement : milieu rural, cadre de travail calme, exclusivité géographique
- Attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière
- Nouveau DP globalement mieux adapté au métier comptable

## MENACES

- Métiers en mutation qui supposent une adaptation aux technologies du digital
- L'attractivité fragile du secteur comptable qui ne permet pas d'attirer un nombre satisfaisant d'étudiants de manière pérenne
- Certaines rigidités du DP, notamment au niveau des périodes de stage, qui compliquent l'attractivité professionnelle du bachelier

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Préciser les rôles des différents membres de la gouvernance et des coordinateurs de manière formelle. Chacun doit se sentir investi d'une mission particulière, cohérente avec sa fonction, opérationnelle, visible pour tous.

- 2 Connecter le pilotage de la stratégie à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui, par ailleurs, existent et alimentent le diagnostic. Ils constitueront une ressource factuelle propice à l'analyse, au partage, à la discussion, aux évaluations du bien-fondé de telle ou telle mesure.
- 3 Construire un réseau d'*alumni* qui participerait efficacement à étendre la notoriété de l'E AFC et à créer des liens avec les professionnels du secteur.
- 4 Évaluer, via des questionnaires appropriés, le degré de pertinence et de cohérence du programme par les étudiants, les enseignants, les professionnels, à un rythme qui reste à définir mais qui n'a, a priori pas nécessité à être annuel.
- 5 Continuer de mettre en évidence la position géographique et les missions d'EPS de l'E AFC orienté sur la formation continue pour adulte.
- 6 Compléter la démarche qualité par une dimension managériale devant être assumée de concert par les membres de la gouvernance, les coordinateurs qualité et de section, véritables relais des volontés stratégiques de l'établissement.

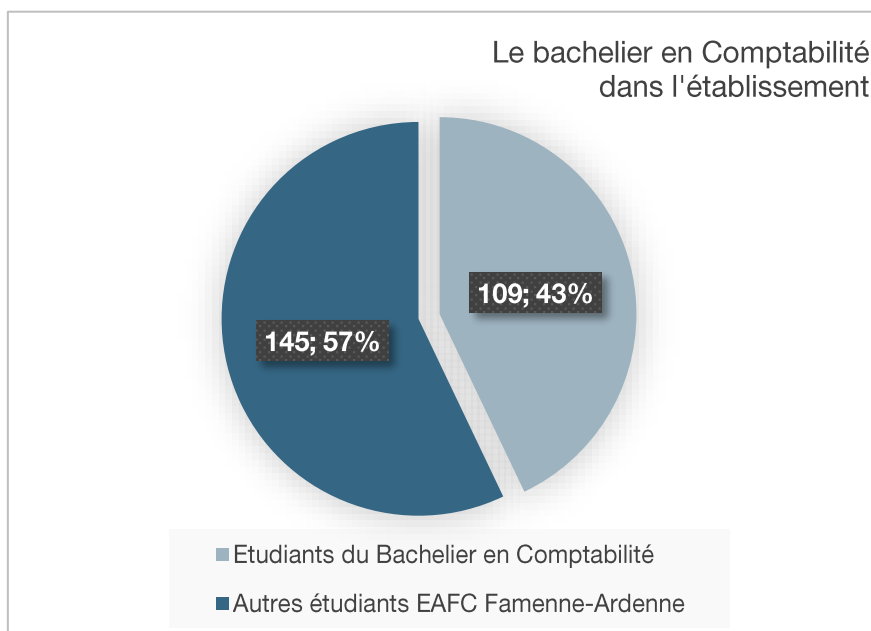
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'établissement d'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue (EAFC) Famenne-Ardenne a pour pouvoir organisateur Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) et dépend du réseau du même nom.

L'établissement est implanté sur quatre sites (Marche, Jemelle, Bastogne et Bomal) et offre une vaste gamme de formations allant du niveau secondaire au niveau supérieur.

L'offre de formation d'enseignement supérieur englobe trois bacheliers dispensés en horaire décalé : Assistant de direction, Informatique de gestion et Comptabilité. Ce dernier, qui fait l'objet de la présente évaluation, est organisé à Marche. Suivant la capitalisation des unités d'enseignement, ce cycle complet s'échelonne sur quatre années.

En 2020-2021, 109 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option gestion sur un total de 254 inscrits en enseignement supérieur à l'EAFC Famenne-Ardenne, soit 43 % des effectifs<sup>2</sup>.



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

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

L'EAFC de Marche-en Famenne-Ardenne a connu des remaniements majeurs au sein de sa gouvernance avec le changement de direction en septembre 2019 et la récente création d'un poste de directrice adjointe. La coordination qualité institutionnelle est désormais assurée depuis trois ans par une seule et même personne, plutôt que répartie entre les responsables des trois bacheliers de l'établissement. Elle peut compter sur l'appui de trois coordinateurs de section.

La succession et les prises de fonction s'opèrent dans de bonnes conditions, avec la volonté de constituer une équipe de travail cohérente, capable de faire évoluer la démarche qualité afin qu'elle soit mieux intégrée, mieux partagée, plus opérationnelle dans l'intérêt de l'établissement et de la pérennité de la section.

À l'instar de nombreux autres établissements, le bachelier en Comptabilité se trouve affaibli par des effectifs fragiles, que ce soit au niveau du nombre des inscrits ou des diplômés. Il n'en reste pas moins un axe important de développement pour lequel l'EAFC mobilise tous les moyens pour en assurer le développement.

# Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne*

- 1 Le rapport d'évaluation initiale (REI) rédigé suite à la visite de l'AEQES de 2016-2017, avait noté<sup>3</sup> le caractère incomplet et mal assimilé de la démarche stratégique qui en outre manquait de formalisation. Le partage de la fonction de coordination qualité entre les trois coordinateurs de bachelier n'était pas forcément dénué de sens, mais en l'absence d'un mécanisme de communication interne efficace, cette organisation avait conduit à un cloisonnement des tâches et une inefficacité des actions entreprises. Le présent comité d'évaluation continue ne peut que constater les progrès notables réalisés depuis la prise de fonction de la nouvelle direction et de la coordinatrice qualité.

Le rôle de chaque membre de gouvernance n'est toutefois pas clairement identifié ni spécifié dans aucun document. La fonction de directrice adjointe, certes récemment créée, n'est pas connue des étudiants, ce qui interroge. Le comité n'en a pour l'heure pas perçu d'apports particuliers dans le processus qualité ou dans l'activité d'encadrement.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 2 La démarche qualité retenue se veut plus participative, associant régulièrement aux réflexions, aux analyses, les coordinateurs de section, l'équipe enseignante, les administratifs et les délégués étudiants. La phase d'élaboration des différents documents tels que le dossier d'avancement (DAv), l'analyse SWOT, le plan d'action n'apparaît en revanche pas aussi ouverte, les étudiants, les professionnels, n'y intervenant pas.

À ce stade, ces mesures améliorent l'ancrage institutionnel de la démarche qualité mais restent insuffisantes pour créer une implantation participative active susceptible de fédérer durablement l'ensemble des parties prenantes de l'établissement.

- 3 C'est ainsi que le comité constate l'implication perfectible des parties prenantes (hors directrice et coordinateurs) à la démarche qualité, en dehors des sollicitations utiles pour la Commission d'Évaluation Interne (CEI). Le conseil des études commence toutefois à jouer un rôle non négligeable. Il permet de faire le point sur le degré d'avancement du plan d'action et intègre depuis peu les délégués étudiants. L'adhésion d'une partie du corps enseignant apparaît assez affirmée, mais celle-ci déplore la surcharge de travail que cela occasionne et les déséquilibres en termes de degré d'investissement au sein de l'équipe.

---

3 REI p 4 et suivantes - disponible sur le site de l'AEQES : Evaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017.



L'engagement des anciens étudiants et des professionnels, en dehors de ceux qui assurent des cours en sein de l'EAFc, paraît insuffisant. De ce fait, il est difficile de concevoir un processus complet capable d'englober les préoccupations de l'ensemble des différents acteurs concernés. Leur impact se trouve alors mal perçu, mal évalué. L'établissement ne manque pourtant pas de relais tels que les délégués étudiants ou les enseignants exerçant une activité professionnelle, pour mieux prendre en compte les attentes de telle ou telle partie.

- 4 Le diagnostic établi par la CEI est nourri par quelques données quantitatives (nombre d'inscrits, de diplômés, taux d'absentéisme, d'abandons, etc.), quelques résultats qualitatifs sur le degré de satisfaction du Service d'aide à la réussite (SAR). En revanche, les niveaux d'efficacité de l'encadrement des stages, de l'épreuve intégrée (EI), de pertinence et de cohérence du programme notamment, ne sont pas mesurés. Le diagnostic, bien que judicieux dans ses analyses, manque d'éléments factuels pour mieux objectiver les constats. Les actions ne sont ensuite pas accompagnées d'indicateurs de suivi même si ces derniers sont souvent prévus dans le plan. Il est de ce fait difficile d'en apprécier l'évolution et l'efficacité autrement que par les résultats partiels du diagnostic, les ressentis et les impressions des différentes parties prenantes.
- 5 Des collaborations existent avec l'EAFc Sud-Luxembourg pour le bachelier en Informatique et la Haute École Robert Schuman (HERS) pour le bachelier Assistant de direction. Concernant le bachelier en comptabilité, des relations existent dans le cas des TFE : participation de professeurs de la HERS, grille d'évaluation commune notamment. D'autres initiatives visant l'harmonisation des pratiques par rapport aux stages, à quelques éléments pédagogiques sont en cours. Compte tenu de la fragilité des effectifs, ces pistes apparaissent pertinentes.

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

- 6 Situé en zone rurale, l'EAFc bénéficie d'une certaine exclusivité géographique et ambitionne, pour les cinq années à venir, de devenir une référence régionale pour la formation continue pour adultes. La qualité du modèle d'enseignement orientée sur l'innovation et une offre adaptée au marché régional est constitutive de la vision de l'établissement. Conformément au décret encadrant l'enseignement de promotion sociale<sup>4</sup>, l'EAFc se fixe comme mission de *concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale et culturelle ; répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et, d'une manière générale, des milieux socio-économiques et culturels.*
- 7 Le processus qualité s'intègre dans une démarche stratégique complète comprenant une phase de diagnostic ayant mené à la détermination d'une vision, des missions, des valeurs et de trois axes stratégiques :
  - la communication interne et externe,
  - l'ouverture sur le monde extérieur,
  - l'objectif 100% de réussite.

Chaque axe fait l'objet d'une déclinaison en sept points structurant le plan d'action :

---

<sup>4</sup> Art. 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale repris dans l'annexe 5 du DAv 2022 : Plan stratégique 2018-2023.

- Pédagogie : SAR, harmonisation des supports de cours, collaborations diplômantes avec d'autres organismes de formation, organisation de l'EI, tutorat entre étudiants avec memento,
  - Communication interne : définir le rôle du coordinateur de section, mise en place de réunions de section, accentuer les concertations entre sections pour améliorer l'encadrement des stages et des EI,
  - Mise en place du nouveau programme, suite au nouveau dossier pédagogique effectif depuis la rentrée 2021,
  - Visibilité de l'enseignement supérieur et des formations qualifiantes : enrichissement du site web (témoignages d'anciens, ...) optimiser l'exploitation des différents moyens de communication,
  - Développer un campus numérique : mener la réflexion sur l'*e-learning* et l'hybridation,
  - Développer les partenariats avec le monde professionnel : contacts employeurs, anciens étudiants, conférences thématiques sur les enjeux économiques et entrepreneuriaux actuels,
  - La démarche qualité et la gouvernance : maintenir les processus mis en place et formaliser automatiquement ceux-ci, préparer l'évaluation institutionnelle en prévoyant des temps de réunion intersections
- 8 À ce stade, il est possible de considérer tous les éléments constitutifs de la démarche stratégique présents et clairement formalisés. Vision et missions présentent une bonne articulation, mais ne sont pas explicitement reliées aux valeurs et au plan d'action. Ce manque de connexion ne permet pas une représentation complète et rapidement compréhensible du système dans sa globalité.
- 9 L'annexe 1 relative au *tableau récapitulatif des recommandations et du suivi accordé* suite à l'évaluation initiale de 2016-2017, présente un inventaire, synthétique et bien documenté sur les connexions entre les propositions formulées par le comité d'évaluation de l'époque et les actions envisagées pour y répondre. Un lien avec les axes du plan stratégique pourrait constituer un heureux complément.

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

- 10 Bien que faisant l'objet d'un axe stratégique majeur, la communication interne reste considérée comme un maillon faible. La disponibilité et la diffusion des informations, des documents de support qualité (DAv, SWOT, plans d'action, projet stratégique, ...) sont certes bien assurées et la plateforme *Teams*, participe à la fluidité des échanges, à l'accessibilité des supports et compléments de cours. Toutefois, dans le fonctionnement au quotidien, la communication avec les étudiants est jugée insuffisante. Deux causes structurelles peuvent être ici soulevées :
- le fait que le coordinateur de section ne soit pas un enseignant *cœur de métier* du bachelier et qu'à ce titre il n'intervient que sur un volant de périodes assez restreint, limitant de fait ses contacts directs avec la promotion,
  - l'absence de clarté dans les attributions de la directrice adjointe dans le domaine, dont la fonction n'est pas connue de la majorité des parties prenantes et dont le rôle logique de relai de la direction n'est pas clairement identifié.

- 11 Les EEE (évaluations des enseignements par les étudiants) s'effectuent de manière très informelle, peu organisée. Elles dépendent beaucoup des initiatives individuelles. De ce fait, les supports et les pratiques sont hétérogènes. L'établissement se prive dès lors :
- D'un précieux outil d'auto-évaluation à destination des enseignants, pouvant éventuellement servir de point de réflexion didactique, de partage avec les étudiants et d'échange des pratiques au sein de l'équipe pédagogique,
  - D'un mécanisme de retour d'expérience des étudiants sur leurs enseignements, toujours enrichissant pour la direction.
- 12 L'efficacité des mesures reste encore sujette à caution en l'absence d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs réguliers et fiables. Leur rôle d'outils de communication, de légitimité, de négociation apparaît sous-évalué.
- 13 La communication externe constitue un axe stratégique à part entière, ayant comme objectif d'améliorer la visibilité de l'établissement et de son offre de formation tant au niveau des potentiels candidats que des professionnels susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois.

Un certain nombre d'actions entreprises contribuent à l'améliorer sensiblement :

- Renforcement des informations sur le site Internet : types de débouchés, témoignages vidéo d'anciens diplômés,
- Campagnes de promotion média et amélioration de l'affichage extérieur dès 2018,
- *Rebranding* des affiches et des brochures informatives en 2020,
- Recours aux réseaux sociaux (Facebook, Twitter et WhatsApp).

Ces opérations ne manquent pas de pertinence, mais elles n'associent pas de manière pérenne les *anciens* de l'établissement et les partenaires professionnels. Elles ne sont par ailleurs pas accompagnées d'indicateurs de pilotage rendant compte de leur résultat ce qui pose le problème de leur efficacité factuelle (actuelle ou à venir) et du retour d'expérience que l'on peut en attendre.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Les rôles des différents membres de la gouvernance et des coordinateurs méritent d'être précisés de manière formelle. Chacun doit se sentir investi d'une mission particulière, cohérente avec sa fonction, opérationnelle, visible pour tous. Au besoin, des formations extérieures peuvent utilement contribuer à assumer pleinement ses fonctions. L'établissement y gagnera en cohérence et en crédibilité internes.
- 2 Une participation plus active et pérenne des parties prenantes dans le cadre de la démarche qualité reste à développer. Par le biais de délégués et de relais plus actifs (directrice adjointe, coordinateur de section), il serait possible de faire remonter plus aisément les préoccupations des étudiants, de les inciter à exprimer leur avis à travers des questionnaires qui leur seraient soumis. Enseignants, représentants des entreprises, étudiants, anciens étudiants devraient pouvoir y être plus directement et plus fréquemment associés via des interventions ponctuelles : conférences métiers, retours d'expérience, ou des liens plus continus : *alumni*, réseaux sociaux notamment.
- 3 Un réseau d'*alumni* serait à construire. Il participerait efficacement à étendre la notoriété de l'EAFc et à créer des liens avec les professionnels du secteur.
- 4 Le pilotage de la stratégie doit se connecter à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui, par ailleurs, existent et alimentent le diagnostic. C'est à cette condition qu'ils

rendront compte des progrès effectués et des efforts restant 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 en amont, d'effectuer 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.

- 5 La vision, les missions, les valeurs formalisées auront une portée managériale et communicationnelle plus conséquente si elles sont articulées avec les axes stratégiques, les plans d'action, les recommandations du comité des experts.
- 6 La complémentarité des communications interne et externe est à mettre en avant : la satisfaction reconnue des anciens étudiants peut jouer sur l'image de l'établissement, sur la motivation et le sentiment d'appartenance des étudiants actuels.
- 7 Les pistes possibles pour augmenter le taux de retour des EEE seraient de :
  - passer par le relai des délégués étudiants potentiellement mieux à même d'inciter leurs camarades à y répondre,
  - bloquer une période dédiée dans l'emploi du temps, de préférence en dehors des cours,
  - de décentraliser au moins une partie des EEE aux enseignants.

Ce dernier point suppose de concevoir les EEE de deux façons complémentaires :

- Pour les enseignants, comme des outils d'autoévaluation de leurs enseignements, une occasion d'échanges avec les étudiants par rapport à tel ou tel choix didactique, au degré de satisfaction sur la charge de travail, à l'adaptation des supports, aux attendus de chacun, etc. ;
- Pour la direction, comme un mécanisme de retour d'expérience des étudiants sur leur formation.

Dans ce cadre, les supports d'EEE pourraient être différents, car ils n'ont pas les mêmes objectifs et ne sont pas nécessairement destinés aux mêmes parties prenantes.

- 8 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 réflexion participative ayant menée à la formalisation de la démarche stratégique (vision, missions, valeurs, axes de développement, plans d'actions), prouve 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 nouveau dossier pédagogique, aptes à suivre et piloter le programme dans ce qu'il doit avoir de cohérent, pertinent, d'efficace tout en respectant l'éthique propre à l'activité de l'EPS.
- 2 Le positionnement de l'établissement en milieu rural, offre un cadre de travail et une certaine exclusivité géographique dans le paysage de l'enseignement supérieur local. L'organisation sur quatre ans en horaire décalé (soirée) du bachelier correspond tout à fait aux attentes des étudiants en réorientation professionnelle ou en recherche d'une première certification.
- 3 La pertinence du choix de l'option gestion avait été soulignée dans le REI<sup>5</sup>. L'intérêt des compétences en fiscalité pour les professionnels, comme les étudiants n'en était pas moins souligné et ces attentes restent d'actualité. Ces derniers ont conscience qu'un apport complémentaire dans la discipline serait de nature à accroître leur opérationnalité en stage et au-delà, leur employabilité. Sans nécessairement envisager l'ouverture de l'option dédiée qui ne serait pas sans risque compte tenu de la fragilité des effectifs et des engagements budgétaires induits, des pistes de réflexion restent à explorer afin de consolider le niveau de qualification dans le domaine.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Les compétences entrepreneuriales devraient pouvoir constituer un axe d'attractivité, d'autant qu'elles seraient tout à fait en phase avec l'option gestion du présent bachelier. Cela supposerait une réflexion plus soutenue quant à l'organisation de l'EI, la place des professionnels et leur qualité didactique dans l'enseignement actuel.
- 5 Comme pour bon nombre d'autres bacheliers, la maîtrise du français reste un point perfectible, car il s'agit d'une compétence indispensable dans un secteur où la rédaction de *reporting* et autres documents professionnels ainsi que le conseil prennent une place de plus en plus essentielle. Le SAR propose des ateliers visant à consolider les bases, il reste à inciter les étudiants connaissant des difficultés en la matière à s'y engager.

---

<sup>5</sup> REI 2016-2017 p7- disponible sur le site de l'AEQES : Evaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017.

- 6 Le niveau opérationnel des étudiants, compte tenu des tâches qui leur sont confiées lors de leur stage ou des compétences dont ils ont besoin pour leur projet professionnel, apparaît globalement satisfaisant. Il est toutefois jugé perfectible sur quelques points :
- L'apprentissage des logiciels professionnels se limite pour le moment à Bob 50, alors que d'autres pratiques s'orientent sur Winbooks,
  - Les apports en fiscalité, appréciés sur le plan théorique, ne permettent pas une appropriation de terrain suffisante afin de répondre à la réalisation efficace de certaines missions confiées aux étudiants,
  - Le manque de transversalité des approches pédagogiques, ce qui génère des difficultés de compréhension lorsque les mêmes notions, des outils ou théories identiques sont mobilisées sous des angles dissonants dans des disciplines différentes.

Le degré de satisfaction des organismes d'accueil et des stagiaires ne fait en outre l'objet d'aucun indicateur d'appréciation, de suivi des insertions professionnelles, etc.

- 7 L'amélioration de l'encadrement des épreuves intégrées constitue un objectif majeur de l'axe stratégique consacré à la pédagogie. Elle se concrétise pour le moment par une information plus conséquente sur la teneur et l'organisation de l'épreuve dès le 2<sup>e</sup> bloc, renforcée en bloc 3 et 4, des conseils plus précis lors des comités d'évaluation, l'aide du SAR et la mise à disposition des anciens sujets sur le site. D'autres dispositions vont se concrétiser :

- Remise de la partie théorique du rapport en troisième année, l'aspect opérationnel étant développé lors de la quatrième,
- Envisager le démarrage de l'épreuve dès la deuxième année,
- Rédiger un vadémécum de la démarche et un échéancier pour les étudiants,
- Analyse de l'efficacité des mesures prises en faveur de l'EI : taux de présentation et de réussite à l'EI, degré de satisfaction des étudiants,

Le comité juge ces mesures pertinentes, car elles participent à améliorer la réussite des étudiants à l'UE d'enseignement la plus importante et la plus délicate du programme. D'autres actions pourraient contribuer à accroître l'efficacité de la préparation.

- 8 L'encadrement des stages suit un processus de bonification semblable à celui de l'EI. Les appréciations des tuteurs professionnels sont formalisées mais pas forcément exploitées comme il le faudrait. Il n'est pour l'heure pas possible d'en déduire de véritables tendances sur le niveau d'efficacité des étudiants, le degré de satisfaction des organismes d'accueil, la typologie de ces derniers, etc.
- 9 Le nouveau dossier pédagogique (DP) pose un problème de pertinence pour ce qui concerne le stage dorénavant décomposé en trois périodes positionnées chacune sur dans un bloc différent ce qui ne permet pas d'en envisager la fusion. La rigidité du DP, qui n'affecte pas les hautes écoles de la même façon, n'est pas sans pénaliser les EPS, contraintes d'orienter les étudiants vers des stages plus courts donc moins enrichissants pour les étudiants comme pour les entreprises et plus difficiles à trouver.
- 10 Le REI 2016-2017 avait, fort à propos, salué la collaboration de l'établissement avec le centre pénitencier situé dans les environs. Les liens se poursuivent, sans pour autant être explicitement mis en avant et présentés comme des éléments de développement notables. Cela participe pourtant pleinement à concrétiser les engagements et valeurs propres à l'EPS.

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

## Cohérence du programme

- 11 L'objectif de cohérence du nouveau programme du DP a été intégré au cœur de la démarche stratégique puisqu'il a fait l'objet d'un axe de développement du plan d'action. L'agencement des cours, des horaires sur les quatre années de formation, la constitution de l'équipe pédagogique ont ainsi été pris en considération. En revanche, l'équilibre entre théorie et pratiques, l'adéquation avec les acquis d'apprentissages définis, la qualité de la coordination pédagogique, l'exploitation de la part d'autonomie pédagogique dont disposent les professeurs, vers des compléments actualisés ou des approches transversales, ne semblent pas avoir été considérés avec la même acuité.

### Droit de réponse de l'établissement

- 12 La qualité de l'accessibilité des fiches pédagogiques, des syllabi, des supports de cours reste dépendante des pratiques individuelles. Elle apparaît défailtante pour une part non négligeable.
- 13 Comme pour de nombreux établissements, les périodes de confinement ont poussé au déploiement des outils propres à l'enseignement à distance. D'ailleurs, un décret sur l'hybridation des enseignements a été adopté pour la rentrée académique 2023-2024. Ce dernier balisera ce qui est possible de faire ou non en la matière. L'axe stratégique intitulé « Vers un campus numérique », témoigne de la volonté de l'établissement de pérenniser les cours à dispenser en hybridation ou en *e-learning* complet et d'adapter les horaires en conséquence. Ces techniques ne se présentent pas comme des substitues au classique présentiel, mais à ce stade, le comité n'a pas une vision claire de leur utilisation et des objectifs poursuivis par l'établissement en la matière : seront-elles mobilisées comme complément ponctuel pour par exemple pallier les absences de professeurs ? ou plus régulièrement pour mettre les étudiants en auto-apprentissage, assurer les cours des étudiants en détention, construire des instruments d'aide à la réussite, etc. ?
- 14 Comme le laissent comprendre les analyses du critère de pertinence, l'organisation des périodes de stage pose également un souci de cohérence. Outre les angoisses naturelles des étudiants face aux défis posés par l'épreuve (crainte de ne pas trouver d'organisme d'accueil, de ne pas se sentir à la hauteur des demandes), la durée et la périodicité constituent des obstacles plus objectifs. S'avérant trop brèves, elles sont jugées peu attractives, ce qui incite nombre de professionnels à privilégier des formations concurrentes offrant des stages plus longs. Rien ne s'oppose dans les textes à envisager un allongement du stage, pour peu que cela soit rendu compatible avec l'agencement des cours. Le regroupement des périodes de stage est également une possibilité retenue par quelques étudiants, mais la validation devra s'effectuer en trois étapes de manière à être conforme au dossier pédagogique.

## Efficacité et équité du programme

- 15 Les ressources matérielles, financières et humaines ne constituent pas un axe stratégique à part entière. Elles n'en sont pas moins décrites comme une préoccupation majeure de l'établissement. Aucun objectif ou projet précis n'est clairement formalisé, mais dans le même temps, aucune déficience importante n'a été relevée. Il semble que, sans être optimales, elles soient en tout cas employées au mieux des besoins de l'établissement.

- 16 Le SAR occupe une place non négligeable dans le DAv ainsi que dans le plan d'action. L'optimisation du service est un objectif central devant concrétiser l'ambitieux « 100% de réussite ». Le comité ne peut que saluer la préoccupation, la qualité et la précision des actions envisagées.
- 17 Le sujet reste toutefois encore en chantier. Par ailleurs, la réflexion ne doit pas négliger le caractère polyforme de la question de l'aide à la réussite, qui ne répond pas uniquement ou du moins directement à des difficultés d'apprentissage. Celles-ci ne s'avèrent parfois que le symptôme de problèmes plus profonds d'orientation, de motivation, de capacité à concilier les exigences de la formation avec des obligations professionnelles et/ou familiales. Ces éléments conduisent fréquemment à des décisions d'abandon, d'autant plus regrettables qu'il ne reste parfois que l'EI à valider.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à évaluer, via des questionnaires appropriés, le degré de pertinence et de cohérence du programme par les étudiants, les enseignants, les professionnels, à un rythme qui reste à définir mais qui n'a, a priori pas nécessité à être annuel. L'intérêt est de pouvoir en saisir l'évolution, éventuellement à l'occasion de changements notables du dossier pédagogique par exemple ou d'autres facteurs entraînant de possibles modifications du programme : de son contenu, sa perception, son application.
- 2 Le comité encourage l'E AFC à continuer de mettre en évidence sa position géographique et ses missions d'EPS orienté sur la formation continue pour adulte. Complémentaire sur ces points à d'autres établissements d'enseignement supérieur, le bachelier comptable devrait pouvoir bénéficier de collaborations similaires à ce qui existe déjà avec l'E AFC Sud-Luxembourg pour le bachelier en Informatique et la Haute École Robert Schuman pour le bachelier Assistant de direction. Ce type de projet concourt à améliorer l'attractivité et la notoriété de la section.
- 3 Le renforcement des compétences fiscales et en logiciel comptable peut s'envisager selon différentes formes complémentaires, présentées ici de manière non exhaustive :
  - Utiliser les 20 % d'autonomie pour approfondir ou étendre certains sujets,
  - Proposer un certificat dédié, en partenariat avec d'autres instances de formation ou de la profession,
  - Veiller (via les EEE par exemple ou des réunions de partage pédagogique) à une plus grande homogénéité de la qualité des enseignements en la matière afin d'augmenter l'opérationnalité des compétences transmises soit assurée.
- 4 L'établissement pourrait chercher à différencier son offre et rendre plus attractive l'option gestion pour les étudiants comme pour les professionnels susceptibles de les employer, par :
  - Une approche plus entrepreneuriale (opérationnelle et transversale) des disciplines par des approches pédagogiques plus programmatiques (moins cloisonnées par discipline), des évaluations plus adaptées, une épreuve intégrée plus orientée vers cette problématique ;
  - Un renforcement de la maîtrise du français en utilisant les 20 % d'autonomie, en ayant recours au dispositif d'aide à la réussite, en s'aidant par exemple du Projet Voltaire déjà mobilisé par d'autres établissements et particulièrement adapté en la matière.



- 5 Tout en continuant à les concevoir comme des outils d'autoévaluation, les EEE doivent permettre le partage des bonnes pratiques en la matière au sein de l'équipe enseignante du bachelier avec l'aide d'éventuels conseillers pédagogiques. L'EAFC a l'ambition d'être reconnu comme une référence d'enseignement dans et pour la région. À ce titre, elle se doit d'offrir un niveau de formation de qualité pédagogique plus homogène, alliant à la fois la maîtrise théorique et opérationnalité des connaissances.
- 6 Les mesures envisagées pour améliorer le taux de réussite à l'EI vont dans le bon sens, mais d'autres leviers potentiellement efficaces méritent l'attention :
  - Aider les étudiants à s'appropriier les termes techniques, à maîtriser les modalités de rédaction et de défense du rapport, à travers le SAR ou par d'autres interventions mobilisant les approches pédagogiques transversales,
  - Permettre, voire encourager les étudiants à allier le sujet de l'EI et la problématique du stage, ce qui suppose de ne valider le thème de l'EI qu'après au moins trois semaines de stage,
  - Orienter le format de l'épreuve, pour le moment axée sur le choix d'un thème à développer, vers une monographie comptable sans imposer un format unique de façon à laisser les étudiants choisir en fonction de leur appétence pour l'approche opérationnelle ou la recherche plus académique.

La monographie comptable, déjà adoptée dans de nombreux établissements, présente des avantages appréciables :

- Elle offre l'occasion aux enseignants de mieux coordonner leurs cours puisqu'elle constitue par essence un exercice opérationnel et transversal, mobilisant des connaissances diverses (fiscales, juridiques, comptables, financières) et qui de ce fait, décloisonne les savoirs disciplinaires et met à jour leur complémentarité,
  - Elle donne aux étudiants plus de sens aux contenus disciplinaires qui se trouvent ainsi mis en application dans des situations concrètes, proches de celles qu'ils pourront rencontrer lors de leur stage,
  - Elle répond plus directement aux attentes du secteur par ses mises en situation professionnelle qui mobilisent des supports réels, immergent les étudiants dans des problématiques de terrain et facilitent ainsi leur opérationnalité et donc leur insertion dans le monde du travail,
  - Elle réduit les sources d'angoisse liées au choix d'un sujet de thème.
- 7 Les grilles d'évaluation des rapports de stage et les retours des visites professionnelles constituent des supports judicieux, intégrables dans une base de données et exploitables pour évaluer les forces et les faiblesses des compétences opérationnelles des étudiants.
  - 8 L'accessibilité des fiches pédagogiques, des syllabi, des supports de cours, devrait être systématisée et se prêter à une mesure de satisfaction des étudiants afin que les pratiques soient plus homogènes. Un partage des bonnes façons de faire serait profitable.
  - 9 Le développement de l'enseignement à distance doit continuer à être réfléchi collégalement et en accord avec le futur décret sur l'hybridation des enseignements. Il convient surtout de l'intégrer dans une stratégie plus globale de telle sorte à orienter les ressources de manières efficaces et efficientes vers des finalités précises : aide à l'apprentissage, complément de cours, alternative ponctuelle ou régulière du cours, réponse technique aux problèmes de mobilité ou de disponibilité des étudiants et/ou des étudiants, etc.

- 10 La durée et la périodicité du stage doivent faire l'objet d'une réflexion plus approfondie afin de le rendre plus attractif pour la profession, plus enrichissant et moins angoissant pour les étudiants. Il s'agit d'intégrer cet élément comme un enjeu majeur de professionnalisation des apprenants et de communication externe en augmentant l'attractivité opérationnelle du bachelier.
- 11 Le comité recommande la constitution et l'actualisation 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 l'établissement 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.
- 12 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, fréquentations aux portes ouvertes, etc. avec leurs évolutions dans le temps. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées afin de mettre en évidence les forces, les progrès de l'établissement, d'ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et relever les défis de demain.
- 13 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'apprentissage, les évolutions du métier, des pratiques, des techniques, de cibler les actions du SAR vers les populations plus exposées au risque de découragement, 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 est comprise comme un système global d'amélioration continue du travail de chacun et elle est déployée dans cet esprit. L'actuelle cellule qualité a su prendre un relais dynamique plus participatif. L'établissement dispose d'une structure formalisée relativement complète, cohérente, capable de donner sens à l'avenir par un projet stratégique précis, un plan d'action complet nourri par des actions porteuses de progrès. Le déficit de communication interne souligné en critère A reste un défi prioritaire à relever par la direction qui tarde à assumer ses responsabilités managériales. Elle doit travailler dans ce sens, au besoin se former, afin d'affirmer son leadership en continuant à tisser des liens de confiance avec les équipes d'enseignants et le personnel administratif.
- 2 Les entretiens ont mis en évidence le manque de cohésion des équipes. Cet écueil, souligné dans le DAv et confirmé pendant les entretiens, s'explique entre autres par les divers éléments suivants :
  - L'instabilité des collaborateurs, puisqu'une partie d'entre eux a été remplacée et d'autres postes d'enseignants seront à renouveler sous peu,
  - Les différents statuts : professeurs à temps de plein dans l'établissement, à temps partiel, exerçant ou pas une activité professionnelle, n'offrent pas à chacun la même disponibilité ni le même intérêt pour un engagement abouti au sein de l'institution,
  - Les cours en soirée encadrés par un DP relativement dense réduisent notablement les temps de partage,
  - Une possible période d'essoufflement tout à fait compréhensible au regard des efforts fournis pour instiller la démarche qualité au sein de l'établissement, répondre ainsi aux requis de l'évaluation institutionnelle, avoir par ailleurs permis de traverser les différentes périodes de confinement,
  - Le souhait de la nouvelle direction de prioriser la formalisation de la démarche, la mise en confiance du personnel par un management bienveillant et discret, un engagement et une disponibilité appréciables et appréciés.

Ils sont le reflet des difficultés propres aux gouvernances des EPS, accentuées par la prise de fonction d'une nouvelle direction qui a besoin de construire sa légitimité. De nombreuses décisions ont déjà permis de gagner une crédibilité fonctionnelle. Il manque la dimension managériale à même de fédérer les énergies, de diffuser le sens des actions, de déléguer, de mettre en responsabilisation et en confiance. En l'absence de cette composante, la culture qualité ne peut s'enraciner à l'ensemble des collaborateurs. Les équipes pour l'heure déjà impliquées 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 l'EAFC, des différentes sections, à travailler mieux plutôt qu'à travailler plus.

## *Implication des parties prenantes*

- 3 La démarche qualité déployée permet à l'E AFC de répondre aux préoccupations de ses principales parties prenantes : étudiants, enseignants, professionnels, pouvoir organisateur. Des efforts restent à fournir vis-à-vis des anciens étudiants et des segments de population (étudiants du secondaire, jeunes adultes en recherche d'une formation porteuse d'avenir, salariés désireux de réorienter leur carrière, ...) susceptibles d'intégrer le bachelier en Comptabilité. Des actions en communication externe ont été engagées à cet effet. Elles doivent pouvoir s'appuyer sur la vision, les missions, les valeurs de l'établissement de manière active, et leur efficacité se mesurer par des indicateurs précis de performance.
- 4 Le leadership de la démarche qualité est clairement incarné la coordinatrice qualité. Associée à toutes les réflexions et décisions en la matière, elle participe avec l'équipe de direction, à la formalisation, la transmission, l'explication, des enjeux de l'engagement, auprès du personnel enseignant et non enseignant. Il lui faut toutefois pouvoir compter sur l'appui institutionnel dans son rôle d'incitateur, voire de décideur.

## *Adéquation entre les valeurs et la qualité*

- 5 L'E AFC a concrétisé un certain nombre de mesures cohérentes avec les critères qualité et permettant de tracer une voie claire vers une démarche qualité stable et assurée. Le comité salue sur ce point, la clarté du plan stratégique et des annexes du DAv. La plupart des axes majeurs du plan d'action sont particulièrement bien exposés et cohérents avec les objectifs des EPS. De nombreux chantiers ont débuté et demandent à être consolidés : démarche qualité, visibilité de l'établissement et de la section Comptabilité, encadrement du stage et de l'EI, mise en place du SAR, adaptation au nouveau DP.
- 6 Toutefois, et comme évoqué dans les développements du critère A, il manque un effort de communication interne et une plus grande opérationnalité des actions annoncées, ce qui suppose d'y associer plus étroitement l'ensemble des parties prenantes. L'absence d'indicateurs de pilotage rend en outre difficile l'appréciation des décisions engagées, des mesures correctives à y apporter, des projets à approfondir, d'évaluer leur efficacité, le degré de satisfaction qu'elles procurent ou qu'elles devraient offrir aux différentes parties prenantes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Il y a nécessité à compléter la démarche qualité par une dimension managériale devant être assumée de concert par les membres de la gouvernance, les coordinateurs qualité et de section, véritables relais des volontés stratégiques de l'établissement. C'est à cette condition que l'ensemble des acteurs pourront s'approprier 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 l'établissement.

- 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 l'EAFC.

## Conclusion

À travers la lecture du DAv, de ses annexes et suite aux enrichissants entretiens, le comité a pu apprécier les progrès effectués pour consolider, pérenniser les leviers d'amélioration de l'établissement situé dans un environnement rural, certes quelque peu isolé, mais qui ne manque d'attraits, de valeurs et d'ambition, tout en restant fidèle à ses missions d'EPS.

L'établissement doit savoir encore s'entourer des compétences nécessaires pour finir de structurer sa démarche qualité et surtout améliorer sa communication interne et dynamiser son management. Pour ce faire, la mise en place d'un ensemble d'indicateurs de suivi de la performance sera un puissant levier d'action.

L'EAFC se doit de poursuivre les efforts entrepris susceptibles de consolider les points forts, réduire les faiblesses, saisir les opportunités, répondre aux menaces. En mobilisant l'ensemble de ses ressources humaines, les supports du pouvoir organisateur, les appuis des partenaires, l'établissement se construira un futur durable et prometteur.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
**Comptabilité**  
2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

*De manière générale, les observations des experts nous semblent plus axées sur l'institution que sur le programme de comptabilité en lui-même. Il s'agissait pourtant d'une évaluation programmatique, notre établissement n'étant pas encore entré dans la phase d'évaluation institutionnelle.*

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Critère A	Constats et analyses	1.	<p>Le rôle de chaque membre de gouvernance n'est toutefois pas clairement identifié ni spécifié dans aucun document. La fonction de directrice adjointe, certes récemment créée, n'est pas connue des étudiants, ce qui interroge. Le comité n'en a pour l'heure pas perçu d'apports particuliers dans le processus qualité ou dans l'activité d'encadrement.</p> <p><i>Madame Gengoux est essentiellement chargée de la gestion des dossiers des membres du personnel. Elle a donc très peu de contacts avec les étudiants, ce qui explique qu'ils ignorent sa fonction. Quant à son implication dans le processus qualité, du fait de sa récente nomination, elle découvre peu à peu la démarche et cherche à s'y impliquer de manière active.</i></p>
Critère B	Constats et analyses, pertinence du programme	3.	<p>La pertinence du choix de l'option gestion avait été soulignée dans le REI°. L'intérêt des compétences en fiscalité pour les professionnels, comme les étudiants n'en était pas moins souligné et ces attentes restent d'actualité. Ces derniers ont conscience qu'un apport complémentaire dans la discipline serait de nature à accroître leur opérationnalité en stage et au-delà, leur employabilité. Sans nécessairement envisager l'ouverture de l'option dédiée qui ne serait pas sans risque compte tenu de la fragilité des effectifs et des engagements budgétaires induits, des pistes de réflexion restent à explorer afin de consolider le niveau de qualification dans le domaine.</p> <p><i>Il nous est impossible de considérer un apport complémentaire des notions de fiscalité puisqu'il nous faudrait mobiliser des moyens humains et financiers que nous n'avons pas.</i></p>

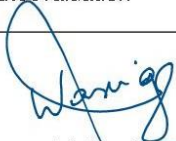
Critère B	Constats et analyses, pertinence du programme	10.	<p>Le REI 2016-2017 avait, fort à propos, salué la collaboration de l'établissement avec le centre pénitencier situé dans les environs. Les liens se poursuivent, sans pour autant être explicitement présentés comme des éléments de développement notables.</p> <p><i>En ce qui concerne la collaboration avec le centre pénitencier, nous comptons désormais 4 étudiants bacheliers en comptabilité au centre. De plus, nous avons 1 enseignant médiateur qui se rend régulièrement à la prison pour se faire le relais de l'équipe pédagogique.</i></p>
Critère B	Constats et analyses, cohérence du programme	11.	<p>En revanche, l'équilibre entre théorie et pratiques, l'adéquation avec les acquis d'apprentissages définis, la qualité de la coordination pédagogique, l'exploitation de la part d'autonomie pédagogique dont disposent les professeurs, vers des compléments actualisés ou des approches transversales, ne semblent pas avoir été considérés avec la même acuité.</p> <p><i>Comme mentionné lors des entretiens, les enseignants ont besoin de leur part d'autonomie pour amener les étudiants à la maîtrise des acquis d'apprentissage. Il n'est pas envisageable de consacrer ces périodes à autre chose.</i></p>

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



Nathalie Toby  
Directrice

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation



Mylène Waseige  
Coordinatrice qualité