



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options
fiscalité et gestion

Institut d'Enseignement Technique et
Commercial Charleroi (IETC PS)

Fabrice HENARD
Salim JOUDAD
Michèle VAN DE PORTAL

7 juillet 2023

Table des matières

Comptabilité : Institut d'enseignement Technique et Commercial Charleroi (IETC PS)	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	12
Critère C.....	16
Conclusion	18
Droit de réponse de l'établissement.....	19

Comptabilité : Institut d'enseignement Technique et Commercial Charleroi (IETC PS)

Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite le 19 janvier 2023 pour l'Institut d'Enseignement Technique et Commercial Charleroi (IETC PS). 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, options gestion et fiscalité, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

Composition du comité¹

- Fabrice Hénard, expert en gestion de la qualité, président du comité
- Salim Joudad, expert étudiant
- Michèle Van de Portal, experte paire et en gestion de la ssssqualité

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Bon suivi des recommandations de l'évaluation initiale
- Mutualisation des actions liées à la démarche qualité
- Ouverture des enseignants vers la révision des acquis d'apprentissage
- Consolidation du dispositif des délégués
- Diversité des parcours des enseignants
- Forte coopération pédagogique de l'équipe enseignante
- Évaluation des UE comme moyen de progression pour les étudiants

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de ressources allouées à la coordination qualité (une seule personne à ¼ temps)
- Manque de formalisme et de systématisation des EEE
- Information sur l'approche qualité et les actions mises en place peu stable auprès de certaines parties prenantes
- Retours des *alumni* et des acteurs du monde socio-professionnel peu formalisés et consignés
- Service d'aide à la réussite peu connu des étudiants

OPPORTUNITÉS

- Multiplicité des bonnes pratiques dans la section et dans l'établissement plus largement

MENACES

- Évolutions rapides des métiers du chiffre

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Poursuivre le plan d'action, maintenant que la pandémie est quasi terminée.
- 2 Refondre le dispositif des EEE et expliciter l'intérêt aux étudiants et enseignants. Une personne ressource pourrait être en charge de ce dispositif afin qu'il soit véritablement mené à bien et exploitable.
- 3 Mieux informer les étudiants en début d'année sur l'existence du système de délégués (rôles, fonctions).
- 4 Poursuivre la mobilisation des étudiants et des enseignants dans la démarche qualité.
- 5 Renforcer la communication interne à la fois lors des pré-inscriptions (formalités, VAE, tests de langues...) et de la période post-inscription, notamment au sujet des stages et des TFE, et des multiples dispositifs d'aide à la réussite.
- 6 Envisager de systématiser les rencontres, mêmes virtuelles, entre le superviseur de stage, l'enseignant et l'étudiant.

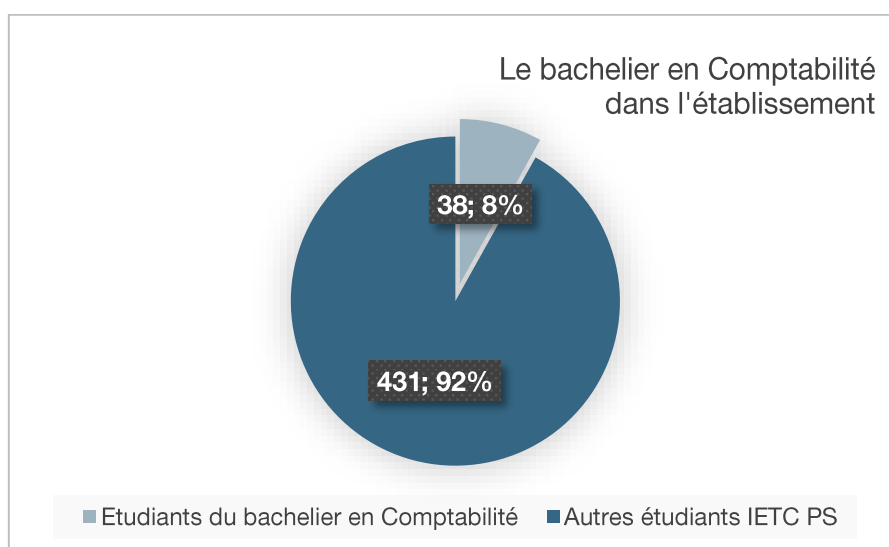
- 7 Concevoir une stratégie de communication interne, favorisant la diffusion des informations sur les avancées de la démarche qualité et ses résultats (par exemple sur l'attractivité ou les taux d'insertion sur le marché du travail).
- 8 Continuer à innover pour créer des modalités d'engagement des enseignants et des étudiants dans le pilotage de certains chantiers qualité où leur participation serait indispensable. Cet engagement ne passe pas forcément par un format « réunion » mais par d'autres actions plus adaptées et plus flexibles n'affectant pas l'organisation des enseignements.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut d'Enseignement Technique Commercial de Promotion Sociale (IETC PS) de Charleroi a été créé en 1968 et s'intègre dans la structure globale de l'Université du Travail (UT) de la province de Hainaut, qui est le plus important complexe d'enseignement de la région de Charleroi avec une population de plus de 10.000 d'étudiants répartis sur six sites. Le Pouvoir Organisateur de l'IETC est la province du Hainaut.

L'IETC organise cinq bacheliers : Droit, Comptabilité, Informatique de gestion, Marketing et Management du tourisme et des loisirs.

En 2020-2021, 38 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, sur un total de 469 inscrits en enseignement supérieur à l'IETC, soit 8 % des effectifs².



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

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Cette évaluation s'est déroulée dans un établissement qui a su tirer parti des multiples audits de l'AEQES. L'évaluation de suivi du bachelier en Comptabilité s'inscrit donc dans une dynamique qui relève autant de la section que de l'établissement dans son ensemble. Néanmoins, le comité des experts a pu cibler les spécificités de cette formation, pour identifier des leviers d'amélioration qui lui sont propres.

La période d'évaluation s'est tenue après la période de pandémie, qui a largement freiné significativement un certain nombre d'actions initialement prévues par le plan initial. Ce rapport en tient compte. Néanmoins, le comité a pu observer une dynamique relativement soutenue au regard de la démarche qualité

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 comité salue le suivi étroit des recommandations issues du plan d'action élaboré à la suite de l'évaluation initiale. Les progrès sont explicités, les retards ou annulations de certaines actions également. Le plan d'action a été actualisé avant l'évaluation de suivi. Le comité comprend et honore le fait que ce plan d'action soit un instrument dynamique, dès lors qu'il est piloté.
- 2 Le comité souligne la capacité de l'établissement à tirer profit des différentes évaluations de l'AEQES et de prendre en compte des leçons pour l'ensemble des sections. Ainsi, l'établissement joue la carte de la mutualisation des actions. Si chaque plan d'action est spécifique aux sections, il comporte néanmoins un nombre conséquent d'actions transversales, bénéfiques pour chaque section, et pour l'EPS en particulier (par exemple au sujet de l'appui à la réussite, qui se doit d'être spécifique pour le type de public accueillir (adulte, salarié pour la plupart).
- 3 La coordination qualité accomplit un travail de statistique particulièrement achevé, en raison des compétences spécifiques du coordinateur dans ce domaine. Elle assure également la mise au point des outils, l'animation de la démarche qualité et l'interface entre la direction et les parties prenantes que sont les enseignants, les étudiants et les *alumni*, et les personnels administratifs et techniques. La multifonctionnalité de la fonction de coordination est à saluer, car elle performe sur tous les aspects cités. Néanmoins, c'est aussi sa fragilité de reposer sur une personne, qui ne dispose que d'un quart temps à l'IETC PS. Le comité comprend que la mise en place d'un système intégré de pilotage de la qualité est nécessaire et très chronophage pour la coordination. Une fois mis en place, ce système devrait être animé sans qu'il soit unilatéralement porté par une seule personne. Il appartient donc à la direction d'anticiper un mode de gouvernance du système de pilotage de la qualité, qui soit davantage partagé, et s'inscrive dans la cohérence et la complémentarité au niveau de l'ensemble de la section.
- 4 L'établissement a une excellente compréhension du contexte et des contraintes. Ceci lui permet d'identifier ses marges de manœuvre et de formuler les réponses apportées. Le comité considère que l'établissement n'est pas uniquement dans une posture de réaction face aux problèmes qui émergent, mais d'anticipation pour tenter de le prévenir ou les régler en amont. Dans ce registre, le comité a pu observer que la section s'inscrivait dans une réelle démarche préventive et prospective. La qualité du diagnostic des publics et leurs besoins, associée à la qualité de l'écoute des étudiants et des autres parties prenantes, ont été des facteurs de l'évolution de la formation, et de formalisation de plusieurs processus qualité.

- 5 Le comité salue les initiatives et les explorations tentées par l'établissement pour pallier les manques de ressources tout en répondant aux enjeux de son public et de la formation qui doit forcément conduire à l'emploi. Par exemple, l'établissement encourage les enseignants de la section à utiliser les 20 % d'autonomie pour répondre aux étudiants en difficulté (par exemple en allongeant le temps de la formation, ce que permet l'EPS). Autre exemple, l'établissement cherche à harmoniser les outils pour éviter la dispersion et leur mauvais usage. La procédure de suivi et d'évaluation des TFE a ainsi été harmonisée entre sections. Cette démarche favorise un véritable continuum entre les différents périmètres de formation.
- 6 Pour mobiliser davantage de ressources sur la démarche qualité, l'établissement travaille en coopération avec d'autres au niveau du réseau qu'il sait mobiliser, ainsi qu'avec d'autres établissements (par exemple ceux en co-diplomation comme l'IFAPME). Cette coopération favorise la mutualisation des pratiques, par exemple sur les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE).

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

- 7 Les efforts de traçabilité sont la marque la plus évidente des progrès de la démarche qualité depuis l'évaluation initiale. L'établissement connaît, au niveau global et de la section, les évolutions et les pratiques et l'étendue des responsabilités de chacun (administratifs, enseignants, coordinations). Les réunions ont été systématisées (par exemple avec les réunions de délégués, ou de conseils de section), avec agenda et minutes permettant un suivi en termes de temporalité. La modalité hybride et distancielle a facilité la tenue de ce type de réunions à distance, moins chronophage pour les personnes. Cette démarche de traçabilité devrait se poursuivre dans le futur, par exemple à travers le cadastrage des activités innovantes et/ou extracurriculaires (visites externes, interventions de professionnels). Ceci permettra à l'établissement de :
 - a. mieux comprendre toutes les pratiques, qui sont nombreuses et/ou souvent innovantes, mais méconnues, du personnel enseignant ;
 - b. partager les pratiques avec l'ensemble des enseignants (y compris en intersection) et de promouvoir en externe l'originalité et la créativité du corps enseignant de la section. Des projets sont en cours (exemple une brochure assurance qualité communicable en externe) ;
 - c. davantage conjuguer la partie théorique et la partie empirique de la formation, ce qui pourrait apporter une réelle valeur ajoutée au diplôme.
- 8 La démarche d'amélioration de la qualité porte aussi spécifiquement sur la compétence des enseignants. L'établissement sait que les intervenants professionnels sont prisés par les étudiants pour leurs compétences techniques issues du terrain, mais que tous ne possèdent pas de compétences pédagogiques. L'établissement a alors renforcé la qualité des enseignants en incitant le passage du CAPAES ou en privilégiant les recrutements de celles et ceux qui le possédaient déjà. On note l'usage d'une pédagogie dynamique (exemple en pédagogie inversée), ou la généralisation de l'usage de cas concrets qui viennent illustrer un contenu qui peut paraître abscons pour des étudiants pour lesquels le corpus théorique est souvent très éloigné, parfois même inexistant, mais qui possèdent des compétences clés et une expérience significative au niveau des savoirs opérationnels dans les métiers de la comptabilité.

- 9 Le comité note combien les enseignants de la section sont conscients des risques d'obsolescence de leur enseignement, et se montrent très ouverts à une révision des acquis d'apprentissage. Pour le moment, ils cherchent à former les étudiants au contenu d'un programme de bachelier en Comptabilité, tout en élargissant vers l'enseignement moins formel, comme le renforcement de l'agilité et la réactivité intellectuelles.
- 10 L'établissement est pleinement conscient de la faiblesse des EEE. Il considère qu'il s'agit d'une priorité pour mieux évaluer qu'aujourd'hui, le retour des étudiants sur la qualité de la formation. Bien que conscient des difficultés liées aux EEE en EPS, le comité estime que l'établissement pourrait mettre en place rapidement le chantier de l'harmonisation des questionnaires et surtout, expliciter la pertinence de ce dispositif pour les enseignants et les étudiants. Actuellement, peu parlent le même langage lorsqu'il s'agit des EEE. Il existe aussi une absence de cohérence et de rigueur qui est préjudiciable à l'exploitation des données recueillies.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 11 L'élaboration du dossier d'avancement (DAV) a été l'occasion de mobiliser les enseignants et les étudiants de la section. L'analyse SWOT établie est bien partagée, ce qui démontre une bonne capacité à mener un diagnostic collectif.
- 12 La démarche qualité se veut davantage participative qu'elle ne l'était lors de l'évaluation initiale. Les progrès sont en cours, et l'élaboration du DAV a mobilisé plusieurs enseignants et les services supports. Les étudiants étaient également informés par le biais de leurs délégués.
- 13 Le comité salue la mise en place et la consolidation du dispositif de délégués par niveau dans chaque section. Les faibles effectifs de la section Comptabilité ne peuvent justifier uniquement une circulation d'informations informelle. Aussi, la présence de délégués reconnus permet de canaliser l'information, et de reposer sur des interlocuteurs portant une voix. Ceci n'a pas empêché les interactions entre chaque étudiant et leur enseignant ou la direction. Il a surtout permis de synthétiser les demandes des étudiants, de mieux les formaliser. Ce système est à conforter. La désignation des délégués reste assez peu transparente, en raison du faible nombre d'étudiants exprimant leur intérêt. Ils ont plutôt été désignés qu'élus. Si la section vient à se développer en effectifs, il conviendrait de passer à un système plus démocratique qu'actuellement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le plan d'action, maintenant que la pandémie est quasi terminée.
- 2 Refondre le dispositif des EEE et expliciter l'intérêt aux étudiants et enseignants. Une personne ressource pourrait être en charge de ce dispositif afin qu'il soit véritablement mené à bien et exploitable.
- 3 Mieux informer les étudiants en début d'année sur l'existence du système de délégués (rôles, fonctions).

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 Un des atouts de la formation en Comptabilité de cet établissement provient de la diversité des parcours des enseignants. Certains enseignent dans plusieurs établissements de statuts différents (Haute-École, université, EPS). Tous savent mobiliser leurs réseaux propres, par exemple pour inviter un intervenant en cours, ou proposer des stages ou des offres d'emplois.
- 2 La pandémie a accéléré l'appropriation de l'outil numérique par les enseignants. La plateforme Moodle est devenue pratique courante. Le comité note avec quelle précision l'établissement suit quantitativement les usages du numérique dans les formations. Les étudiants sont satisfaits de cette évolution, et il ne semble plus exister de résistance de la part des enseignants. Une demande pour mieux exploiter l'outil numérique à visée pédagogique est en revanche récurrente. Le projet en cours de coworking numérique est une initiative pertinente, qui viendrait renforcer l'usage pédagogique des outils numériques. L'établissement s'est par ailleurs doté de ressources numériques, dès 2018 et a continué durant la pandémie. Aujourd'hui, il est bien équipé pour l'enseignement présentiel, mais aussi distanciel.
- 3 Le comité a noté que le passage au numérique avait été rendu possible, car les outils étaient déjà prêts avant la pandémie. L'établissement s'est appuyé sur « l'effet pandémie » pour développer les usages chez les enseignants. Il a par ailleurs accompagné les étudiants (par exemple via l'acquisition de tablettes grâce au Plan européen « pour transformer l'enseignement »). Depuis lors, la direction de l'établissement s'est engagée dans une démarche proactive de déploiement de l'enseignement hybride. L'objectif est de renforcer la valeur ajoutée pédagogique et didactique de la pédagogie sous format hybride, plutôt que comme une simple réponse à un problème organisationnel (il est plus pratique pour certains enseignants et étudiants d'interagir à distance).
- 4 Le comité estime que l'établissement est prêt pour élaborer une stratégie pour les usages des outils numériques, directement issue des leçons tirées de la pandémie. Par ailleurs, l'établissement a renforcé l'accompagnement des enseignants pour lever les résistances au changement. Le pari semble être progressivement gagné. D'autre part, il évalue l'usage et la satisfaction des usagers. Même les premières enquêtes offrent peu de réponses, la démarche est à poursuivre en sollicitant de manière plus soutenue les personnes concernées.

Cohérence du programme

- 5 La coordination du programme est assurée, elle pourrait être encore renforcée en vue de mieux piloter la formation et de comprendre la réalité des pratiques entre enseignants. Par exemple, l'établissement ne dispose pas encore des moyens de savoir comment la marge d'autonomie des 20 % est utilisée par les enseignants. Ceux-ci ne disposent pas de lignes directrices (l'établissement souhaiterait renforcer les interventions externes ou les activités transversales par exemple), il n'est guère possible d'impulser ni de rendre compte de l'emploi de ces 20 %.
- 6 Le comité souligne le climat serein de coopération entre enseignants au sein de la section. Bien qu'il n'existe pas de coordination de section institutionnalisée, la fonction existe et elle est exercée avec efficacité. On note par exemple une forte coopération pour harmoniser la mise en œuvre des UE, améliorer la transversalité des approches par les enseignants, qui travaillent moins en silo que dans le passé. Cela se perçoit dans les réunions pour organiser le séquençage des UE en début d'année académique ou la multiplication des échanges entre pratiques, tracées sur Moodle.
- 7 Il reste des progrès à accomplir dans la mobilisation des étudiants à l'égard de la qualité. Certes, la volonté de formaliser leur engagement est perceptible. La mise en place de délégués est un progrès, mais le système d'échanges entre étudiants, avec les enseignants et la direction, n'est pas formellement organisé. Certains délégués peinent à comprendre leur rôle, tout comme certains enseignants. L'approche qualité engagée par l'établissement depuis plusieurs années reste partiellement connue et peu appréhendée.
- 8 Ceci génère un sentiment de frustration, puisque les étudiants ont l'impression que leur engagement ne débouche sur rien de tangible. Les mesures de remédiations prises par l'établissement, et que le comité constate, ne sont pas connues par les étudiants, car ils ne sont pas informés.
- 9 La diversité des pratiques des EEE, l'absence de retour des diplômés (via une association d'*alumni* qui n'existe pas) et les retours non systématisés des employeurs sur la qualité des diplômés en stage ou recrutés, empêche l'établissement de mesurer la perception de la qualité de la formation.

Efficacité et équité du programme

- 10 L'aide à la réussite est bien adaptée aux besoins des étudiants, d'abord car l'établissement connaît bien son public. Par exemple, les raisons des décrochages sont connues, ce qui permet d'anticiper les abandons en cours d'études. L'établissement a par ailleurs mis en place un système de suivi des décrocheurs qui s'avère être efficace.
- 11 D'autre part, l'établissement propose une gamme variée de dispositifs de remédiations. Ces dispositifs sont progressivement harmonisés, pour qu'ils soient diffusés dans l'ensemble des sections. Des initiatives individuelles peuvent ainsi être institutionnalisées (comme l'appui que le professeur de comptabilité a su développer avec succès pour les étudiants en difficulté). Il existe également une permanence dédiée pour les étudiants qui ont besoin de soutien. Le comité salue l'initiative et met en garde contre le risque de surcharge de la personne en responsabilité. Déjà, ce service est fort sollicité au regard du nombre d'étudiants faisant appel à ce dispositif. Si les effectifs venaient à augmenter, il conviendrait de réfléchir à son calibrage, pour qu'il reste accessible et efficace pour ses bénéficiaires.

- 12 L'établissement a profondément revu l'organisation de l'épreuve intégrée (EI), et cherche à accompagner l'étudiant bien en amont de la présentation de l'épreuve. Ce chantier est quasiment terminé, mais n'a pas encore produit ses effets. Le comité salue les efforts de révision des grilles d'évaluation et de renforcement de l'accompagnement amont de l'EI. Il rappelle que la qualité de l'encadrement de l'EI dépend de la disponibilité et des compétences de l'enseignant impliqué. Il convient donc de s'assurer de ces deux conditions pour que la réforme de l'épreuve porte véritablement ses fruits dans les prochaines années. À cet égard, plusieurs indicateurs seront tout particulièrement à observer (taux de réussite, qualité de la production).
- 13 Le comité salue également les efforts engagés pour mieux assister les étudiants dans la recherche de stage qui correspondent à leurs qualifications et leurs attentes. Une base de données est progressivement mise en place. Le stage est véritablement considéré comme une séquence pédagogique, qui vient compléter la formation reçue à l'IETC PS. Les enseignants tentent de se rendre disponibles pour visiter les terrains de stage. Les superviseurs en entreprise disposent d'informations comme le vadémécum, pour mieux encadrer. Il reste à renforcer les interactions, en cours et surtout en fin de stage, entre les trois parties (enseignants, superviseur et étudiant), dans une optique d'échange sur la qualité de la formation et la qualité du stage.
- 14 Le comité note les évolutions dans le système d'évaluation des étudiants, qui est devenu davantage transparent. Les grilles d'évaluation ont été harmonisées et les enseignants ont reçu un appui pour les comprendre et les utiliser. Ceci renforce l'équité de traitement des étudiants. D'autre part, l'évaluation est envisagée comme un moyen de progression plutôt que de sanction, ce qui satisfait les étudiants en EPS, venus acquérir des compétences plus que des notes.
- 15 En revanche, le comité estime que ces dispositifs d'aide à la réussite sont peu connus des étudiants, et que les enseignants ne pensent pas forcément à les orienter – préférant souvent accompagner eux-mêmes les étudiants, en fonction de leur temps disponible. Ainsi, l'accompagnement pour les TFE ou les stages n'est pas forcément connu (alors que certains peinent à trouver un terrain de stage en adéquation avec la formation).
- 16 D'une manière générale, des progrès méritent d'être accomplis sur le plan de la communication auprès des étudiants. Par exemple, peu connaissant le système de valorisation des acquis d'expérience (VAE) ou ne comprennent pas forcément les exigences de ce processus. Les informations organisationnelles ne circulent pas forcément de la même manière pour les étudiants (par exemple les annulations de cours ne sont pas systématiquement connues en avance par les étudiants qui peuvent se déplacer pour rien).
- 17 Enfin, le comité alerte l'établissement sur sa capacité à contrôler le service fait et sur l'appréciation de la qualité des enseignements. Les EEE sont peu utilisées pour identifier un problème d'enseignement. D'autre part, les remarques voire récriminations des étudiants à l'égard de la qualité de l'enseignement dans certaines UE, semblent rester lettre morte. Le dispositif de médiation mis en place par la direction ne semble pas forcément efficace.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la mobilisation des étudiants et des enseignants dans la démarche qualité. Cela pourrait commencer par une systématisation des EEE et une communication plus fréquente sur les mesures prises par l'établissement dans le domaine de la qualité (remédiation, plan stratégique...), à travers une personne ressource dédiée au dispositif.
- 2 Revoir les modalités d'évaluation des enseignements. Il ne s'agit pas tant de mettre en place un dispositif de contrôle ou d'inspection, mais de permettre à l'établissement de traiter des problèmes graves et/ou connus, dans certains enseignements, par exemple à travers un bilan annuel conduit par la direction à l'endroit de chaque enseignant.
- 3 Renforcer la communication interne à la fois lors des pré-inscriptions (formalités, VAE, tests de langues...) et de la période post-inscription, notamment au sujet des stages et des TFE, et des multiples dispositifs d'aide à la réussite.
- 4 Envisager de systématiser les rencontres, même virtuelles, entre le superviseur de stage, l'enseignant et l'étudiant. Il s'agit de tirer les leçons utiles pour les trois parties, et d'utiliser le stage comme un outil d'amélioration de la qualité de la formation.

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 culture qualité se déploie progressivement. La pandémie a porté un coup d'arrêt, mais la coordination qualité, soutenue par la direction, s'emploie à activer le plan d'action.
- 2 L'émergence d'une culture qualité au niveau de l'institution est en cours, grâce à la fonction de coordination pédagogique et à l'engagement sans faille de la coordination qualité. Les messages de la direction et la stratégie d'établissement sont clairs sur le sujet : l'ensemble des intervenants enseignants ou non, et des étudiants, doivent participer à cet effort d'amélioration continue de la qualité.
- 3 L'enjeu pour l'établissement sera de réussir à rendre plus visibles les multiples chantiers ouverts sur la qualité. Dans ce registre, une actualisation de la programmation des actions à mettre en œuvre apparaît indispensable.

Implication des parties prenantes

- 4 Un autre enjeu pour la culture qualité sera de réussir à impliquer l'ensemble des enseignants sur la durée, et les étudiants en EPS (les délégués sont des bons relais, et apparaissent être des parties prenantes essentielles du dispositif). Les dispositifs se multiplient, mais ne sont pas encore forcément compris, car insuffisamment communiqués ou se heurtent au manque de disponibilité des enseignants.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 5 Le système de pilotage de la qualité qui se met en place à l'IETC PS est adapté à sa taille, le profil des étudiants et la capacité de mobilisation des enseignants et étudiants. Il reste à l'achever, et à concevoir un système de gouvernance simple, mais associant des relais. Il ne s'agit pas de faire reposer l'intégralité du système qualité sur la responsabilité de la coordination.
- 6 La spécificité des enseignants (qui enseignent dans plusieurs établissements) et des étudiants qui ont des familles et un travail en parallèle exigerait de concevoir des outils de participation à la démarche qualité qui soient pertinents. La modalité hybride est déjà employée pour éviter les réunions en présentielles et contenir les emplois du temps de chacun. Il reste sans doute à inventer d'autres modalités pour favoriser l'engagement et donner l'information en retour, que des progrès sont réalisés. C'est sur ce dernier point que l'établissement ne parvient pas encore pleinement à démontrer les avancées en matière de pilotage de la qualité. Le comité sait qu'un

poste à 1/4 temps ne peut pas endosser la responsabilité de la communication interne sur les progrès réalisés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Concevoir une stratégie de communication interne, favorisant la diffusion des informations sur les avancées de la démarche qualité et ses résultats (par exemple sur l'attractivité ou les taux d'insertion sur le marché du travail).
- 2 Continuer à innover pour créer des modalités d'engagement des enseignants et des étudiants dans le pilotage de certains chantiers qualité où leur participation serait indispensable. Cet engagement ne passe pas forcément par un format « réunion », mais par d'autres actions plus adaptées et plus flexibles n'affectant pas l'organisation des enseignements.

Conclusion

Le comité d'experts soutient pleinement la conclusion figurant dans le DAV. L'établissement fait montre de progrès significatifs dans la mise en œuvre de sa démarche qualité. Le comité ajouterait que cette démarche est calibrée de manière à la fois ambitieuse et raisonnable. Ambitieuse, car l'établissement cherche à poursuivre la professionnalisation et l'institutionnalisation des processus, alors que la culture de l'oralité prime encore et semble de prime abord, mieux correspondre aux effectifs de la section. L'établissement a bien compris, à la suite des différentes évaluations, que l'un n'empêche pas l'autre : un système de pilotage de la qualité n'empêche, loin de là, les discussions même informelles. La démarche est par ailleurs réaliste. L'établissement sait que les heures dédiées à la qualité sont limitées, et que l'on ne peut surexploiter les personnes qui sont déjà fortement engagées. La poursuite de la démarche résidera sans doute dans la consolidation du système de pilotage qualité, puis dans sa mise en œuvre participative. S'il est bien conçu, le système devrait mobiliser des relais, qui permettraient d'alléger la tâche de la coordination.

Le futur de la formation tiendra également à la capacité de l'établissement de porter la réflexion stratégique sur l'évolution des acquis d'apprentissage, en fonction des besoins à venir du monde professionnel. L'enjeu sera alors de réussir à les impliquer, dès maintenant, pour prévoir les modifications possibles, sachant que le dossier pédagogique ne date que de 2019. Les marges de manœuvre sont étroites, néanmoins l'établissement se doit de penser les acquis d'apprentissage tels qu'ils seront demandés par les employeurs dans les prochaines années.

Enfin, le comité a noté le souci d'identifier les bonnes pratiques, qui sont légion dans la section et sans doute dans les autres. Il s'agit de passer d'une culture d'innovation individuelle à un partage des pratiques pour les diffuser, et stimuler l'ensemble des enseignants. Les efforts pour renforcer la traçabilité des pratiques sont un chantier pertinent à poursuivre.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Néant.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

PAHULYCZ
Lionel