



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

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION IEPSCF Tournai-Antoing-Templeuve

Comité des experts :
M. Alain DONADIO, président
Mme Muriel DELTAND, M. Olivier GUILLAUME et Mme Mireille LAMBERT, experts.

26 juin 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Comptabilité. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 21 et 22 novembre 2016 à l'IEPSCF Tournai-Antoing-Templeuve (ci-après « IEPSCF Tournai »). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : 2 représentants des autorités académiques, 12 membres du personnel, 7 étudiants, 5 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES² (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

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

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

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

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2015).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française Tournai-Antoing-Templeuve (ci-après « IEPSCF Tournai ») relève du réseau d'enseignement officiel de la Fédération Wallonie-Bruxelles. L'établissement organise des formations de niveau secondaire (inférieur et supérieur), deux bacheliers (Comptabilité et Éducation spécialisée en accompagnement psycho-éducatif) ainsi que trois bacheliers de spécialisation dans le domaine de la santé.

Le bachelier en Comptabilité est organisé en horaire décalé ; le bachelier comporte une option unique (Gestion).

Pour l'année de référence 2014-2015, 6,60 % des étudiants inscrits à l'IEPSCF Tournai pour au moins une UE étaient inscrits en Comptabilité. Sur les trois dernières années, la population du bachelier est restée stable³.

³ Source : données collectées par l'établissement.

Critère 1

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

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

[Politique de gouvernance de l'établissement]

- 1 La direction de l'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française (IEPSCF) de Tournai intègre au cœur de son système de gouvernance les valeurs et missions propres à son statut⁴. Il en résulte une culture forte dont les deux piliers fondamentaux sont :
 - la recherche de l'épanouissement personnel et de l'insertion professionnelle et sociale des étudiants,
 - la volonté de répondre aux besoins et demandes de formation du tissu économique et social local.

Le comité a pu mesurer la réalité de ces deux dimensions à la lecture du dossier d'autoévaluation (DAE) ainsi que lors des différents entretiens.

- 2 La réflexion stratégique de l'équipe de direction amène le comité à distinguer deux axes prometteurs mais encore insuffisamment développés pour assurer la pérennité de la section comptable, à savoir :
 - la professionnalisation : qui s'appuie sur des intervenants professionnels ou le réseau des professeurs, mais sans cadre institutionnel. Les temps de stage ne sont par exemple pas mis à profit pour nouer un lien institutionnel étroit avec les entreprises.
 - la communication : qui, en clarifiant les spécificités de l'IEPSCF Tournai, participe à l'émergence d'une identité forte. À titre illustratif, le comité souligne positivement la décision de la direction de continuer à offrir chaque année l'ensemble des unités d'enseignement (UE) qui permettent de valider en trois ans le bachelier comptable. Cette possibilité constitue un élément d'attractivité incontestable ainsi qu'un avantage concurrentiel non négligeable. Cet axe mérite d'être approfondi tant dans ses dimensions internes qu'externes.

Pour mener à bien ces objectifs, la complémentarité des compétences entre direction et sous-direction constitue selon le comité une force réelle mais qui reste encore insuffisamment exploitée.

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

- 3 L'approche qualité est, dès le début des années 2000, intégrée dans la réflexion stratégique de l'établissement. Elle y est présentée comme une démarche « transversale » au sens où elle intègre l'ensemble des sections de l'Institut et offre ainsi la possibilité de développer des actions communes, des synergies. Tout en approuvant cette orientation, le comité souligne son caractère incomplet car essentiellement centrée sur les apprenants. La transversalité doit également s'entendre au niveau fonctionnel : incluant l'ensemble des activités de l'institution assurées par les personnels enseignants et non enseignants.
- 4 Les analyses émanant du Services d'Inspection (reposant sur le référentiel ECNE⁵) et de l'AEQES ont suscité la mobilisation des équipes pédagogiques en vue de formaliser un certain nombre de pratiques et d'en développer de nouvelles.
- 5 Le comité tient notamment à saluer les initiatives de la direction visant à sensibiliser l'ensemble des intervenants à la démarche qualité :

⁴ Formalisées par l'article 7 du décret du 16 avril 1991.

⁵ ECNE : Évaluation et du Contrôle du Niveau des Etudes.

- La nomination d'un coordinateur qualité dont la mission est clairement identifiée par toutes les parties prenantes de la formation, et dont les compétences sont unanimement appréciées ;
 - La constitution d'une Cellule Qualité Interne qui a tenté d'intégrer les parties prenantes de l'Institut.
- 6 L'Institution a en outre réalisé et mis en place des outils informatiques adaptés à l'évaluation, à la gestion, à la cohésion et à la pérennisation de la démarche qualité :
- le site Internet de l'Institution pour la communication externe,
 - l'application PSACT (Promotion Sociale ACTivité) pour la communication interne (aujourd'hui remplacée par le système ENORA).
- La direction y voit à juste titre des possibilités de fédérer les énergies des parties prenantes internes et externes afin de faire converger les intérêts de chacun vers les objectifs stratégiques de l'Institution. Le déménagement dans les futurs locaux est également envisagé dans cette optique.
- 7 Toutefois, la participation des étudiants et du Personnel Administratif et Personnel Ouvrier (PAPO) au processus qualité, réelle à l'occasion de l'élaboration du DAE et des préparations aux entretiens, reste perfectible.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 8 Le programme de la section comptable est respectueux des textes en vigueur et suit le dossier pédagogique inter-réseaux. Les enseignements sont toutefois conçus de manière assez cloisonnée, même si des initiatives sont menées de façon individuelle (les enseignants peuvent agir avec une certaine liberté). Il serait possible d'aller plus loin et d'établir plus de concertation, plus de transversalité entre les UE.

[Information et communication interne]

- 9 Le climat de travail est reconnu comme positif : les relations « horizontales » sont bonnes entre l'ensemble personnel. Verticalement en revanche, la qualité des relations peut encore être optimisée.
- 10 Les étudiants et les enseignants ont très tôt bénéficié du développement d'une plateforme interne (PSACT) très complète et appréciée par l'ensemble des utilisateurs : enseignants, étudiants et administration. Le passage obligatoire à ENORA n'est pas sans poser quelques problèmes d'adaptation et d'appropriation mais qui devraient s'estomper avec la pratique.
- 11 Plusieurs documents utiles ont été mis en place, par exemple le mémento étudiant au sujet de l'épreuve intégrée (EI).

- 1 Dans l'optique d'une amélioration de l'efficacité de la gouvernance, il serait souhaitable de mieux définir les enjeux des tâches relevant des missions de management, communication interne, du relationnel avec la profession, et celles d'ordre stratégique qui participent à l'élaboration des objectifs à long terme de l'Institution. Ainsi formalisées, elles pourront, avec profit, être réparties entre les personnes les mieux à même de les assurer, l'aspect stratégique incombant comme il se doit à la direction.
- 2 Le comité a pleinement conscience du peu de marge de manœuvre qu'offre le statut propre aux établissements de promotion sociale au niveau de la structure organisationnelle et notamment de la participation des étudiants aux instances de gouvernance. Toutefois, au niveau de l'élaboration du plan d'action, un management plus participatif, qui inclue toutes les parties prenantes de la formation, y compris les étudiants, reste possible et souhaitable. Il est important que la section puisse définir ses objectifs de manière collective.
- 3 Le système de gouvernance peut trouver à s'améliorer avec une répartition des responsabilités plus optimale et la recherche d'une adhésion renforcée autour du projet d'établissement. Si le directeur reste garant de la vision long terme de l'Institution, il doit également s'attacher à recueillir l'adhésion la plus large possible de sa communauté de travail et ce dans une confiance mutuelle qui a nécessité à être affirmée. Il s'agit de susciter une culture partagée et l'envie de travailler ensemble. L'ambiance de changement initiée par le déménagement pourra servir de socle pour mobiliser l'intégralité de l'équipe. Dans cette optique, l'organisation d'une assemblée générale en début et ou en fin d'année scolaire serait bénéfique. Elle doit s'envisager comme un espace de communication formelle qui informe sur les axes stratégiques, le plan d'actions de l'année, les aménagements à venir, etc. Cette AG rassemblerait l'ensemble du personnel attaché d'une manière ou d'une autre à l'Institut et créerait une cohésion, une unité autour de l'intérêt commun que doivent représenter les objectifs de l'établissement.
- 4 Il est important de chercher à optimiser la qualité de la communication interne. À l'instar des supports d'information qui ont été réalisés à destination des étudiants, il serait utile de concevoir une documentation adaptée aux besoins des enseignants et des PAPO (en étant particulièrement attentif à l'accompagnement des nouveaux engagés).
- 5 De même, l'axe professionnalisation doit pouvoir se développer par l'intermédiaire d'un réseau plus institutionnel afin d'être moins dépendant des initiatives individuelles forcément dépendantes des personnes. À l'instar de ce qui existe dans les autres sections de l'Institution, des partenariats externes en lien avec le tissu socioéconomique de la région sont souhaitables.
- 6 Enfin, la fonction de coordinateur qualité ainsi que la Cellule Qualité Interne devront être pérennisés, avec les moyens nécessaires à la bonne réalisation de ses multiples tâches. Le fait que le rôle du coordinateur soit intégré dans le Règlement d'Ordre Intérieur de l'Institut est de ce point de vue une bonne initiative. Il pourrait être utilement secondé par la mise en place d'un coordinateur (voire deux co-coordonateurs) au niveau de la section. La communication interne s'en trouverait renforcée.

Critère 2

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

[Appréciation de la pertinence du programme]

- 1 Le savoir-être des étudiants ainsi que leur profonde volonté de s'engager dans leur mission (notamment au moment du stage) sont des qualités reconnues aux étudiants en fin de parcours. Leur capacité d'autonomie est en revanche jugée comme moins affirmée. Le manque de confiance, la peur de mal faire en sont des sources possibles. De même, certaines compétences techniques restent perfectibles, notamment sur les points relatifs à la fiscalité (IPP, ISoc et TVA).
- 2 Les étudiants recherchent leur stage par eux mêmes. L'objectif affiché est de les mettre en autonomie, de les confronter à la réalité du terrain. Le comité rappelle toutefois que les étudiants concernés ont pour bon nombre d'entre eux déjà expérimenté la vie professionnelle avec plus ou moins de réussite. En outre, certains se réorientent après avoir connu des échecs. Ces expériences ont pu entamer leur assurance qui mérite d'être préservée pour être au préalable renforcée. L'autonomie doit être comprise comme une compétence d'apprentissage nécessitant une démarche pédagogique.
- 3 La qualité du second stage dit « d'insertion professionnelle » revêt un enjeu fondamental tant pour l'obtention du diplôme que pour leur avenir économique. À ce stade, les étudiants ne bénéficient pas d'un soutien et d'un suivi satisfaisants pour optimiser la qualité de leur stage et en récolter l'expérience la plus enrichissante possible.

[Information et communication externe]

- 4 L'IEPSCF Tournai bénéficie d'une bonne image auprès de ceux qui la connaissent et la fréquentent.
- 5 Les cours organisés en soirée, la position géographique, le fait de proposer annuellement l'ensemble des UE du bachelier de gestion, la personnalisation de l'encadrement (tant que les effectifs le permettent) sont autant de forces d'attraction mises en avant par les étudiants. Ces atouts ne sont pas toujours suffisamment mis en avant dans la politique de communication externe.
- 6 L'Institut manque de visibilité dans le paysage de formation de la région ainsi qu'au niveau de la signalétique extérieure.

- 1 En amont du processus de recherche de stage, le comité invite, non à materner ou à se substituer aux étudiants dans leur recherche, mais à les y préparer au mieux, à les soutenir activement dans leur démarche. L'autonomie est une compétence qui s'apprend, se transmet par une nécessaire mise en confiance. Les témoignages des anciens étudiants, l'appui des partenaires professionnelles peuvent y participer. Une base d'établissements ayant déjà accueillis des stagiaires peut être établie et mise à disposition. Cela peut prendre la forme d'un « petit guide pratique » listant les entreprises d'accueil. Nourrie au fil des années, elle peut en outre participer à la construction d'un réseau professionnel revêtant une dimension institutionnelle.
- 2 En aval, il convient de vérifier la pertinence du stage, compte tenu de la période de temps très courte durant lequel il se déploie. Un partenariat plus accentué avec les professionnels (en y associant les anciens diplômés) renforcerait la qualité de la formation. Le comité rappelle l'utilité d'une coordination de section pour réaliser ces deux recommandations. De telles mesures participent pleinement à la mise en confiance des étudiants.
- 3 Le comité invite à repenser la stratégie de communication de l'établissement, les modes de diffusion utilisés (rapport cout/bénéfice). En premier lieu, le comité insiste sur l'utilité de renforcer le sentiment d'appartenance à l'Institution et de mieux satisfaire les besoins de reconnaissance (« j'appartiens à cette institution » ou « je garde un lien fort avec elle »). Le rayonnement de l'Institution vers l'extérieur s'en trouvera renforcé (comité d'anciens, réseau professionnel, réseau de futurs maitres de stage). Ces initiatives pourront aussi avoir un impact positif sur le nombre d'inscriptions, qui reste encore modeste. Il s'agit d'enclencher un cercle identitaire vertueux où les étudiants, les maitres de stage et les intervenants dans la formation deviendraient des ambassadeurs de l'Institution.
- 4 Une signalétique extérieure visant à faciliter la localisation de l'Institution serait plus que souhaitable.

Critère 3

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 Les contenus du programme sont régis par les dossiers pédagogiques de la section. Ces dossiers peuvent être abordés de manière dynamique, notamment en prenant appui sur les 20 % d'autonomie spécifiques à chaque UE. Hormis au niveau des langues, la façon dont cette autonomie est collectivement mise à profit pour permettre aux étudiants de développer des compétences plus appropriées aux exigences de la profession n'apparaît pas clairement. Elle relève davantage d'initiatives individuelles plus ou moins abouties que d'une volonté institutionnelle structurée.

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

- 2 La taille très réduite des groupes classes permet une approche particulièrement individualisée.
- 3 Les objectifs des acquis d'apprentissage ne sont pas systématiquement formulés et communiqués sur support écrit.
- 4 L'articulation théorie-pratique est assurée par les visites *extra muros* et par les exercices pratiques concrets proposés dans les cours.
- 5 Comme mentionné ci-dessus (point 9 du critère 1), l'approche transversale entre les UE reste encore très embryonnaire.
- 6 Seul le néerlandais est dispensé au niveau du bachelier comptable. L'absence totale d'un apprentissage de l'anglais ou, à défaut, d'une possibilité d'entretenir ses prérequis apparaît comme une faiblesse notable.

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

- 7 La cohérence de la formation est renforcée par le fait que l'établissement organise chaque année l'ensemble des UE. Certains étudiants ne semblent toutefois pas avoir pleinement conscience de l'importance de se fixer un objectif cohérent d'UE à valider annuellement. Des stratégies de report génèrent dans les faits une surcharge de travail sur les années suivantes, surcharge que les étudiants ne peuvent pas assumer et qui devient source de démotivation et d'abandons.
- 8 Compte tenu des effectifs réduits et de la disponibilité de l'équipe enseignante, le temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés ne pose pas de problème particulier.

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

- 9 Les évaluations sont déclinées en grilles de critères. Toutefois, les intitulés restent trop larges, trop globaux (exemple : le rapport de stage comporte un critère « Qualité du travail et cohérence de la recherche », noté sur 20, sans échelle intermédiaire). En outre, ils ne correspondent pas forcément aux acquis d'apprentissage visés. Le résultat de l'évaluation peut dès lors grandement varier selon l'enseignant qui apprécie le travail et donc poser un problème d'équité.
- 10 L'évaluation du stage se base exclusivement sur le rapport écrit de l'étudiant(e), l'avis du maître de stage restant purement consultatif. Le suivi est relativement distancié. En effet, malgré le nombre restreint d'étudiants, les visites ne sont pas systématiques et le suivi est assuré au sein de l'Institut via les contacts informels réguliers entre enseignants et étudiants. Or, les regards croisés du maître de stage et du

formateur apportent un avis objectif et étayé, indispensable à l'étudiant (qui, dans sa posture, ne dispose pas de toutes les clés de lecture sur son propre travail).

- 11 L'évaluation des enseignements relève largement des pratiques individuelles. À l'occasion de l'élaboration du DAE, un processus de mise en commun des pratiques de chacun et de formalisation s'est mis en place. Il devrait aboutir à des résultats tangibles assez rapidement. Le délai de retour des notes par exemple semble devoir notamment être posé car il pose problème.
- 12 Chaque UE de la section comptable est à la charge d'un seul intervenant. Le système actuel de délibération qui consiste à réunir l'enseignant responsable de l'UE (et la direction manque singulièrement de collégialité et ne peut être jugé satisfaisant.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les réunions pédagogiques doivent permettre de généraliser les démarches pédagogiques positives qui existent déjà : aller chercher des cas concrets sur le terrain, utiliser une approche inductive et expérientielle, etc. Cela contribuera à favoriser l'articulation théorie-pratique et à renforcer les liens de l'équipe enseignante.
- 2 La formulation et la communication des objectifs des acquis d'apprentissage sur des supports écrits doivent être systématisées et remise aux étudiants dès le premier cours. Ils deviendraient ainsi un document de référence pour l'étudiant tout au long de sa formation et une marque d'engagement de l'enseignant.
- 3 Les échanges pédagogiques entre professeurs doivent déboucher sur davantage de transversalité. Les sujets d'épreuve intégrée, actuellement orientés sur « analyse financière », pourraient par exemple être repensés dans cette optique. Une réflexion plus collective sur les 20 % d'autonomie prévus par les décrets, pourrait également amener à élaborer des travaux interdisciplinaires professionnalisants, incorporant éventuellement la mobilisation de l'anglais totalement absent de la formation.
- 4 L'équipe pédagogique, par la voix du responsable de section qui reste à désigner, doit sensibiliser les étudiants :
 - à l'importance de s'engager dans un effort continu sur l'ensemble des UE d'un bloc afin d'en obtenir la validation complète ;
 - aux risques de reporter délibérément certaines d'entre elles, à moins d'en planifier la préparation au-delà des trois années d'étude.
- 5 Il est nécessaire de décliner les critères de la grille d'évaluation en des items plus opérationnels (et en lien avec les acquis d'apprentissage). Le comité attire particulièrement l'attention sur l'intérêt de construire collectivement une grille d'évaluation permettant d'une part que chaque enseignant puisse la mobiliser de manière efficiente dans son cours et, d'autre part, qu'elle puisse être communiquée aux étudiants afin de les autonomiser sur les attentes institutionnelles. .
- 6 Les retours d'évaluation doivent en outre pouvoir s'effectuer dans un délai plus raisonnable afin que les étudiants puissent régulièrement prendre conscience de leur niveau, de leurs lacunes et de leurs progrès.
- 7 La délibération doit pouvoir s'envisager dans le cadre d'un conseil des études plus ouvert et transversal, qui par exemple se prononcerait sur une pluralité d'UE pour un même étudiant.

Critère 4

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

[Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)]

- 1 L'affectation des personnels enseignants ne relève pas de l'initiative de l'Institution, qui à ce stade ne peut que tenter de rassembler au mieux les forces en présence, mais qui malgré leur contrainte nous sont apparus tout à fait disponibles et impliqués.
- 2 De nombreux enseignants ont des charges dans plusieurs établissements (en marge d'une éventuelle autre activité professionnelle). Si cette situation permet un échange d'idées, elle s'avère toutefois problématique sur le plan de la formation continue : techniquement, il est très difficile qu'un enseignant se libère toute une journée. Elle rend en outre difficile la disponibilité des intervenants pourtant désireux de s'impliquer davantage au sein de l'institution. Elle ne contribue pas à développer un sentiment d'appartenance à l'Institution.
- 3 L'accueil des nouveaux membres de l'équipe au sein de la section est perfectible.

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

- 4 Actuellement, les ressources matérielles et immatérielles (relevant d'une logique de création de l'esprit : logiciels, site Internet, documentations, ...), même si elles gagneraient à être renforcées, ne sont pas un obstacle à l'apprentissage des étudiants, en raison notamment des petits effectifs. Si ceux-ci étaient amenés à s'accroître, un renforcement des équipements deviendrait nécessaire.
- 5 Les contraintes liées à la vétusté des locaux actuels seront prochainement levées avec la livraison à venir des nouveaux bâtiments, adjacents aux anciens. Le comité attire l'attention sur le fait que les locaux actuels sont depuis longtemps constitutifs de l'identité de l'Institution. Le devenir de ces derniers devra en conséquence tenir compte de cette donnée et ne pas écarter la possibilité d'en préserver la disponibilité à l'Institution qui saura les mettre à profit dans l'intérêt de ses étudiants et de ses missions d'intérêt général.

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

- 6 Les effectifs modestes de la section comptable et l'engagement de l'équipe pédagogique permettent un suivi personnalisé des étudiants apprécié par l'ensemble des parties prenantes. L'expérience acquise par certains d'entre eux se trouve valorisée, via l'application de l'article 8 qui les dispense de certaines UE, notamment le stage d'intégration. Attention toutefois à bien informer les étudiants sur les démarches VAE (Valorisation des Acquis de l'Expérience).

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 7 L'étude des données élaborée dans le cadre du DAE a été effectuée de manière classique sous l'angle quantitatif. Compte tenu de la petite taille de la section Comptabilité, cette approche n'apparaît pas pertinente.
- 8 La gestion des données comptables a connu un renouveau en juin 2016. Le comité est pour le moins surpris que par le passé, des manquements dans le suivi comptable aient pu se produire et qui plus est sur une durée aussi prolongée, sans réaction rapide de la part des instances de tutelle. Ils n'ont pu

qu'avoir des effets négatifs sur la mise en place et le développement d'une politique qualité au sein de l'Institution. Les responsabilités de ces errements ayant été aujourd'hui établies, le comité encourage la poursuite du travail de mise à plat des données des années antérieures. Cela doit permettre de repartir sur des bases assainies et amener les organismes de tutelle à soutenir budgétairement les plans d'actions menés par l'équipe dirigeante actuelle.

- 9 La commission d'évaluation interne créée pour l'occasion a pleinement conscience de la perfectibilité des outils d'analyse utilisés et des retours encore timides qu'ils suscitent. Estimant à juste titre la démarche qualité comme un processus en constante évolution, la commission s'est d'ores et déjà engagée dans des actions d'amélioration. Elles visent à faire évoluer la méthodologie au niveau par exemple des questionnaires, de la participation d'une plus grande pluralité de parties prenantes (anciens diplômés, personnels administratifs et techniques notamment), de la formalisation et de la diffusion des résultats.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de constituer un dossier d'information facilitant l'intégration des nouveaux collègues permettant de mettre en place l'arrêté royal du 25 avril 2007 relatif aux nouveaux travailleurs et l'accueil de ceux-ci⁶.
- 2 Afin de renforcer les compétences de son personnel, l'IEPSCF Tournai pourrait envisager d'organiser en interne des modules de formation continue (une journée, une demi-journée).
- 3 Le comité rappelle l'utilité :
 - de pérenniser la fonction de coordinateur qualité,
 - de créer un poste de coordinateur de section,
 - d'assortir ces fonctions d'une fiche de poste claire et détaillée.
- 4 Le comité attire l'attention sur la distinction entre la démarche de VAE qui vise l'obtention totale ou partielle d'un diplôme (ici le bachelier en Comptabilité), et les demandes de dispenses d'UE effectuées dans le cadre de « l'article 8 ». Mieux informer les (futurs) étudiants de ces possibilités, clarifier la procédure, pourrait avoir un impact positif sur le nombre d'inscrits, le taux d'abandon et la continuité des études.
- 5 Les analyses statistiques doivent être menées sous un angle qualitatif plutôt que quantitatif. Les observations réalisées sur cette base permettraient d'optimiser le pilotage du programme.

⁶ Cf. e.g. : <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=8998> (consulté le 30 mai 2017).

Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 Le dossier d'autoévaluation (DAE) a été élaboré selon la logique suivante :
 - Partie I (description du programme d'études) : le coordinateur en collaboration avec l'équipe enseignante ;
 - Partie II (analyse du programme d'études en regard du référentiel AEQES) : la direction à l'exception du critère 5 (« Analyse et plan d'action ») qui a fait l'objet, d'une approche collégiale.

Le comité regrette que l'ensemble des cinq critères d'analyse n'ait pas été traité de manière plus collective. Cela aurait permis :

 - l'expression d'une plus grande pluralité de points de vue,
 - d'étendre le champ d'investigation à des domaines peu ou pas abordés : les dysfonctionnements de la communication interne, la répartition des tâches entre direction et sous-direction, les relations au sein de l'équipe enseignante entre autre, et que le comité n'a pu cerner que lors des entretiens,
 - de mieux articuler les analyses entre les différents critères.
- 2 Le DAE n'en reste pas moins un document de qualité, établissant un état des lieux constructif, proposant des pistes d'actions dont un certain nombre va dans le sens d'une amélioration pérenne de la démarche qualité au sein de la section et plus globalement au niveau de l'établissement.

[Analyse SWOT]

- 3 Bien que propre au bachelier en Comptabilité, l'analyse SWOT a été menée dans l'optique d'une démarche stratégique globale d'établissement et qui s'avère tout à fait appropriée. Résultat d'une démarche collégiale, les résultats n'en demeurent pas moins incomplets, notamment parce que son articulation avec les autres critères, traités par la direction, est imparfaite.
- 4 Le comité note une certaine confusion dans la structuration du SWOT.

[Plan d'action et suivi]

- 5 Le plan d'action proposé dégage plusieurs pistes prometteuses, mais dont la réalisation n'est pas toujours déclinée dans le temps. Formalisé de cette façon, le plan d'action risque de prendre l'allure d'un catalogue qui, en l'absence de planification engageante, perd son caractère opératoire.

- 1 Le comité encourage à une mobilisation plus large des parties prenantes autour de l'ensemble des critères d'évaluation. Il s'agit de créer un espace de dialogue, de partage de points de vue communs ou divergents ayant comme objectif l'amélioration de l'intérêt collectif. Les analyses s'en trouveront enrichies et l'espace des solutions plus vaste.
- 2 À partir de la recommandation ci-dessus, l'analyse SWOT s'en trouvera améliorée. En parallèle, une distinction plus poussée entre faiblesses/menaces et forces/opportunités mérite d'être menée.
- 3 Le plan d'action doit être articulé avec la vision stratégique de l'établissement et la matrice SWOT. Sa mise en œuvre doit se décliner dans le temps. Cette planification donnerait une tournure engageante et concrète aux actions envisagées. L'établissement est néanmoins encouragé à garder une lecture souple du document afin de l'adapter, le cas échéant, aux évolutions de son environnement économique, social et institutionnel.

CONCLUSION

Suite à sa visite, le comité des experts a pu observer que, bien que de petite taille, le bachelier en Comptabilité s'inscrit pleinement dans l'offre des formations de la promotion sociale. La démarche qualité, quoique naissante dans l'Institut, a permis d'ouvrir et re-questionner certaines zones d'ombre venant du passé récent, ce qui est très encourageant et prometteur. Cette démarche est portée par un coordinateur engagé et une équipe de direction qui a pleinement conscience des enjeux positifs du processus. Celui-ci trouve en outre un écho favorable auprès d'une communauté éducative et administrative disposée à s'y adhérer pleinement.

Il reste à consolider durablement un climat de confiance mutuelle entre les différentes parties prenantes, confiance qui a pu être mise à mal par des événements passés mais qui ont été traités, certes tardivement, par les instances réglementaires et ne doivent plus aujourd'hui faire obstacle aux projets d'avenir.

L'IEPSCF Tournai, avec des moyens assez modestes, joue pleinement son rôle de promotion sociale en offrant à des personnes qui pour certaines d'entre elles ont pu se trouver fragilisées lors de leur formation de plein exercice ou dans leur parcours professionnel, de réelles possibilités d'insertion sociale et économique.

L'Institut mérite à ce titre d'être mieux connu dans le paysage de la formation continue locale, reconnue par ses instances de tutelle et encouragée dans sa volonté de développement. Cette étape passera par une gouvernance plus collaborative, plus ouverte et plus confiante, par une meilleure répartition et équilibre des responsabilités entre l'équipe dirigeante et les autres parties prenantes.

Bientôt dotée de nouveaux locaux, elle doit à cette occasion, pouvoir appréhender l'avenir avec davantage de sérénité, de confiance et d'ambition. Une augmentation à terme des effectifs, dans la même option Gestion ou par la création d'une option Fiscalité, accompagnée des moyens humains, matériels et financiers nécessaires, doit pouvoir être envisagée, éventuellement en partenariat avec les autres établissements formateurs locaux (dans le cadre de codiplomations ou de coorganisations, ou encore par l'organisation de conférences communes destinées à la profession comptable) qui proposent pour l'essentiel des offres plus complémentaires que véritablement concurrentes.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">⇒ Adéquation aux attentes des étudiants et des partenaires sociaux et professionnels⇒ Taille des groupes et encadrement individualisé, soutenant les futurs projets professionnels des étudiants grâce aux enseignants motivés et enthousiastes⇒ Proportion satisfaisante d'études de cas pratique⇒ Création de liens entre toutes les parties prenantes, suscités par la démarche qualité⇒ Participation active et constructive des enseignants de la section à l'évaluation interne	<ul style="list-style-type: none">⇒ Manque de formalisation et d'organisation de la coordination pédagogique de la section, ainsi que du pilotage du programme avec toutes les parties prenantes⇒ Suivi peu efficace des étudiants pendant et sur les lieux de stages⇒ Évaluation des stages à construire de manière objective en intégrant les professionnels qui encadrent les étudiants⇒ Contacts insuffisants avec le monde socioprofessionnel

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none">⇒ Existence des réseaux professionnels et de formations de proximité avec lesquels l'établissement pourrait collaborer et mutualiser certaines opportunités pour les étudiants (stages, conférences, codiplomation, etc.)⇒ Réseaux sociaux et salons des métiers permettant, pour un cout limité, (1) de faire connaitre l'offre pédagogique, (2) d'accroître la visibilité de l'établissement, ainsi que (3) de se mettre en réseau avec d'autres établissements interfrontaliers (Lille, Arras, Tourcoing, etc.)	<ul style="list-style-type: none">⇒ Manque de soutien de l'organisme de tutelle, se traduisant par des procédures lentes, inefficaces et peu claires, ainsi que des contraintes qui risquent de freiner la dynamique naissante et qui ont une incidence négative sur la démarche collective de la qualité naissante⇒ Épuisement des enseignants à court terme

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Exploiter davantage la complémentarité des compétences entre direction et sous-direction en définissant les rôles de façon plus claire
- ⇒ Améliorer le système de gouvernance par une répartition des responsabilités plus optimale au regard du projet d'établissement
- ⇒ Mettre en place une assemblée générale en début et ou en fin d'année scolaire pour un améliorer le climat social de travail
- ⇒ Optimiser la qualité de la communication interne
- ⇒ Développer l'axe « professionnalisation » par l'optimisation du réseau rassemblant les partenaires externes en lien avec le tissu socioéconomique de la région
- ⇒ Pérenniser la fonction de coordinateur qualité ainsi que la Cellule Qualité Interne
- ⇒ Anticiper, préparer et soutenir les étudiants activement dans les démarches de recherche de stage
- ⇒ Étudier la pertinence des lieux de stage et l'optimisation du partenariat avec les professionnels (en y associant les anciens diplômés)
- ⇒ Repenser la stratégie de communication de l'établissement, les modes de diffusion utilisés (rapport cout/bénéfice)
- ⇒ Faciliter la localisation de l'institution par une signalétique extérieure plus lisible
- ⇒ Généraliser les démarches pédagogiques en réunissant régulièrement les membres du personnel et réfléchir collectivement à la mise en place d'approche inductive et expérientielle, etc.
- ⇒ Formuler et communiquer les objectifs des activités d'apprentissage sur des supports écrits
- ⇒ Initier et dynamiser les échanges pédagogiques transversaux
- ⇒ Désigner et mettre en place une responsabilité de section afin de mieux coordonner les différents apports vers les étudiants
- ⇒ Revisiter les modes d'évaluation par la création et l'implémentation de critères opérationnels au sein d'une grille d'évaluation et la remise régulière et rapide des résultats aux étudiants
- ⇒ Mise en place d'échanges réguliers et de suivis dans le cadre d'un conseil des études plus ouvert et transversal

