



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option
gestion

Institut Provincial d'Enseignement de
Promotion Sociale de Wallonie Picarde
(IPEPS Tournai-Leuze)

Alain DONADIO
Charlotte PARION
Michèle VAN DE PORTAL

7 juillet 2023

Table des matières

Table des matières	2
Comptabilité : IPEPS Tournai-Leuze	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	13
Critère C.....	17
Conclusion	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

Comptabilité : IPEPS Tournai-Leuze

Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite le 28 mars pour l'IPEPS Tournai-Leuze. 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 comité¹

- Alain Donadio, expert pair et président du comité
- Charlotte Parion, experte étudiante
- Michèle Van De Portal, experte paire et en gestion de la qualité

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

- Gouvernance stable et engagée
- Démarche stratégique claire et complète
- Soutien du Pouvoir Organisateur
- Équipe pédagogique investie
- Équipe administrative disponible avec le sens du service
- Présence de comptables experts dans le corps enseignant
- Horaires en soirée dans des locaux fonctionnels

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Petite structure, faiblesse des effectifs
- Rotation des UE pas toujours cohérente avec les besoins des étudiants
- Forte dépendance par rapport à une équipe pédagogique très investie mais restreinte
- Manque de collaboration pédagogique au sein de l'équipe enseignante
- Approche du TFE trop standardisée
- Absence d'un service d'aide à la réussite formalisé

OPPORTUNITÉS

- Bonne localisation et accessibilité
- Secteur dynamique offrant une bonne employabilité

MENACES

- Métiers en mutation qui supposent une adaptation aux technologies du digital
- Image de l'EPS pas toujours bien valorisée
- Des projets de partenariat qui tardent à se concrétiser et semblent se heurter à des obstacles difficiles à surmonter

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Au-delà de la réunion de rentrée, la direction devrait instaurer des rendez-vous annuels précis avec les étudiants permettant d'asseoir les représentations et les rôles de chacun.
- 2 Le pilotage des actions suppose de compléter la démarche par la mise en place d'indicateurs aptes à rendre compte des progrès effectués et des efforts restant à fournir.
- 3 Les outils de diagnostic et d'analyse doivent être mieux appréhendés.
- 4 Une participation plus active des parties prenantes dans le cadre de la démarche qualité reste à développer.
- 5 Une réflexion sur la constitution de l'équipe enseignante mérite d'être menée.
- 6 L'Institut pourrait chercher à différencier son offre et rendre plus attractive l'option gestion pour les étudiants comme pour les professionnels susceptibles de les employer.
- 7 L'approche cyclique de l'organisation des UE doit faire l'objet d'une action réfléchie et concertée.

- 8 La mise en place d'un SAR formalisé mérite d'être réfléchi.
- 9 Les valeurs de l'Institut doivent faire l'objet d'une communication interne et externe plus conséquente de manière à pouvoir fédérer les parties prenantes autour d'une identité forte construite par et pour l'établissement.

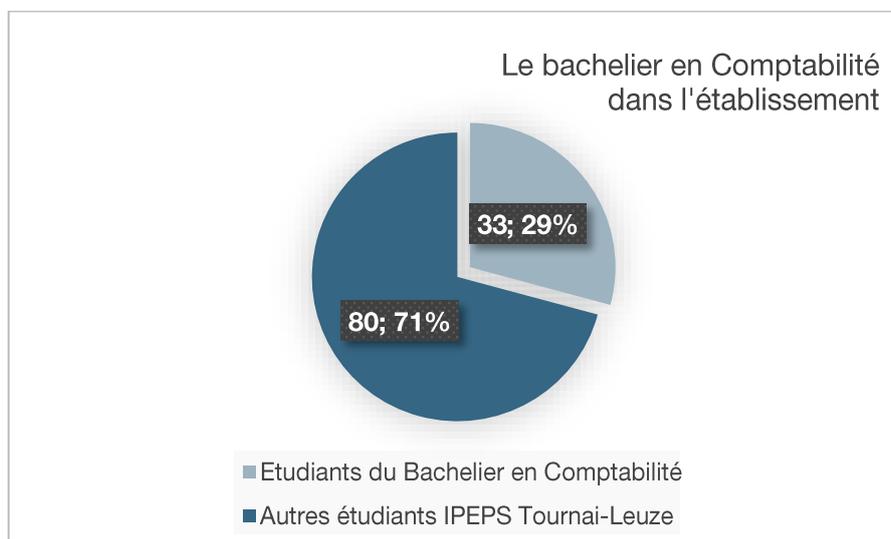
Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut provincial d'Enseignement de promotion sociale de Wallonie picarde (IPEPS Tournai-Leuze), anciennement Institut provincial d'Enseignement de Promotion sociale du Hainaut occidental (IPEPSHO), possède deux implantations : Leuze-en-Hainaut et Tournai. Son pouvoir organisateur est la Province de Hainaut.

Au niveau de l'enseignement supérieur, l'IPEPS Tournai-Leuze propose le bachelier en Comptabilité, option gestion, le bachelier en Informatique de gestion, le brevet de bibliothécaire et le certificat d'aptitudes pédagogiques. Ces programmes sont organisés à Tournai, de même que quelques modules du domaine artistique.

Le bachelier en Comptabilité, option gestion, est dispensé en soirée.

En 2020-2021, 33 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option gestion sur un total de 113 inscrits en enseignement supérieur à l'IPEPS Tournai-Leuze, soit 29 % des effectifs².



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

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'IPEPS Tournai-Leuze a connu une forte instabilité de gouvernance avec un changement de direction en 2016, 2017, 2018 et 2019. Une nouvelle directrice adjointe a été nommée en octobre 2021. Elle assure également la fonction de coordinatrice qualité.

La taille très modeste de l'Institut a forcément pâti de ces fréquents changements, ce qui explique une bonne part du manque de continuité du processus qualité depuis l'évaluation initiale de 2016-2017 et le retard pris dans l'opérationnalité des plans d'actions.

La direction fonctionne à présent dans une cordiale stabilité avec un partage des tâches et de la gestion des sites relativement clairs : Leuze-en-Hainaut pour le directeur et Tournai pour la directrice adjointe.

Le principal défi à relever reste l'augmentation des effectifs, surtout dans le système actuel où toutes les unités d'enseignement du bachelier ne sont pas dispensées chaque année mais par rotation tous les deux à trois ans. La survie de la section Comptabilité, option gestion, délivrée en horaire décalé soirée, constitue à juste titre un axe stratégique majeur.

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 partage des rôles et de la gestion quotidienne des sites est clair tant au niveau de la gouvernance que des parties prenantes. Le comité note toutefois le manque de visibilité et de proximité du directeur vis-à-vis des étudiants. Ces derniers ne le visualisent pas et ignorent généralement son nom. Or, le directeur est porteur de la représentativité de l'Institut, ainsi que recours possible des étudiants pour délibérer sur des questions d'organisation ou portant sur d'autres sujets relevant de sa responsabilité.
- 2 Le diagnostic établi dans le cadre de l'évaluation continue est nourri par des métriques appropriées telles que le nombre d'inscrits, de diplômés, leur structure par âge, etc. Il sert d'appui à une stratégie formalisée de manière tout à fait satisfaisante (voir point suivant : stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité). Toutefois, le processus d'amélioration ne comporte pas d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de suivi de pilotage des actions entreprises. Il est de ce fait difficile d'en apprécier l'évolution et l'efficacité autrement que par les ressentis, les impressions des différentes parties prenantes.
- 3 Certains outils de diagnostic et d'analyse méritent d'être mieux appréhendés. L'analyse SWOT n'a pas été élaborée avec la participation directe des parties prenantes. Très fournie, elle se révèle assez complète, mais son contenu non structuré et non hiérarchisé la transforme en un catalogue peu lisible et exploitable. Certains éléments semblent par ailleurs en contradiction avec les actions qui ont pourtant été bel et bien menées. Dans les faiblesses, la matrice fait par exemple état d'une direction instable, de l'absence d'un plan formel d'actions, alors que ces problèmes ont désormais trouvé des solutions probantes.
Le dossier d'avancement (DAv) respecte bien l'architecture du référentiel AEQES, mais dans son développement, des confusions subsistent entre les critères B et C. Cela ne permet pas une exploitation analytique approfondie tant en interne que pour les parties prenantes extérieures.
- 4 Bien qu'étant sollicitées pour l'élaboration du DAv et la mise en œuvre des actions d'amélioration, les parties prenantes internes comme externes, participent de manière très fluctuante à la démarche qualité. L'adhésion d'une partie du corps enseignant apparaît assez affirmée mais à ce stade, le comité ne saurait se prononcer pour l'ensemble de ses membres.
La contribution des étudiants aux divers questionnaires de satisfaction reste peu satisfaisante. L'implication des anciens étudiants, des professionnels, en dehors de ceux qui assurent des cours en sein de l'Institut, reste perfectible. De ce fait, il est

difficile de concevoir un processus complet capable d'englober les préoccupations de l'ensemble des différents acteurs concernés. Les actions entreprises ne sont pas toujours reliées aux attentes et au degré de satisfaction de chacun. Leur impact se trouve alors mal perçu, mal évalué. L'Institut manque également de relai qualité pour mieux prendre en compte les attentes de telle ou telle partie.

- 5 Le projet de co-diplômation avec la Haute École Condorcet, déjà annoncé lors de l'évaluation initiale de 2016-2017, semble se heurter, entre autres, à des problèmes de compatibilité de programme et de réglementation a priori difficilement maîtrisables, offrant peu de chance de succès.
- 6 L'équipe enseignante s'avère relativement restreinte. Certains professeurs assument un nombre conséquent de périodes, jusqu'à 600 sur une année. D'autres interviennent dans plusieurs disciplines, mais avec un degré de satisfaction pas forcément optimal du point de vue étudiant. L'établissement se trouve confronté à un problème de dépendance organisationnelle et réputationnelle non négligeable. Ce risque apparaît d'autant plus saillant, que le comité n'a pas eu connaissance de l'existence d'une matrice des compétences qui favoriserait le transfert des savoirs et un continuum, en cas de départ ou d'absence prolongée.

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

- 7 La démarche qualité se présente comme une préoccupation majeure de l'IPEPS qui reprend corps avec une équipe désormais sur la même longueur d'onde et plus pérenne. Le mode de gouvernance explicitement énoncé renforce cette appréciation : *systématisé et intégratif : un leadership partagé*³. Vision et missions sont formalisées, articulées entre elles, conformes à la raison d'être des EPS. Les valeurs sont également mises en évidence, mais l'articulation avec vision et missions n'est pas apparente, ce qui en atténue la portée.
- 8 Trois orientations stratégiques prioritaires avaient été dégagées dès 2017 et sont toujours d'actualité :
 - Survie de la section ;
 - Coordination pédagogique ;
 - Gouvernance et démarche qualité.

Elles répondent pleinement aux problématiques majeures qui se posent, aujourd'hui et dans les années à venir, à l'établissement. Chacune d'entre elles est en outre déclinée en axes opérationnels tout à fait cohérents et susceptibles d'améliorer la performance de l'Institut dans ses missions d'enseignement et d'insertion professionnelle. C'est ainsi que la visibilité, l'aide à la réussite, le projet de co-diplômation s'inscrivent parfaitement dans la volonté stratégique de pérenniser la section comptable.

- 9 Le comité apprécie la rigueur et la clarté des annexes III et V du DAv relatives respectivement au plan d'action 2017/2018 et à sa version actualisée 2022 dans la perspective de la procédure d'évaluation continue de l'AEQES. Ce travail appliqué et approfondi témoigne de la volonté de l'établissement de mettre en œuvre, avec l'aide du pouvoir organisateur, un certain nombre de mesures répondant favorablement aux recommandations. Comme indiqué précédemment, il reste à compléter ces documents par des propositions d'indicateurs de suivi et un planning d'exécution plus précis de manière à rendre les actions plus concrètes et pragmatiques.

³ DAv de mai 2022 page 10.

- 10 L'annexe II : *tableau des recommandations*, se présente comme un inventaire, où ces dernières ne se trouvent pas explicitement connectées avec les propositions censées y répondre. De ce fait, la simple lecture du DAV n'a pas permis au comité de se faire une idée précise des recommandations qui avaient effectivement été menées à bien. Les entretiens ont pallié en partie cet écueil, mais le flou demeure d'autant que là encore, les indicateurs de suivi ne sont pas présents.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 11 Bien que clairement formalisés, la stratégie, la vision, les missions, les axes de développement ne sont pas connus des autres parties prenantes. Ces éléments ne peuvent donc pas venir alimenter la communication externe ou interne et moins encore servir de levier de management.
- 12 Les outils opérationnels sont en revanche bien connus et participent à la fluidité de l'information pratique entre enseignants-étudiants-administration. Il en est ainsi du campus numérique, du recours à l'infrastructure de roaming WiFi Eduroam (*education roaming*), de la mise à disposition des guides méthodologiques des stages ou des travaux de fin d'études (TFE), des nouvelles fiches UE.
- 13 La communication externe s'appuie désormais de manière active sur le site, les réseaux sociaux. Des relais vidéo informatifs sont disponibles. Ces techniques ne manquent pas de pertinence, mais en l'absence d'indicateurs de performance, le comité ne peut évaluer avec pertinence leurs impacts.
- 14 Les pratiques des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) s'effectuent de manière très hétérogène et lorsqu'elles le sont, elles restent très informelles, pas organisées de manière systématique. Pour l'heure, elles dépendent beaucoup des initiatives individuelles alors que leur utilité est avérée par toutes les parties prenantes dans le cadre d'une amélioration continue des enseignements. Elles apparaissent d'autant plus utiles qu'il semble que toutes les pédagogies pratiquées n'aient pas la même efficacité. Pour un bachelier de taille modeste dont l'avenir reste fragile, les bonnes connexions entre étudiants et membres de l'équipe enseignante, par ailleurs relativement restreinte, sont importantes à maintenir afin d'éviter tout risque réputationnel dommageable. La direction devrait y être particulièrement sensible, puisqu'un des objectifs spécifiques de l'axe *visibilité* visant la survie de la section, a trait à la réputation, amenée à devenir un levier d'excellence susceptible d'attirer davantage d'étudiants et de faciliter l'insertion professionnelle de ceux-ci.

RECOMMANDATIONS

- 1 Au-delà de la réunion de rentrée, la direction devrait instaurer des rendez-vous annuels précis avec les étudiants permettant d'assoir les représentations et les rôles de chacun. Même si, dans l'organisation présente, le directeur n'a pas vocation à être fréquemment sollicité, il n'en reste pas moins le garant et le représentant institutionnel de la formation. Il doit aussi être reconnu à ce titre et pour ce titre.
- 2 Le pilotage des actions suppose de compléter la démarche par la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs aptes à rendre compte des progrès effectués et des efforts restants à fournir pour chaque axe de développement. Ils constitueront une ressource factuelle propice à l'analyse, au partage, à la discussion, aux évaluations, au bien-fondé de telle ou telle mesure. Dans ce cadre, il serait pertinent d'instaurer une personne ressource pour chaque action entreprise, ce qui favoriserait

l'implication des parties prenantes internes dans le processus qualité. C'est ainsi que la communication interne et externe pourra s'appuyer sur des résultats concrétisant les actions entreprises. Il sera possible de faire valoir celles qui améliorent sensiblement le bien être des parties prenantes de l'établissement. Cela suppose au préalable une étude approfondie des bases de données à constituer ou à exploiter, en privilégiant autant que faire ce peu, leur automatisation de manière à ne pas alourdir les tâches du personnel ou des étudiants.

- 3 Les outils de diagnostic et d'analyse doivent être mieux appréhendés. La SWOT nécessite d'être retravaillée avec plus de rigueur et de manière plus participative. Il s'agit de distinguer plus clairement les différents éléments qui peuvent y figurer mais également de les prioriser. La matrice pourrait avantageusement être structurée à l'aide du PESTEL⁴ pour ce qui concerne les opportunités/menaces, en fonction des différentes activités, des ressources ou des compétences pour la partie forces/faiblesses, l'analyse pouvant ensuite conduire à l'élaboration de grilles de profil. Par ailleurs, l'ensemble des éléments de l'analyse SWOT pourrait être nourri de données factuelles qui permettraient d'objectiver les appréciations. Les critères de l'AEQES méritent d'être approfondis afin de construire un DAv moins confus, mieux à même de refléter les progrès de l'Institut et plus opérationnel dans ses possibles exploitations ultérieures.
- 4 Les valeurs formalisées auront une portée managériale et communicationnelle plus conséquente si elles sont articulées avec la vision et les missions de l'Institut.
- 5 Le comité encourage l'établissement à mieux formaliser le tableau de suivi des recommandations en établissant des liens plus directs avec les réponses qui y sont apportées. Les indicateurs de suivi devront compléter ledit tableau ainsi que les plans d'action qui gagneront ainsi en pertinence. Cet effort de formalisation doit, à l'avenir, éviter les difficultés que la nouvelle équipe dirigeante a rencontrées lors de son entrée en fonction, à savoir le manque de données, d'informations relatives aux actions menées par le passé dans le cadre de l'amélioration continue. C'est ainsi que l'établissement construira un capital de savoirs et savoir-faire susceptibles de nourrir un véritable apprentissage organisationnel pérenne, actualisable et transmissible.
- 6 Une participation plus active des parties prenantes dans le cadre de la démarche qualité reste à développer. Par le biais de délégués (un par année par exemple), il serait possible de faire remonter plus aisément les préoccupations des étudiants, de les inciter à exprimer leur avis à travers les questionnaires qui leur sont 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.
- 7 Une réflexion sur la constitution de l'équipe enseignante mérite d'être menée. Élargir cette dernière à des intervenants professionnels permettrait de rendre l'établissement moins dépendant et de confier telle ou telle partie de programme aux personnes qui en ont la meilleure maîtrise disciplinaire et pédagogique.
- 8 Les EEE mériteraient d'être mieux formalisées. Un partage des bonnes pratiques en la matière au sein de l'équipe enseignante du bachelier ou au-delà, pourrait s'envisager. Elles peuvent se concevoir 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

⁴ Le modèle PESTEL qui permet d'analyser l'environnement externe d'une organisation sur la base de critères d'ordre Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal.

tel ou tel choix didactique, de degré de satisfaction sur la charge de travail, l'adaptation des supports, les 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. La standardisation de ce dispositif permettrait in fine à l'équipe pédagogique de conduire une réflexion commune et partagée quant aux axes d'amélioration transverses à mettre en place.

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 ayant menée à la formalisation de la démarche stratégique (vision, missions, valeurs, axes de développement, mode de gouvernance), 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 Au cours des entretiens, la question de la pertinence de l'option du bachelier comptable a été posée avec acuité. L'attente de la profession et les facilités d'insertion tendraient vers le choix de l'option fiscalité. Les motivations et le degré de satisfaction des étudiants pencheraient davantage en faveur du parcours actuellement dispensé : la gestion. Ils ont toutefois conscience qu'un apport complémentaire dans le domaine fiscal serait de nature à accroître leur employabilité. Si un changement d'option apparaît donc peu pertinent et administrativement difficile à envisager pour des raisons budgétaires, des pistes de réflexion restent à explorer afin de consolider les compétences fiscales et de rester compétitif par rapport aux formations concurrentes clairement orientées dans le domaine.
- 3 Les compétences entrepreneuriales constitueraient un deuxième axe possible de développement, 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 du TFE et la place des professionnels dans l'enseignement actuel.
- 4 Comme pour la très grande majorité des bacheliers, la maîtrise du français reste un point perfectible, car il s'agit d'une compétence indispensable dans un secteur où le conseil prend une place de plus en plus essentielle.
- 5 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. La maîtrise des logiciels, de l'environnement économique, juridique et social des entreprises semble répondre aux besoins des professionnels comme des étudiants. Il est dommage que ces impressions ne puissent être confortées par des indicateurs d'appréciation des tuteurs de stage, de suivi des insertions professionnelles, des évolutions de carrière des anciens étudiants, etc.

Cohérence du programme

- 6 L'organisation cyclique des UE, nécessaire compte tenu de la taille de la structure et de la faiblesse des effectifs, reste complexe dans sa mise en œuvre. Le comité note la difficulté inhérente à la modification du dossier pédagogique des EPS qui oblige à dispenser les UE de l'ancien système tout en offrant celles qui sont en conformité avec celui qui se trouve désormais en vigueur. Toutefois il est, dans un terme assez bref, indispensable de réfléchir sur les éléments, les indicateurs à même de guider le choix d'ouverture des UE dans l'intérêt des étudiants et non par rapport à une approche mécanique de rotation des enseignements ou en fonction de la disponibilité des enseignants.
- 7 L'anglais est désormais la seule langue possible au sein de la formation. Ce choix s'explique historiquement par un vote exprimé par l'ensemble des étudiants de bachelier de l'époque. Outre le fait que ce qui est apprécié par une génération ne l'est pas nécessairement par les suivantes, l'effectif plus conséquent du bachelier en Informatique a pu biaiser les résultats, ce secteur étant assez logiquement porté par l'anglais. Il n'en va pas forcément de même avec les gestionnaires, pour qui le néerlandais constitue une option pertinente, notamment dans une région proche de la frontière linguistique concernée.
- 8 Les informations relatives au TFE sont diffusées à partir de la 2^e année, pour une préparation lors de la 4^e année. Cette procédure est jugée suffisante par les parties prenantes. Cela n'enlève rien à la difficulté de cette UE pour laquelle le comité s'interroge sur le fait que la forme de l'épreuve ait pu être imposée à l'établissement.

Ce choix relève normalement de la marge de manœuvre pédagogique des écoles. Le format retenu consiste en un cas d'entreprise, fictive ou réelle (dans ce cas en lien avec l'organisme où s'effectue le stage) qui fait l'objet d'une analyse globale mobilisant les connaissances des diverses disciplines du bachelier : comptabilité, contrôle de gestion, fiscalité, marketing, etc. L'approche transversale est intéressante, mais son manque d'opérationnalité, notamment lorsqu'elle ne peut être reliée à une entreprise réelle, pose question. En outre, ce type d'exercice ne met pas l'étudiant en position d'acteur de l'entité, il en reste extérieur. Il en serait tout autrement dans le cadre d'une monographie entrepreneuriale ou l'étudiant deviendrait acteur de son projet, fût-il fictif.

- 9 La SWOT souligne « le manque d'attractivité et/ou performance des formations continues pour les enseignants ». Les entretiens conduisent le comité à penser que l'actualisation des connaissances ne pose pas de problème particulier pour les enseignants exerçant par ailleurs une activité professionnelle et qui, de ce fait, ont nécessité à se mettre à jour. Pour les autres, cet impératif semble davantage dépendre des initiatives individuelles qui fluctuent en fonction des offres et opportunités de formation, des agendas, du bon vouloir des intéressés.

Efficacité et équité du programme

- 10 Depuis la rentrée 2019-2020, des modules de remédiation ont été mis en place pour les primo-arrivants. Ils ont comme objectif de réduire les différences de niveau entre les étudiants, de les aider dans les démarches administratives (formulaires à remplir, inscriptions, etc.), de les informer des particularités de l'EPS, de remettre certains d'entre eux à niveau, notamment en français.

- 11 La transmission des informations, le renforcement méthodologique du suivi pour les stages et l'épreuve intégrée, via des feuilles de route, ont été mis en œuvre. Les étudiants peuvent en outre compter sur la disponibilité de l'équipe enseignante à tout moment.
- 12 Une base de données recensant les coordonnées des organismes ayant accueilli, par le passé, des étudiants en stage, n'a pas été établie. La phase de recherche s'avère pourtant source d'angoisse pour certains élèves. Pour l'heure, ils ne peuvent compter que sur les recommandations de l'équipe enseignante ou sur leur réseau personnel ce qui n'est pas sans poser un sérieux problème d'équité.
- 13 Les activités liées à l'aide à la réussite restent très informelles et fonction du bon vouloir des professeurs. Aucun système de tutorat n'a été mis en place. L'entraide existe, mais de manière totalement informelle. Les étudiants en difficulté Lors de ses entretiens conduits à l'endroit des étudiants, le comité a pu observer n'ont donc pas de référent ou une procédure précise pour faire part de leur problème et trouver des solutions concrètes pour y remédier.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le renforcement des compétences fiscales peut s'envisager selon différentes formes complémentaires et non exhaustives :
 - Utiliser les 20 % d'autonomie pour approfondir ou étendre certains sujets,
 - Proposer un certificat dédié à la discipline, 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 que les pratiques visant l'exactitude, l'opérationnalité des compétences transmises soient de mise, quel que soit l'enseignant.
- 2 L'Institut 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 ;
 - La possibilité de suivre un enseignement en néerlandais.
- 3 L'approche cyclique de l'organisation des UE doit faire l'objet d'une action réfléchie et concertée où les choix décisionnels intègrent :
 - Les intérêts et la demande des étudiants en vue de terminer dans un délai raisonnable leur parcours de bachelier au sein de l'Institut,
 - la cohérence pédagogique du parcours de manière à ce l'enchaînement des compétences respecte une progression évolutive efficace,

- la juste recherche de l'équilibre financier qui suppose un seuil minimum d'inscrits.
- 4 La forme de l'épreuve intégrée n'a aucune raison d'être imposée à l'établissement. Les attentes des étudiants étant particulièrement hétérogènes dans l'option gestion qui par définition se présente comme généraliste, il serait plus cohérent de proposer des choix allant de l'approche actuelle (analyse de cas) à la monographie comptable, en passant par le projet entrepreneurial ou le développement d'un thème transversal. Cela permettrait aux étudiants d'appréhender l'épreuve en fonction de leur appétence pour l'étude académique théorique ou la mise en action concrète.
 - 5 Des actions visant d'une part à sensibiliser l'ensemble de l'équipe enseignante (même si la plupart en ont pleinement conscience) sur la nécessité d'actualiser ses connaissances, surtout dans des domaines tels que la fiscalité ou le droit, et d'autre part à répertorier, diffuser les offres, les opportunités qui se présentent, seraient les bienvenues. Les liens avec les enseignants fortement engagés dans la profession, des professionnels anciens étudiants, le PO et les instances de soutien pédagogique pourraient être opportunément activés. Au-delà de la mise à jour, l'enjeu réside également dans la capacité de l'équipe à dispenser de manière plus homogène, des cours de qualité toujours plus aboutie.
 - 6 Une base de données régulièrement actualisée, répertoriant les coordonnées des organismes ayant accueilli ou étant susceptibles d'accueillir des stagiaires apparaît un outil important d'équité pour les étudiants.
 - 7 La mise en place d'un SAR formalisé mérite d'être réfléchi. Peuvent y être associés les étudiants, l'équipe enseignante et administrative. Entretiens individuels systématiques ou au cas par cas, parrainage, tutorat, travaux de groupes, les dispositifs possibles sont nombreux et divers. Après avoir retenu les plus efficaces, l'intérêt est de les rendre visibles pour tous.
 - 8 L'ensemble des recommandations ci-dessus pouvant servir de base à des décisions concrètes devront être accompagnées d'indicateurs de suivi de performance de manière à en mesurer les impacts et à aider au pilotage des actions.

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 Le nouveau directeur et la nouvelle directrice adjointe constituent une ossature de gouvernance stable, impliquée et partageant désormais les mêmes approches de la démarche qualité. Cette configuration apporte plus de cohérence dans le management des équipes, dans la mise en confiance des enseignants et des administratifs, dans l'élaboration de la politique de l'établissement.
- 2 Le management actuel est reconnu comme étant plus encadrant, plus en lien avec un cadre stratégique précis. Les directives et les pratiques y gagnent en clarté.
- 3 L'équipe de direction a pris soin de clairement énoncer la vision, les missions, les valeurs, les axes de développement. Le comité note toutefois que ces éléments ne sont pas connus des autres parties prenantes. Ils ne peuvent par conséquent pas venir nourrir une culture d'établissement forte et pérenne.
- 4 D'une manière générale, l'amélioration continue apparaît comme une préoccupation essentielle des parties prenantes internes. De grandes lignes sont impulsées par la direction, mais les mises en pratique restent encore très parcellaires, fonction des individualités et non issues d'un corps social plus uni.

Implication des parties prenantes

- 5 Les acteurs internes comme externes sont impliqués de manière très différenciée et souvent indirecte dans la démarche d'amélioration continue. Les rôles de chacun ne sont formellement pas établis.
- 6 Le leadership de la démarche est clairement assumé par l'équipe de direction et est identifié comme tel par les autres parties prenantes.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 7 Le mode de gouvernance souhaité par la direction a permis de définir un cadre stratégique précis. Directeur et sous-directrice en partagent pleinement les valeurs et le leadership. Cette communion ne semble pas se déployer au-delà, a priori parce qu'il manque des relais concrets au niveau des autres parties prenantes, mais peut-être aussi en raison d'un management qui a d'abord priorisé l'élaboration d'un cadre, mais qui n'a pas encore pu intégrer la dimension plus fédératrice.

- 8 L'absence d'indicateurs de suivi des améliorations n'offre pas la possibilité de rendre compte des actions effectivement réalisées, d'évaluer leur efficacité, le degré de satisfaction qu'elles procurent ou qu'elles devraient offrir aux différentes parties prenantes. La direction se prive d'un levier important de construction d'une culture d'entreprise.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les valeurs de l'Institut doivent faire l'objet d'une communication interne et externe plus conséquente de manière à pouvoir fédérer les parties prenantes autour d'une identité forte construite par et pour l'établissement. L'élaboration d'une charte qualité construite de manière participative avec la direction, des enseignants, des professionnels, des étudiants, est une piste déjà concrétisée dans d'autres établissements. Affichée dans les locaux, sur les sites Internet, elle est visible et de ce fait un minimum engageante.
- 2 La formalisation d'un SAR, la mise en place d'un système de désignation de délégués étudiants et de coordinateur de section, des actions de parrainage ou tutorat seraient autant d'actions susceptibles de concrétiser des fonctions, créer des relais visibles des intentions stratégiques visant à l'amélioration du bien-être de chacun dans l'intérêt de l'Institut.
- 3 Une approche managériale plus incitative, plus fédératrice axée sur le partage des valeurs et plus seulement sur leur définition serait à présent souhaitable car à même de fédérer les énergies et de créer un corps social plus soudé autour desdites valeurs.

Conclusion

Après une longue période d'instabilité au niveau de sa gouvernance, l'IPEPS Tournai-Leuze retrouve une équipe de direction cohérente, habitée par la volonté de redonner un cadre stratégique au bachelier comptable en attendant de pouvoir en assurer la pérennité.

La faiblesse des effectifs reste en effet une source légitime d'incertitude pour l'avenir de la formation. L'Institut peut toutefois compter sur l'implication de son corps professoral et des administratifs, le soutien de son PO, un secteur professionnel porteur, une implantation géographique avantageuse, un rythme de cours en soirée apprécié des étudiants.

Un plan d'action axé sur une communication dynamique et attractive, une écoute plus soucieuse des attentes des étudiants et de la profession, une coordination pédagogique mieux organisée apte à créer une dynamique plus collective, le tout en cohérence avec ses missions d'enseignement de promotion sociale, sont de nature à assurer un avenir prometteur à l'établissement.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
 2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

I.P.E.P.S. PromSoc WAPI
 Danny Mabille
 Directeur

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

I.P.E.P.S. PromSoc WAPI
 Laurence Lahaise
 Directrice-adjointe