



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option
gestion

Institut Provincial de Promotion sociale
et de Formation Continuée en Brabant
Wallon (IPFC)

Fabrice HÉNARD
Ali DAIOUF
Sélim MEKDESSI

7 juillet 2023

Table des matières

Comptabilité : Institut provincial de promotion sociale et de formation continuée en Brabant Wallon (IPFC).....	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 provincial de promotion sociale et de formation continuée en Brabant Wallon (IPFC)

Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site, le 21 novembre 2022 à l'Institut provincial de promotion sociale et de formation continuée en Brabant Wallon (IPFC). 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Fabrice Hénard, expert en gestion de la qualité et président du comité
- Ali Daiouf, expert étudiant
- Sélim Mekdessi, expert pair 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

- Institutionnalisation adéquate pour ancrer l'établissement dans une démarche qualité pérenne
- Dynamisme de la nouvelle équipe de direction
- Sérénité du climat interne, propice à l'ouverture de nouveaux chantiers et à une confirmation des actions d'amélioration engagées
- Instauration de relais au sein de l'établissement (coordinations de section, pédagogique)
- Accompagnement des nouveaux enseignants et des étudiants (via la cellule d'accompagnement très appréciée)
- Compétences pédagogiques des intervenants professionnels
- Implication des enseignants dans les actions pour l'instauration de la démarche qualité

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de formalisation dans les EEE
- Disparités dans la perception et l'accompagnement des stages
- Mobilisation peu suffisante des *alumni* et des acteurs du monde professionnel

OPPORTUNITÉS

- Révision du dossier pédagogique

MENACES

- Risque d'obsolescence des logiciels comptables
- Évolution rapide des métiers du chiffre

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Conserver la dynamique engagée par le comité d'accompagnement, en mobilisant les outils numériques pour assurer une participation maximale des personnes qui sont moins présentes dans l'établissement.
- 2 Conserver la dynamique engagée par le comité d'accompagnement, en mobilisant les outils numériques pour assurer une participation maximale des personnes qui sont moins présentes dans l'établissement. Ce comité pourrait venir appuyer la coordination qualité dans la préparation des prochaines évaluations.

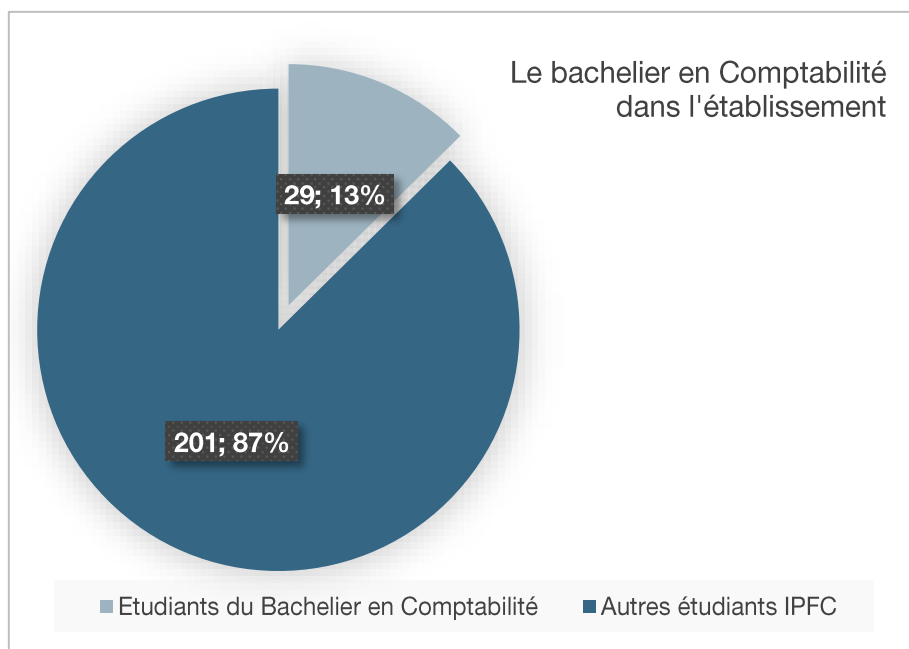
- 3 Harmoniser et systématiser le dispositif des EEE. Il s'agit surtout de s'accorder sur les modalités d'administration.
- 4 Poursuivre le renforcement de l'information interne de l'existence de la cellule d'accompagnement et d'autres dispositifs comme la cellule inclusion.
- 5 Envisager une structuration des *alumni* au niveau du programme.
- 6 Envisager la formalisation de la politique qualité de l'IPFC, sous forme de texte concis, mais qui serait aussi de la réflexion collective. La participation de tous (enseignants, administratifs, étudiants, *alumni* et employeurs) serait bienvenue pour que les valeurs de l'établissement et de l'EPS soient reflétées dans la politique qualité.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut provincial de promotion sociale et de formation continuée (IPFC) se situe à Nivelles et fait partie du réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateur de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné). Son pouvoir organisateur est la Province du Brabant Wallon.

Cet établissement dispense des formations de type court, en journée et en soirée. Outre le bachelier en Comptabilité qui se donne en soirée, l'Institut organise également un bachelier en Éducation spécialisée et un bachelier en Gestion des ressources humaines, mais aussi le Certificat d'Aptitudes Pédagogiques et des formations d'enseignement secondaire inférieur et supérieur.

En 2020-2021, 29 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option gestion sur un total de 230 inscrits en enseignement supérieur à l'IPFC, soit 13 % 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 continue est intervenue dans un contexte de post-pandémie et de réouverture récente de la section Comptabilité de l'établissement. En effet, l'IPFC avait fermé la section à la rentrée 2019-2020, en raison d'effectifs trop bas. Les modifications des modes de calculs de l'ARES lui ont finalement permis d'envisager une réouverture à la rentrée académique 2021. Les années précédant cette réouverture ont été marquées par la crise sanitaire et les nécessités d'adaptation liées au confinement, ainsi que par des changements significatifs dans l'équipe managériale et l'encadrement de l'IPFC. Ces changements sont en partie le résultat du rapport d'évaluation initiale de l'AEQES en 2017. Le rapport avait mis en évidence des difficultés de gouvernance, ce qui a conduit à une refonte de la gestion des ressources humaines de l'établissement.

Un autre élément à prendre en compte pour cette évaluation continue est la modification substantielle du dossier pédagogique pour le programme en Comptabilité, obligeant les enseignants à dispenser l'ancien et le nouveau selon les promotions. Pour autant, l'établissement a souhaité maintenir un cap de réforme et continue de s'inspirer des recommandations du rapport d'évaluation initiale et de son plan d'action de 2018.

L'évaluation s'est donc déroulée dans un climat de reconstruction et de redynamisation à la fois de la section et de l'établissement dans son ensemble.

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 plan d'action de 2018 permettait de couvrir l'intégralité des recommandations proposées dans le rapport d'évaluation initiale de l'AEQES³. L'IPFC a rencontré plusieurs obstacles à la mise en œuvre de ce plan d'action. Plusieurs départs ou arrêts de personnel ont perturbé la prise de décision et le suivi des chantiers ouverts dans le plan d'action (maladie et congé de maternité de la coordinatrice qualité en 2018-2019 avant sa démission en novembre 2019, changement de direction de l'IPFC à partir de septembre 2021, absence de direction adjointe lors de l'année scolaire 2021-2022). La nouvelle direction a souhaité garder le cap en investissant dans les structures, et ainsi ancrer l'établissement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité qui soit pérenne. La structuration des processus (de réflexion, de décision, de circulation d'information) fut pertinente, car permettant de pallier les rotations des membres du personnel et de consolider une dynamique de transformation qui soit moins liée à ces changements.
- 2 Le comité note que ce souci de structuration a permis une certaine institutionnalisation qui donne aujourd'hui l'occasion à l'IPFC d'envisager plus sereinement la mise en œuvre du plan d'action et d'y apporter des inflexions en fonction de la stratégie institutionnelle poursuivie. Dans le même temps, le comité note que l'institutionnalisation ne conduit pas à une bureaucratisation qui aurait été malvenue. L'établissement a trouvé le juste équilibre entre l'instauration et la redynamisation de structures (coordination de bachelier, qualité et pédagogique), la formalisation de processus, et le maintien d'un esprit de proximité avec les étudiants.
- 3 Cette institutionnalisation a également permis à l'équipe dirigeante de concentrer les forces dans la réflexion et l'élaboration des processus. Aussi, le comité comprend que le plan d'action n'était pas la priorité ces dernières années en raison de la crise de gouvernance, d'autant que la pandémie appelait plutôt à des mesures d'urgence (assurer les cours, prévoir un enseignement en ligne, soutenir les étudiants, etc.) qu'à implémenter un plan d'action. Aujourd'hui, il est possible à l'IPFC d'envisager de

³ Les huit recommandations du rapport d'évaluation initiale étaient : 1/ définir des indicateurs de performance mesurables et mettre en place un outil de pilotage de la qualité en lien avec le plan stratégique, 2/ systématiser les évaluations des enseignements par les étudiants, 3/ augmenter la notoriété de la section, en utilisant différentes formes de communication externe, 4/ accroître les interventions de personnes-ressources externes dans les cours, 5/ sensibiliser les étudiants à l'existence de divers logiciels de gestion, 6/ consolider et pérenniser le lien avec les anciens étudiants, 7/ réfléchir à un plan de formation continue des enseignants, 8/ examiner la possibilité de développer les connaissances des étudiants dans le domaine de la fiscalité. Pour ceux qui souhaiteraient en savoir plus, voici le lien vers le rapport initial : https://www.aeges.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=574

reprogrammer le plan d'action, ce qui a été présenté au comité lors de la visite sur place le 21 novembre 2022. Des échéances entre 2022 et 2024 sont prévues, avec les responsables en charge et les résultats concrets attendus. Le comité note le soin apporté à la mesure de l'atteinte des résultats, ce qui permettra de suivre et de réorienter les actions entreprises. Enfin, l'établissement se réserve, à juste droit, de modifier le plan d'action initial pour tenir compte de l'institutionnalisation en cours, ainsi que des leçons apprises après deux années de pandémie (par exemple, sur les processus d'évaluation des formations en ligne).

- 4 Le comité des experts souligne le dynamisme de la nouvelle équipe de direction. L'IPFC dispose en effet aujourd'hui d'une équipe de direction, direction adjointe et coordination qualité, qui réunissent des compétences complémentaires (leadership, management, expertise technique) pour relancer la démarche d'amélioration de la qualité qui avait été engagée suite à la publication du rapport de l'AEQES et du plan d'action de l'établissement, mis en pause pendant presque trois ans. Des actions avaient déjà été engagées et ont atteint leurs objectifs avant la pandémie. À ce jour, ce sont 15 actions sur les 29 prévues qui ont été achevées, et seulement cinq ont été abandonnées. Le reste est en cours de mise en œuvre.
- 5 La clarification des responsabilités managériales et en charge de la qualité a facilité le passage des messages auprès des communautés enseignante et étudiante. Il a été confirmé que la démarche d'amélioration continue de la qualité est plutôt bien comprise, y compris par des enseignants qui ont peu de charges de cours et des étudiants en reprise d'études, qui ont des emplois du temps ne laissant que peu de disponibilités pour s'investir dans la vie de l'établissement. Ceci a été facilité par l'instauration de plusieurs types de relais, capables d'irriguer l'ensemble de la section et de l'établissement : la coordination qualité, la coordination de la section du bachelier et la coordination pédagogique (exclusivement portée sur l'appui pédagogique aux enseignants et aux étudiants) travaillant pleinement ensemble, et des délégués étudiants ont été déployés. Surtout, le comité note que les fonctions sont bien réparties au sein de l'établissement (coordinations, délégués, etc.) et que la direction cherche à renforcer les responsabilisations, selon une logique « gagnant-gagnant » (les membres du personnel sont davantage responsabilisés, et doivent en retour rendre compte pour mesurer leurs progrès, par exemple dans la mise en œuvre des actions d'amélioration dont ils sont responsables). Ce mode de fonctionnement rend la démarche qualité davantage portée par le collectif et pas seulement incarnée par la coordination qualité.

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

- 6 L'équilibre entre les objectifs d'amélioration de la qualité et les moyens disponibles pour les accomplir semble atteint. Le plan d'action, échelonné sur cinq années, indique clairement que l'IPFC souhaite continuer à renforcer les structures - démarche engagée depuis l'arrivée de la nouvelle direction. L'ouverture de nouveaux chantiers de réforme n'est pas forcément considérée pertinente par la direction, afin d'éviter la dispersion des forces. Le comité soutient cette approche : il convient de peaufiner la structuration et de renforcer encore la formalisation de certains processus, comme les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) par exemple. Il s'agit également pour l'IPFC de continuer à partager ce message de structuration et de formation de certains processus avec la communauté enseignante pour la faire adhérer à la mise en œuvre du plan d'action de 2018 que la direction a décidé de reprendre sans le modifier substantiellement. Le comité estime que les

moyens humains mobilisables devraient suffire pour atteindre les objectifs opérationnels du plan d'action d'ici 2025.

- 7 Le dispositif mis en place pour remobiliser l'ensemble de la communauté de l'IPFC a pris la forme d'un comité d'accompagnement à partir de l'année académique 2021. Outre la direction ainsi que la coordination qualité et de section, les enseignants et les étudiants y ont été conviés. Les experts notent le soin apporté pour faire vivre ce comité et assurer une démarche participative. Les ordres du jour sont systématiques et communiqués, tout comme le sont les comptes-rendus et supports de présentation. Il est demandé aux participants, en fonction des thématiques traitées, de préparer les discussions pour gagner en efficacité. En outre, l'usage des réunions en ligne a permis un gain de temps et une implication de personnes qui ne sont pas forcément dans les murs (par exemple les enseignants n'ayant que quelques charges de cours, étudiants ayant un emploi ou encore les employeurs).
- 8 Parmi les démarches mises en œuvre depuis la dernière évaluation, le comité salue le soutien de l'établissement à la qualité de la pédagogie. Les enseignants de l'IPFC et de cette section Comptabilité sont accompagnés dès leur arrivée à prendre leur fonction de pédagogue dans l'établissement. En vue de gagner en cohérence, l'équipe de direction se charge de l'accueil, de l'encadrement et du support à l'ensemble des chargés de cours de tous les programmes. Le comité note la formalisation de la procédure d'accueil, en quatre temps, ainsi que la production de guides comme le vade-mecum du chargé de cours.
- 9 Le comité souligne l'effort d'institutionnalisation de soutien à la qualité de l'enseignement, tant auprès des enseignants que des apprenants. Ceci rend possible la pérennisation même si les personnes engagées (enseignants et équipe administrative) venaient à quitter l'établissement. Une personne ressource au sein de cette cellule a également la charge de l'enseignement inclusif. Elle veille au soutien des étudiants en situation de handicap ou rencontrant des troubles de l'apprentissage dans leur formation en Promotion Sociale (conformément au décret du 30 juin 2016 relatif à l'Enseignement de Promotion Sociale inclusif) en menant une réflexion conjointe et une recherche d'aménagements personnalisés au niveau pédagogique favorisant l'autonomie (dans les limites des aménagements raisonnables). Cette personne est également la personne référente en cas de harcèlement et cyberharcèlement au sein de l'établissement.
- 10 Enfin, le comité note l'attention apportée aux indicateurs de suivi du plan d'action. La plupart sont suffisamment précis pour pouvoir être mis en place par la coordination qualité et les différentes parties prenantes. Certains permettront des analyses transversales sur les progrès de l'ensemble de l'établissement de sa démarche qualité (par exemple sur le degré de participation des étudiants dans les chantiers mis en œuvre, qui pourrait démontrer la qualité du dialogue entre direction et étudiants et l'implication de ces derniers dans l'amélioration continue).

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 11 La communication est fluide entre la direction, le secrétariat et la communauté enseignante et étudiante. Le caractère familial de l'établissement a pu être conservé, même après deux années de pandémie qui ont conduit à des modes d'enseignements et d'échanges radicalement nouveaux pour toutes les parties prenantes. La direction a réussi à préserver cet esprit, qui sied à la taille de l'établissement et de la section. En effet, le bachelier en Comptabilité rouvrant en première année en 2021, il était essentiel de soigner l'accueil et l'accompagnement des étudiants.

- 12 Le comité note la constante implication de la direction dans la diffusion de l'information autour de l'assurance qualité et des chantiers lancés ou à lancer selon le plan d'action. Toute occasion est prise pour rappeler l'engagement de l'établissement et la présentation de résultats concrets, par exemple lors de remise de diplômes, de rencontres qui ne sont pas forcément liées à la qualité ou lors de l'accueil des nouveaux enseignants ou des étudiants en début d'année. Cette démarche contribue à ancrer dans les esprits que la qualité et un souci constant et se matérialise concrètement.
- 13 Enfin, le comité note le professionnalisme de l'établissement dans l'exploitation des réseaux sociaux, privilégiés pour la communication externe. Ceci peut être un facteur de promotion de la section, notamment en mettant en avant les démarches qualité, comme l'accompagnement des étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Préciser le calendrier de la mise en œuvre du plan d'action. Celui envisage de mener concomitamment de nombreux projets, ce qui peut porter atteinte à la faisabilité. Un effort de programmation des activités serait nécessaire, avec les coordinations et la direction.
- 2 Poursuivre les efforts de communication à l'égard de la démarche qualité, en incluant progressivement des éléments sur l'insertion économique des diplômés (par exemple sur la page internet de l'IPFC ou de la section). Il s'agira notamment de renforcer la communication sur les résultats de la formation, une fois que celle-ci aura pris son rythme de croisière (par exemple par une communication sur l'insertion des diplômés, leurs employeurs, les grilles de salaires, les parcours post-formation que certains ont pu entamer).
- 3 Conserver la dynamique engagée par le comité d'accompagnement, en mobilisant les outils numériques pour assurer une participation maximale des personnes qui sont moins présentes dans l'établissement. Ce comité pourrait venir appuyer la coordination qualité dans la préparation des prochaines évaluations.

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 Comme indiqué en introduction, le dossier pédagogique du bachelier en Comptabilité a été révisé en 2021. Les enseignants ont dû s'adapter, avec l'accompagnement de l'établissement et de la coordination de section. Le comité note combien le nouveau dossier pédagogique a été conçu à l'IPFC comme une opportunité de questionner les objectifs de la formation en Comptabilité pour l'enseignement de promotion sociale (EPS) et les moyens pour aider à conserver une haute qualité de diplôme tout en tenant compte des profils des étudiants. Le rôle de la coordination du bachelier, avec la coordination pédagogique qui se met en place, sera essentiel pour réussir ce passage entre ancien et nouveau dossier pédagogique et le travail commence à porter ses fruits. Il règne un climat de sérénité entre les enseignants, qui sont accompagnés et loin d'être isolés dans l'adaptation de leurs unités d'enseignement. Surtout, la coordination pédagogique permet de rebâtir le séquençage des modules et de concevoir la formation dans son entièreté, ce que les enseignants n'avaient pas forcément l'opportunité de faire préalablement (éclatement géographique et des statuts des enseignants, manque de disponibilité aujourd'hui compensée par les possibilités offertes par l'enseignement à distance).
- 2 En EPS, la marge d'adaptation du programme est réduite (elle est de 20 %). L'IPFC a néanmoins cherché les leviers qui lui permettraient d'offrir une formation certes quasi identique à l'ensemble de l'EPS, mais qui se caractériserait par une « marque » IPFC. Cette « marque » comprend deux dimensions : l'individualisation de la formation et l'intensité de l'accompagnement de l'étudiant. Le comité note la grande humilité de l'IPFC, qui hésite à communiquer davantage sur ces caractéristiques, qui sont concrètes et observables par les étudiants eux-mêmes. Il y a une marge de progrès sur la communication externe, pour valoriser cette « marque » IPFC, qui repose sur des actions réelles, et non du slogan de communicant.

Cohérence du programme

- 3 La coordination du bachelier est maîtresse d'œuvre de la cohérence du programme. Comme indiqué plus haut, la révision du dossier pédagogique fut une opportunité pour lancer la réflexion collective avec les enseignants (des matières spécifiques au programme de comptabilité comme des matières transversales). Ainsi, dès 2021, la coordination a animé des réunions en présentiel et surtout à distance, sur les modalités pédagogiques à conserver ou réorganiser ou les compétences à acquérir.

- 4 Le comité note le soin apporté par la coordination du bachelier, la coordination qualité et la coordination pédagogique (en cours de redéploiement) pour coopérer. Par exemple, cette coopération a porté sur l'encadrement de l'Épreuve Intégrée (EI), la normalisation et l'harmonisation des fiches ECTS, ou la création de la plateforme Google Drive, ou encore la révision des enquêtes pour les EEE. Cette coopération a eu pour effet de démocratiser l'assurance qualité auprès de la communauté enseignante et de les impliquer davantage dans la stratégie de l'IPFC d'améliorer de façon collective, la qualité. Le comité a pu constater l'évolution du corps enseignant dans une démarche individuelle d'amélioration de la qualité vers une démarche davantage collective. Plusieurs facteurs ont permis cette évolution :
- a. Les compétences en pédagogie et les qualités d'écoute et d'animation de la coordination du bachelier ;
 - b. Le soutien apporté par la coordination qualité à l'appropriation de l'assurance qualité (par exemple, le jargon est évité, la qualité est replacée sous la responsabilité des enseignants, l'excès de formalisme est évité) ;
 - c. Des innovations comme la mise en place de groupes de travail intersection ;
 - d. L'utilisation des moyens de communication à distance, qui a largement permis de mobiliser des personnes fortement occupées en dehors des cours.

Efficacité et équité du programme

- 5 Les compétences pédagogiques des intervenants professionnels sont élevées et appréciées des étudiants. D'une part, les enseignants apprécient le soutien de la coordination pédagogique, notamment pour prendre ses fonctions. Ensuite, la direction tente de recruter des professionnels (qui sont en grande majorité dans les effectifs enseignants de cette section) qui démontrent une forte appétence pour la pédagogie. Enfin, on note l'appui de la cellule d'accompagnement à la réussite, qui vient alléger la tâche des enseignants dans l'accompagnement individualisé des étudiants (cf. infra).
- 6 Reste que ces enseignants demeurent surmobilisés pour aider leurs étudiants. Leur engagement devient très lourd et pourrait risquer de les démotiver à terme. Les témoignages indiquent que ce n'est pas tant la séance de formation en tant que telle que sa préparation, le suivi de l'étudiant en marge du cours, et l'actualisation permanente des contenus enseignés.
- 7 La pratique des stages est bien appréciée, et les étudiants ne rencontrent pas de problèmes majeurs pour en trouver. L'établissement dispose également de listes mises à jour d'entreprises dans tous les secteurs qui utilisent la comptabilité (pas uniquement des fiduciaires). Le comité estime toutefois que la valeur du stage reste plus ou moins appréciée selon les profils des étudiants et des enseignants. L'objectif du stage n'est pas forcément compris de la même manière (par exemple, est-il un stage d'observation ou de mise en situation réelle ?). Les étudiants qui n'ont pas de formation ou d'expérience antérieure en comptabilité semblent moins favorisés que les autres pour trouver ou exploiter tous les bénéfices des stages (par contraste avec certains étudiants ayant des bases de comptabilité et qui font leur stage chez leur employeur). Enfin, la relation n'est pas encore forcément régulière entre l'enseignant, l'entreprise et l'étudiant durant le stage. Les enseignants n'ont pas suffisamment le temps de rencontrer l'étudiant sur site ni de dialoguer plus avant avec le superviseur.

- 8 Le comité note la prise de conscience de l'établissement par rapport à la relation avec le monde du travail. L'IPFC considère à raison que les profils d'intervenants professionnels sont adéquats pour cette formation, dès lors qu'ils sont accompagnés – ce que la coordination pédagogique fait. Néanmoins, les étudiants sont avides d'opportunités de rencontres d'employeurs potentiels. L'établissement envisage de prendre une série d'initiatives visant à renforcer le lien, par exemple sous forme de séminaires qui seraient intégrés dans les cursus.
- 9 Le comité attire l'attention de l'établissement sur :
 - a. La modernité des équipements et notamment des logiciels utilisés pour l'enseignement de comptabilité. Le risque d'obsolescence existe.
 - b. Quelques problèmes de séquençage des cours. Les étudiants ne disposent pas forcément des prérequis (par exemple en Excel). Certains cours sont dispensés tous les deux ans, ce qui perturbe les trajectoires des étudiants.
- 10 Comme indiqué plus haut, la cellule d'accompagnement des étudiants est le témoin de l'engagement de l'établissement dans l'aide à la réussite. Il s'agit d'un investissement significatif en matériel ainsi qu'un renforcement de compétences de l'équipe dédiée, que soutient l'établissement. Les témoignages convergent des étudiants et des enseignants pour qualifier la pertinence et l'efficacité de ce type d'accompagnement, à la fois professionnel mais aussi profondément humain pour faciliter l'individualisation de l'accompagnement. Les horaires d'ouverture sont adaptés. On note également le soin apporté à favoriser son accès et son utilisation : les informations sont bien diffusées auprès des étudiants de tout niveau dans la section Comptabilité. Cette information est relayée par les enseignants et le secrétariat. Les preuves convergent pour affirmer que l'accompagnement à la réussite est notamment effectif pour préparer l'EI, pour avoir une ré-explication de cours, pour se préparer à l'entrée dans la vie professionnelle (par exemple à travers les projets d'accompagnement renforcés).
- 11 Le souci d'équité passe également par l'activation d'autres leviers. Par exemple, l'établissement cherche à renforcer la fluidité de la communication entre étudiants et enseignants par les truchements des outils numériques comme la plateforme Google. Un projet de Drive partagé pour aller démultiplier les fonctions de la plateforme est en cours d'installation. Elle pourrait aussi inclure les employeurs, qui accueillent les étudiants en stage ou participants au jury de l'EI. L'instauration des délégués de cours vise également un moyen de renforcer la communication entre la direction, les enseignants et l'ensemble des étudiants, y compris les plus vulnérables ou moins enclins à exposer les problèmes éventuels rencontrés dans la formation.
- 14 Le comité note que, avant que le comité d'accompagnement ne soit opérationnel et durant la pandémie, la direction avait animé des réunions avec les délégués, les coordinations de section et qualité. Ces échanges furent une opportunité pour les étudiants d'échanger sur leurs difficultés (et par exemple prévoir des équipements portables pour celles et ceux qui en étaient dépourvus). Ils furent également un moyen d'identifier les atouts et limites de l'enseignement à distance, précieux pour la stratégie et le plan d'action de l'établissement.
- 15 Les EEE restent un chantier à mener. Les enseignants ne comprennent pas les objectifs de manière identique. L'outil est encore laissé au bon vouloir des enseignants, qui ont des pratiques d'implémentation diverses, parfois pertinentes (les EEE sont par exemple employées comme outil de dialogue en fin d'UE avec les étudiants). Le principal enjeu pour l'IPFC est de passer à une logique institutionnelle des EEE, à savoir en exploiter les résultats pour mieux piloter la formation. Les EEE n'ont pas encore acquis l'intérêt qu'elles pourraient apporter pour questionner

l'efficacité de la formation. L'établissement n'a pas encore non plus renforcé ses relations avec les employeurs, de façon à ce qu'ils contribuent, en parallèle aux EEE, à fournir un retour sur la qualité des programmes de leur point de vue de superviseur de stage ou de recruteur. Enfin, la structuration des *alumni* n'est pas encore engagée.

- 16 Donc, si la révision du dossier pédagogique a été l'opportunité de requestionner la mise en œuvre du programme et à identifier les exigences de qualité, il reste à renforcer le système de retour d'expériences de la part des étudiants, des *alumni* et des employeurs. Cela fait partie d'un chantier du plan d'action pour 2023-2024. Un groupe de travail va être lancé prochainement pour les *alumni* de l'établissement. Des activités sont prévues, comme la cérémonie des diplômes IPFC en février 2023.

RECOMMANDATIONS

- 1 Harmoniser et systématiser le dispositif des EEE. Il appartient à l'IPFC de choisir la méthode. Il s'agit surtout de s'accorder sur les modalités d'administration des EEE. Pour cela, l'IPFC pourrait renforcer les informations de l'ensemble des enseignants sur les EEE pour les systématiser et renforcer l'analyse des résultats et la diffusion (anonymisées).
- 2 Poursuivre le renforcement de l'information interne de l'existence de la cellule d'accompagnement et d'autres dispositifs comme la cellule inclusion. Par exemple, les délégués pourraient être formés pour présenter aux mêmes ces dispositifs.
- 3 Envisager une structuration des *alumni* au niveau du programme.

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 situation de l'IPFC et de la section Comptabilité est particulière. Sortir de multiples crises de gouvernance, de rotation de cadres, de pandémie, et de révision du dossier pédagogique, ne constitue pas un terrain favorable pour renforcer la culture qualité. Le comité note toutefois que cette situation inédite a conduit la direction à repenser sa stratégie en matière de qualité. Il convenait d'abord, et de façon concomitante, de recruter et de stabiliser les équipes (direction, direction adjointe, coordinations notamment), de structurer les processus, de se tenir prêt pour délivrer le programme nouvellement adopté. Les recommandations de l'AEQES et le plan d'action ont été revus à la lueur de ce contexte et des priorités. À la période de l'évaluation continue, il est difficile de jauger l'intensité et l'appropriation de la culture qualité dans l'établissement. Néanmoins, l'envie de progresser ensemble (et non plus individuellement et en silo) de la communauté enseignante et l'engagement en synergie des deux coordinations (pédagogique et qualité) sont les témoins que la culture qualité peut s'affirmer dans les prochaines années.
- 2 La conclusion du dossier d'avancement par l'analyse SWOT est étonnante, car elle mentionne très peu de forces ou opportunités propres à l'établissement et qui auraient pu refléter les premiers résultats des réformes engagées depuis la nouvelle direction.

Implication des parties prenantes

- 3 Le comité note l'attention de l'équipe de direction portée à l'efficacité du dialogue avec les enseignants et les étudiants. On évite une bureaucratisation inutile. Ceci est fort apprécié par les enseignants, notamment, qui ont l'impression que leur contribution compte (par exemple lors de l'élaboration des emplois du temps) et qu'ils construisent ensemble l'avenir de la section Comptabilité. Les étudiants sont également impliqués, à la hauteur de ce qu'il est possible de faire en EPS (les profils sont différents de ceux d'une université ou haute-école et les étudiants ont des charges familiales et/ou un emploi, et sont moins enclins à s'impliquer dans la vie de leur établissement et l'amélioration de la qualité). Sur ce plan également, le comité note les efforts de l'équipe de direction pour renforcer le dialogue avec les étudiants.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 4 Comme indiqué, l'établissement s'est engagé dans une démarche de structuration et d'institutionnalisation, mettant en pause en 2021 la mise en œuvre de certaines actions du plan d'action.
- 5 Il est clair que l'établissement a progressé sur la conceptualisation de sa politique d'assurance qualité. Il lui reste à la rendre davantage explicite, pour la communauté enseignante et étudiante et l'extérieur (PO y compris). Cela relève d'un chantier de 2023, mais qui apparaît essentiel pour ancrer la qualité dans les valeurs de l'établissement. Ce lien est en cours de matérialisation (par exemple avec l'accompagnement des étudiants et le renforcement de la cellule d'accompagnement).
- 6 Le chemin pour améliorer la qualité n'est pas terminé. La section a rouvert l'an passé, avec un nouveau dossier pédagogique. Le temps de mise en place a mobilisé les forces internes de l'IPFC, et laisse le champ pour les autres chantiers à venir, tel que le plan d'action le précise avec clarté.

RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager la formalisation de la politique qualité de l'IPFC, sous forme de texte concis, mais qui serait aussi de la réflexion collective. La participation de tous (enseignants, administratifs, étudiants, *alumni* et employeurs) serait bienvenue pour que les valeurs de l'établissement et de l'EPS soient reflétées dans la politique qualité.
- 2 Reformuler l'analyse SWOT, de façon largement participative, incluant les *alumni* et les employeurs connaisseurs de la formation.

Conclusion

Cet établissement a fait preuve d'une grande résilience durant la pandémie, mettant à profit cette situation exceptionnelle pour mettre en place la stratégie de stabilisation des processus et d'affirmation d'un mode de gouvernance plus resserré, mais également plus partagé avec des relais et des fonctions clefs (coordination du bachelier, coordination pédagogique et coordination qualité notamment).

Les conditions sont réunies aujourd'hui pour mettre en œuvre le plan d'action, dont la pertinence a été réexaminée par l'IPFC, sans modifier substantiellement les orientations et les chantiers initialement proposés.

Un des enjeux pour l'avenir proche sera de parvenir à renforcer les relations avec les *alumni* et les milieux professionnels, afin d'ancrer encore plus fortement le programme dans la réalité du monde du travail et de se munir d'outils de retour d'information sur la qualité vécue par les diplômés et les employeurs.

La culture qualité est en devenir dans cet établissement, qui a préféré séquencer sa démarche pour consolider les mécanismes qui fonctionnaient, structurer ceux qui étaient trop informels, et impliquer davantage les enseignants et les étudiants pour leur permettre de comprendre leur rôle dans l'amélioration de la qualité. La constante écoute des enseignants et des étudiants a également donné lieu à des évolutions concrètes, perceptibles, qui ont renforcé la confiance de la communauté à l'égard des réformes en cours : leurs voix comptent, ils peuvent donc continuer à participer à la démarche qualité puisque des changements sont tangibles.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
 2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :
 Merci au Comité pour le travail effectué, l'implication et la qualité des échanges.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
<i>NEANT</i>			

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

Alexia FERON

Directrice a.i.

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

VOLOV Amélie

