



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options
gestion et fiscalité

Institut Provincial d'Enseignement de
Promotion Sociale (IPEPS)

- Seraing Supérieur,
- Herstal,
- Verviers – orientation commerciale

Alain DONADIO
Evelyne LANDE
Geneviève LACROIX
Michèle VAN DE PORTAL
Cédric DE SY
Salim JOUDAD
Charlotte PARION

7 juillet 2023

Table des matières

Comptabilité : IPEPS Seraing Supérieur, Herstal et Verviers	3
Synthèse	5
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	9
Critère A.....	10
Critère B.....	17
Critère C.....	24
Conclusion	27
Droit de réponse de l'établissement.....	28

Comptabilité : IPEPS Seraing Supérieur, Herstal et Verviers

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 place, le 23 janvier 2023 à l'IPEPS Verviers – orientation commerciale, le 23 mars 2023 à l'IPEPS Herstal et le 24 mars 2023 à l'IPEPS Seraing Supérieur. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par chacun des trois IPEPS 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, ces visites (et le rapport qui en découle) ne constituent pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation des plans d'action établis 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.

Au moment de l'évaluation externe, un processus de restructuration visant à réunir en une seule identité plusieurs établissements relevant du pouvoir organisateur de la Province de Liège, à savoir : l'IPEPS Verviers orientation commerciale, l'IPEPS Herstal et l'IPEPS Seraing Supérieur, était en cours. Le bachelier en Comptabilité est organisé dans chacun de ces trois établissements. Au moment de l'autoévaluation, cette restructuration n'avait pas encore été finalisée. Les trois établissements ont dès lors rendu à l'AEQES trois dossiers d'avancement distincts, desquels ont découlé trois visites d'évaluation externe.

Les comités en charge d'évaluer les trois établissements ont pris la décision, au vu du contexte actuel et après leur visite au sein des établissements, de réaliser un rapport intégré comportant des constats, analyses, recommandations visant à présenter des aspects à la fois communs et spécifiques aux trois établissements, en raison du rapprochement en cours au moment des visites et de la constitution d'un plan d'action commun.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération des coordinations 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 des comités¹

Pour l'IPEPS Seraing Supérieur :

- Alain Donadio, expert pair, président du comité
- Michèle Van De Portal, experte paire et en gestion de la qualité
- Salim Joudad, expert étudiant

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

Pour l'IPEPS Herstal :

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

Pour l'IPEPS Verviers – orientation commerciale :

- Evelyne Lande, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Geneviève Lacroix, experte de la profession
- Cédric De Sy, expert étudiant

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Équipes de direction et responsables qualité dynamiques et engagés, pouvant compter sur des collaborateurs enseignants et administratifs investis
- Offre diversifiée et complémentaire : deux options, cours en journée et en soirée, en zone urbaine et en zone rurale
- Organisation pédagogique souple et adaptée
- Nombre d'inscrits stable
- Site internet dédié à l'enseignement de promotion sociale
- Qualité des infrastructures

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Nombre de diplômés fragile
- Articulation entre valeurs, missions, axes stratégiques non précisée
- Réorganisation de la gouvernance non anticipée et rôles des membres de la gouvernance et des coordinateurs à clarifier
- Absence d'indicateurs quantitatifs (tableau de bord) liés au pilotage du plan d'actions
- Manque d'un groupe d'*alumni*
- Absence de conventionnement entre l'IPEPS Verviers, l'IPEPS Herstal et l'IPEPS Seraing Supérieur
- Absence d'EEE systématique
- Les actions de communication externe perfectibles pour attirer de nouveaux étudiants et des intervenants susceptibles d'assurer la pérennité du bachelier
- Étudiants difficiles à mobiliser et à stabiliser (taux d'abandon non négligeable) car souvent en situation précaire et/ou en charge familiale
- Taille de l'équipe pédagogique avec sa diversité de statut et sa dispersion sur plusieurs sites

OPPORTUNITÉS

- Attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière
- Maillage régional : périphérie de Liège et milieu rural

MENACES

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

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Donner un sens au transfert du bachelier en Comptabilité.
- 2 Accompagner les équipes à ce changement de gouvernance.
- 3 Déterminer des indicateurs fiables de mesure des actions entreprises, ce qui permettra ensuite de disposer d'un outil de management supplémentaire pour diffuser les valeurs de l'établissement à l'ensemble des parties prenantes.
- 4 Établir une convention entre l'IPEPS Seraing Supérieur et les IPEPS Verviers et Herstal.
- 5 Penser le plan d'action de façon modulaire en identifiant les éléments transversaux aux différents sites et ceux spécifiques à chaque site.
- 6 Être force de proposition auprès du PO pour organiser le fonctionnement de l'entité nouvellement reconfigurée.

Présentation des établissements et du programme évalué

Les trois établissements provinciaux de promotion sociale (IPEPS) dépendent de la Province de Liège – le conseil provincial en est le pouvoir organisateur – et font partie du réseau du Conseil des Pouvoirs Organiseurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS).

IPEPS Seraing Supérieur

Outre le bachelier en Comptabilité, option qui fait l'objet du présent rapport, l'IPEPS Seraing Supérieur forme des étudiants dans les autres bacheliers suivants : Marketing, Électromécanique (co-diplomation), Techniques graphiques, Assistant social (co-diplomation) Informatique de gestion et dessins des constructions mécaniques et métalliques (co-diplomation).

En 2020-2021, 48 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option fiscalité sur un total de 547 inscrits en enseignement supérieur à l'IPEPS Seraing Supérieur, soit 9 % des effectifs².

IPEPS Verviers – orientation commerciale

L'IPEPS Verviers propose un seul bachelier, celui en Comptabilité, option gestion (horaire de jour) et option fiscalité (horaire du soir). L'institut organise également des formations au niveau secondaire dans des domaines variés tels que le tourisme, le commerce, l'aide aux personnes, les langues ainsi que des formations dans le secteur vert telles que agent technique de la nature et des forêts, maraîchage biologique ou encore apiculture.

En 2020-2021, 114 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, options gestion et fiscalité et représentent la totalité des inscrits étant donné que l'IPEPS Verviers – orientation commerciale ne propose qu'un seul programme dans le supérieur³.

IPEPS Herstal

L'établissement organise principalement des formations du niveau secondaire notamment en langues, en informatique, en paramédical et dans les domaines techniques. Le bachelier en Comptabilité, qui fait l'objet du présent rapport, est implanté de longue date dans cet établissement où il a succédé à l'ancien graduat.

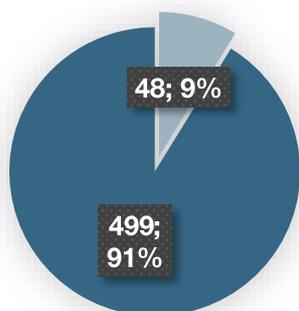
En 2020-2021, 106 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option gestion et représentent la totalité des inscrits étant donné que l'IPEPS Herstal ne propose qu'un seul programme dans le supérieur⁴.

² Source : dossier d'avancement des établissements, année de référence 2020-2021.

³ *Ibid.*

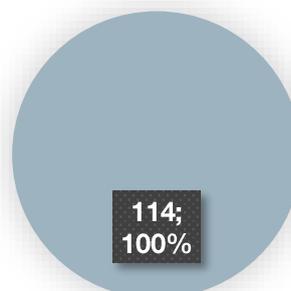
⁴ *Ibid.*

Le bachelier en Comptabilité à Seraing



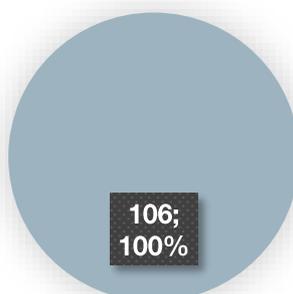
- Etudiants du bachelier en Comptabilité
- Autres étudiants IPEPS Seraing

Le bachelier en Comptabilité à Verviers



- Etudiants du bachelier en Comptabilité
- Autres étudiants IPEPS Verviers

Le bachelier en Comptabilité à Herstal



- Etudiants du bachelier en Comptabilité
- Autres étudiants IPEPS Herstal

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le conseil provincial⁵ a décidé, en mai 2022, de transférer les bacheliers en Comptabilité des IPEPS d'Herstal et de Verviers sous la seule responsabilité de l'IPEPS Seraing Supérieur : transfert du personnel enseignant dès le 1^{er} septembre 2022 puis de l'organisation pédagogique et administrative des bacheliers au 1^{er} janvier 2023. La volonté du pouvoir organisateur (PO) a été de regrouper au sein d'une même structure, l'IPEPS Seraing Supérieur, tout en conservant les sites préexistants qui deviennent des campus.

Outre cette transformation organisationnelle d'importance, chaque institut a connu des changements notables depuis l'évaluation initiale de l'AEQES de 2016-2017.

Pour l'IPEPS de Seraing Supérieur :

Une nouvelle direction a été nommée à l'été 2018 pour être remplacée, suite à démission, à l'automne 2019. Le responsable qualité a pris ses fonctions en septembre 2018 et l'éducatrice de section en septembre 2021. L'institut est en attente de la création d'un poste de directeur adjoint pour la rentrée 2023.

Pour l'IPEPS d'Herstal :

La directrice adjointe est entrée en poste en 2017 et assure également la fonction de coordinatrice qualité.

Pour l'IPEPS de Verviers :

L'institut a emménagé dans de nouveaux locaux en 2017, changé de direction en 2019.

Notons enfin, en 2021, la mise en place d'une cellule qualité au niveau de la Province, composée notamment de deux coordinatrices désignées par le PO.

⁵ Pouvoir organisateur des IPEPS de Seraing, Herstal et Verviers, réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné)

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.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 Les trois sites ont fait l'objet de l'évaluation initiale AEQES 2016-2017 pour leur bachelier en Comptabilité⁶. Enrichis par cette expérience parfois renforcée par les visites effectuées pour les autres sections, ils ont aujourd'hui tous développé des démarches qualité participatives au sein de cellules d'évaluation interne (CEI) actives et durablement engagées. Celles-ci se chargent non seulement de préparer les évaluations institutionnelles mais également d'assurer la pérennité des processus d'amélioration continue. Moteurs des dispositifs, les coordinateurs qualité sont soutenus par les coordinateurs et éducateurs de section, les directions et sous-directions qui, sur l'ensemble des sites, sont restées mobilisées pour défendre les intérêts des bacheliers dispensés au sein de leur établissement, malgré les incertitudes générées par l'annonce soudaine et inattendue de la reconfiguration.
- 2 Les comités notent toutefois que les rôles de chacun n'ont pas tous été clairement formalisés et qu'en l'absence d'informations plus précises sur les conditions de la restructuration, personne n'a de certitudes quant à la continuité de ses attributions. Cela pose un sérieux problème de répartition des tâches à venir, et ce d'autant plus que certaines ressources clés sont proches de la retraite. Tous les acteurs ont conscience que la démarche qualité doit se poursuivre en concertation avec les équipes locales, des relais qualités engagés et représentatifs des intérêts spécifiques, tout en intégrant une vision stratégique globale portée par la gouvernance de Seraing et qui pour l'heure reste à définir (voir point suivant : *Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité*).
- 3 Les relais qualités et d'inspection du PO sont sollicités de manière tout à fait à propos. Les conseils, les formations qui peuvent être proposées, sont autant d'opportunités qui aident à construire et à faire évoluer la structure qualité.
- 4 Chaque institut parvient globalement à associer à la démarche les équipes enseignantes et les étudiants, notamment avec les EEE (évaluations des enseignements par les étudiants), lors de la construction de la SWOT⁷, de la présentation du plan d'action. Ces événements concourent à identifier les difficultés rencontrées par les étudiants, les enseignants et à trouver les solutions susceptibles d'y remédier.
L'IPEPS de Verviers a, par exemple, formalisé plusieurs outils, prenant généralement la forme de questionnaires destinés aux étudiants en cours de formation, mais également aux diplômés ainsi qu'à ceux qui ont quitté l'institut avant la fin de leur

⁶ Voir les trois rapports d'évaluation initiale disponibles sur le site de l'AEQES : Evaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017 : https://aeges.be/rapports_evaluation.cfm

⁷ *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forces, faiblesses, opportunités, risques)

curus, afin d'identifier les axes d'amélioration. Des enquêtes relatives à l'efficacité des moyens mis à leur disposition pour réussir via la cellule accompagnement et inclusion sont également réalisées. C'est une des rares initiatives qui élargit la participation à des acteurs externes. Elle peut servir de base pour impliquer davantage les anciens étudiants et les professionnels afin de concevoir un processus véritablement complet capable d'englober les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes concernées.

- 5 Les comités observent néanmoins que, de manière générale, les EEE restent à l'initiative de chaque enseignant, ne sont pas systématisées, ne font pas forcément l'objet de retours aux étudiants, pas plus qu'elles ne sont discutées au sein de l'équipe enseignante pour partager les bonnes pratiques. Ce faisant, les établissements se privent :
 - d'un précieux outil d'autoévaluation à destination des enseignants, pouvant éventuellement servir de point de réflexion didactique, de partage avec les étudiants et d'échange des pratiques au sein de l'équipe pédagogique,
 - d'un mécanisme de retour d'expérience des étudiants sur leurs enseignements, toujours enrichissant pour la direction.
- 6 Les dossiers d'avancement (DAv) respectent en apparence l'architecture du référentiel AEQES, mais dans leurs développements, des confusions, des imprécisions subsistent notamment au niveau du critère B. Cela ne permet pas une exploitation analytique approfondie tant en interne que pour les parties prenantes extérieures.

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

- 7 L'entretien avec un membre de l'inspection provinciale a permis d'éclaircir les décisions institutionnelles récentes. La nouvelle configuration souhaitée par le PO doit s'entendre comme une réorganisation, la volonté de regrouper l'ensemble des formations d'enseignement de promotion sociale sur deux entités au lieu de six auparavant. Les objectifs stratégiques poursuivis sont une meilleure visibilité pour les partenaires et une crédibilité accrue des offres de formation du supérieur. Le critère du nombre d'étudiants inscrits dans les unités déterminantes particulièrement surveillé par l'ARES⁸ s'avère plus facilement atteignable pour un établissement de grande taille.
- 8 Au moment de la rédaction des dossiers d'avancement (DAv) respectifs, et donc avant l'annonce de la reconfiguration, les axes stratégiques sont les suivants :
 - **Pour Seraing** : l'amélioration de la communication au sein de la section, l'amplification des contacts professionnalisants, la qualité de la formation, le pilotage de la section/de l'institut ;
 - **Pour Herstal** : l'aide à la réussite, l'augmentation de la visibilité, l'approfondissement de la démarche qualité et le développement des compétences numériques ;
 - **Pour Verviers** : l'aide à la réussite, l'appréciation de la visibilité des partenariats professionnels, le perfectionnement de l'épreuve TFE (travail de fin d'études).

Ces axes doivent aujourd'hui devenir communs aux trois sites, mais à ce stade les comités constatent qu'ils sont, à bien des égards, déjà compatibles entre eux et avec

⁸ Académie de recherche et d'enseignement supérieur : fédération des établissements d'enseignement supérieur francophones de Belgique dont le rôle est d'assurer la coordination globale des activités et de susciter entre eux des collaborations.

les visées du PO : augmentation de la visibilité et hausse du nombre de diplômés (à relier avec l'aide à la réussite et l'amélioration de l'encadrement du TFE).

- 9 Le comité des experts en visite à Herstal s'est longuement interrogé sur l'ouverture de l'option fiscalité à la rentrée 2021, aussitôt fermée en septembre 2022. La stratégie de 2021, mentionnée dans les recommandations AEQES⁹, participait pleinement à la pérennisation de la section, dans un institut qui ne comprend que ce seul bachelier en Comptabilité. La brutale fermeture de l'option n'est pas en lien direct avec la réorganisation puisque qu'elle s'accompagne du transfert du même nombre de périodes. Elle n'entre pas plus dans la volonté de la gouvernance de l'IPEPS de Seraing Supérieur, même s'il assure ladite option sur le même mode (horaires en journée). Compte tenu de leur géographie et de leur environnement, les deux sites s'avèrent plus complémentaires que concurrents. En outre, la disparition du parcours semble davantage profiter au bachelier en Comptabilité d'un autre établissement proche dans la région qu'au site de Seraing ou de Verviers.

La motivation la plus crédible semble plutôt relever de la stratégie de l'IPEPS d'Herstal qui, en choisissant d'arrêter l'option, répartit de manière plus optimale les ressources sur son enseignement secondaire. Pour autant compréhensible qu'elle soit, le comité ne peut que regretter une décision qui a comme conséquence directe de fragiliser la section d'Herstal, de décourager les énergies de ceux qui ont œuvré pour sa création, de décrédibiliser la stratégie de l'établissement vis-à-vis des étudiants et des professionnels du secteur.

- 10 La démarche la plus explicitement aboutie est présentée par l'IPEPS d'Herstal¹⁰. Elle inclut une réflexion relative aux valeurs, à la culture qualité en lien avec l'article 7 du décret du 16 avril 1991 (épanouissement personnel, insertion professionnelle et sociale des étudiants ; volonté de répondre aux besoins et demandes de formation du tissu économique et social local), un plan d'action structuré à partir des axes stratégiques, précisant les actions à mener, les moyens nécessaires à mobiliser, la temporalité, la ou les personnes responsables, des indicateurs de suivi.

Elle reste certes perfectible sur un certain nombre de points :

- absence d'indicateurs qualitatifs,
- manque de priorisation des actions de manière à ne pas ouvrir trop de chantiers à la fois, source de surcharge de travail et de découragement,
- manque d'articulation entre les axes stratégiques et les valeurs,
- vision et missions n'y sont pas verbalisées et de fait pas reliées aux axes de développement et aux actions.

Mais elle se trouve suffisamment avancée pour servir de base à la nouvelle structure.

- 11 Le suivi des principales recommandations adressées aux instituts à l'issue de la dernière visite d'évaluation initiale 2016-2017 annexé aux DAV, présentent un inventaire, synthétique et bien documenté sur les connexions entre les propositions formulées par les comités AEQES de l'époque et les actions envisagées pour y répondre, en lien avec le plan stratégique. Les comités insistent sur l'importance d'une présentation synthétique, sous forme de tableaux, bien plus lisibles qu'un procès-verbal de réunion, afin d'éviter l'effet catalogue et la perte de sens des opérations réalisées.

⁹ Rapport d'évaluation externe du bachelier en Comptabilité de l'IPEPS Herstal, 2016-2017, p 8 – disponible en cliquant [ici](#).

¹⁰ DAV 2022-2023 de l'IPEPS d'Herstal, annexe 4 : Plan d'action actualisé

- 12 De manière générale, chaque établissement a fait du processus qualité, un élément central de son projet stratégique décliné en objectifs opérationnels concrets destinés à l'équipe enseignante. Chaque CEI s'est appuyée sur un diagnostic, une analyse SWOT, des synthèses graphiques et analytiques bien nourries auxquelles les professeurs, quelques fois les étudiants mais avec des taux de retour pas toujours satisfaisants, ont été associés. Les points de faiblesse ont donné lieu à l'identification de nouvelles actions. Néanmoins, l'ensemble des DAv montrent une dynamique qualité quelque peu « suspendue », empreinte d'inquiétudes tout à fait légitimes car dans l'attente des effets concrets du changement de structure gestionnaire du bachelier et de réponses aux questions posées.
- 13 De ce fait, les préoccupations tendent à se focaliser sur les problématiques de gouvernance (organisation de la transition, connaissance mutuelle direction et enseignants/étudiants, répartition claire des rôles et responsabilités, communication efficace, nombres de périodes disponibles). Ceci est révélateur du fait que le transfert n'a pas été anticipé et que subsistent encore de trop nombreuses questions quant aux modalités pratiques du transfert.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 14 Les démarches d'amélioration se fondent sur des temps d'échange associant les enseignants (enseignants ambassadeurs pour l'IPEPS de Verviers ou coordinateurs de section) et les étudiants (délégués de classe). À l'IPEPS de Verviers, deux réunions ont été organisées par la coordinatrice qualité pour échanger avec les étudiants du jour et ceux du soir en amont de la réalisation de la SWOT. Elles donnent lieu à l'élaboration de comptes rendus. La réalisation de la matrice ne constitue pas un instrument d'échange aussi accompli pour les autres sites, mais d'autres leviers comme les enquêtes qualité à Seraing ou à Herstal existent. Il apparaît toutefois que, suite à l'annonce de la reconfiguration, le dialogue entre les équipes des différents établissements soit plus compliqué et pour l'heure ne favorise pas l'identification des bonnes pratiques tout en tenant compte des spécificités liées à l'environnement et aux caractéristiques du public accueilli sur chacun des sites.
- 15 La communication interne fait l'objet d'un axe stratégique majeur pour l'IPEPS de Seraing Supérieur et, compte tenu des enjeux actuels, il doit être approfondi. Pour l'ensemble des sites, *Teams* apparaît comme la plateforme la plus utilisée pour la mise à disposition et la diffusion des informations, des documents de support qualité (DAv, SWOT, plans d'actions, projet stratégique, ...) et pédagogique. De manière générale, les communications internes s'appuient largement sur les coordinateurs de section, les délégués étudiants qui se trouvent régulièrement associés aux réunions ponctuant la mise en œuvre et le déroulement de la démarche d'amélioration. Que ce soit au niveau de la participation aux CEI, de la réalisation et diffusion des questionnaires d'enquête, du DAv, des EEE, des PV de réunions, de l'actualisation de la SWOT ou du plan d'action, ils jouent un rôle pivot de relai entre la gouvernance, les responsables qualité et les parties prenantes qu'ils représentent au sein du bachelier en Comptabilité.
Il reste à étendre cette structuration à l'ensemble des sites de manière à construire une vision globale et transversale de la démarche. Il s'agit de faciliter la transmission de la stratégie (dès que celle-ci sera clairement élaborée et formalisée), de ses enjeux, des actions entreprises, d'encourager les partages et les effets de synergie. Il reste à y associer de manière aussi active les anciens étudiants et les professionnels.

16 La communication externe se présente comme un levier stratégique essentiel contribuant à accroître la visibilité et de la notoriété des instituts et des sections comptabilité tant au niveau des potentiels candidats que des professionnels susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois. Un certain nombre d'actions entreprises comme l'amélioration du site Internet, les campagnes d'affichage, le recours aux réseaux sociaux, les journées de rentrées, etc. sont tout à fait pertinentes.

Elles ne sont toutefois pas toujours accompagnées d'indicateurs de pilotage rendant compte de leur résultat, ce qui pose le problème de leur efficacité factuelle (actuelle ou à venir) et du retour d'expérience que l'on peut en attendre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les fonctions et les rôles des différents membres de la gouvernance et des coordinateurs dans le domaine de la qualité doivent être formalisés. Dans cet esprit, l'IPEPS de Seraing Supérieur a élaboré une fiche de poste pour le référent de section. Il pourrait en être de même pour toutes les activités en lien avec l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche qualité. Chacun doit se sentir investi d'une mission précise, cohérente avec sa fonction et les intérêts stratégiques locaux et institutionnels, responsabilisante, visible pour tous, reconnue et valorisée comme il se doit, et le cas échéant, aisément transmissible. Au besoin des formations extérieures peuvent utilement contribuer à assumer pleinement ces fonctions. L'établissement y gagnera en cohérence, en crédibilité internes.
- 2 Le pilotage de la stratégie doit se connecter de manière plus systématique à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs alimentant le diagnostic et le suivi des actions. C'est à cette condition qu'ils rendront compte des progrès effectués et des efforts restant à fournir dans chaque axe de développement. Ils constitueront ainsi une ressource factuelle propice à l'analyse objective, au partage, à la discussion, aux évaluations du bien-fondé de telle ou telle mesure.
- 3 Dès lors, la communication interne et externe, qui doit rester un axe stratégique majeur, s'appuiera sur des résultats concrétisant les actions entreprises, actions qui devront au préalable être priorisées afin d'éviter les surcharges de travail et les démobilisations. Il sera ainsi possible de faire valoir celles qui améliorent sensiblement le bien-être des parties prenantes de l'établissement. Cela suppose en amont, d'effectuer une étude approfondie des bases de données à constituer ou à exploiter, en privilégiant autant que faire ce peu, leur automatisation de manière à ne pas alourdir les tâches du personnel ou des étudiants.
- 4 La vision, les missions, les valeurs formalisées auront une portée managériale et communicationnelle plus conséquente si elles sont articulées avec les axes stratégiques et les plans d'actions.
- 5 Le nouveau plan stratégique doit être repensé de façon modulaire en identifiant les actions propres à chaque campus et celles relevant d'une approche transversale aux trois bacheliers désormais sous la responsabilité de l'IPEPS Seraing Supérieur. Ce serait un moyen d'impliquer l'ensemble des parties prenantes des trois sites tout en délimitant clairement les responsabilités et le périmètre d'action de chacun.
- 6 La préoccupation de la pérennité du bachelier en Comptabilité à Herstal doit se trouver intégrée dans un volet stratégique du nouveau plan d'action, car la fermeture non concertée de l'option fiscalité n'a pas servi les intérêts dudit bachelier.

- 7 La démarche qualité et d'amélioration continue est bien comprise par les enseignants qui y ont été impliqués. En revanche, elle associe encore trop peu les étudiants et les entreprises voire les enseignants, qui n'ont pas participé à la co-construction du dossier d'avancement. Il importe ainsi de mieux formaliser le processus, d'associer pleinement les différentes parties prenantes et de prévoir des réunions de restitution systématiques. Dès lors que l'analyse (par exemple l'analyse SWOT) est partagée, il est alors plus facile d'identifier les axes prioritaires et d'impliquer les personnes concernées.
- 8 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.
- 9 Tout en continuant à les concevoir comme des outils d'autoévaluation, les grilles d'évaluation des enseignements par les étudiants doivent être formalisées numériquement pour l'ensemble des sites. Un partage des bonnes pratiques en la matière en lien avec les équipes enseignantes voire des délégués étudiants apparaît opportun. Des adaptations en fonction des spécificités (option, horaires, environnement, ...) pourront être intégrées. Validées collégalement, elles n'en auront que plus de légitimité.
- 10 Les pistes possibles pour augmenter le taux de retour des EEE seraient de :
 - passer par le relai des délégués étudiants potentiellement mieux à même d'inciter leurs camarades à y répondre,
 - bloquer une période dédiée dans l'emploi du temps, de préférence en dehors des cours,
 - de décentraliser au moins une partie des EEE (au niveau de leur diffusion, voire de leur restitution) aux enseignants,
 - de construire des questionnaires compréhensibles, synthétiques, facilement exploitables en graphiques ou schémas.

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

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

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

- 11 Un retour aux étudiants, des analyses des EEE et des éventuelles actions induites, permettrait de mieux rendre compte de l'écoute effective et active des équipes du bachelier.
- 12 Enfin, il est recommandé de définir un cadre de coopération ou de conventionnement entre les campus d'Herstal et de Verviers et l'IPEPS Seraing Supérieur afin d'aborder au mieux les diverses questions suivantes :
 - a. la logistique liée au locaux (modalités de réservation des salles, information des étudiants sur les plannings, les absences...),
 - b. la logistique pédagogique (exemple : faut-il faire les impressions sur Seraing avec des délais de trois semaines ou alors conventionner avec Verviers pour que les photocopies, en particulier les sujets d'examen, soient réalisées sur

place dans un souci de gain de temps, de diminution du risque de diffusion des sujets et de prise en compte des impacts écologiques liés aux transports),

- c. l'identification de l'ensemble des services proposés (abonnements à des bases documentaires, accès au système d'information, assistance informatique, plateforme de cours...).
- d. la répartition des moyens humains et financiers adaptés aux objectifs poursuivis.

En l'absence de conventionnement clair et de répartition idoine des activités à mener dans le cadre d'un fonctionnement normal d'une formation, des zones d'incertitude vont se créer au détriment de la qualité de la formation.

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 Chaque établissement a mené une formalisation participative de la démarche stratégique plus ou moins complète (voir critère A). Les équipes qualité et leur direction respective se sont dotées 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'enseignement de promotion sociale (EPS).
- 2 À travers les entretiens, le positionnement géographique apparaît comme un élément central du choix du site pour les étudiants. La volonté du PO de conserver ce maillage topologique se révèle cohérente : Seraing et Herstal, situés respectivement au sud-ouest et nord-est de Liège et Verviers, en milieu nettement plus rural.
- 3 La désignation de l'IPEPS de Seraing Supérieur en tant que siège est en rapport avec le poids plus conséquent de ses parcours de supérieur en comparaison des autres campus. L'ensemble présente une palette assez complète de l'offre pour le bachelier en Comptabilité :
 - option gestion en journée à Herstal, zone urbaine,
 - option fiscalité en journée à Seraing, zone urbaine,
 - option gestion en journée et fiscalité en soirée, zone rurale avec préparation cyclique des unités d'enseignement (UE) à Verviers.

Il reste à consolider le campus d'Herstal qui ne dispose que de ce seul bachelier et désormais de la seule option gestion.

- 4 Chaque institut bénéficie d'un site Internet dédié à l'enseignement de promotion sociale mis en place par le pouvoir organisateur, ainsi que d'une campagne de communication conséquente. Les effectifs étudiants de chaque établissement pour le bachelier en Comptabilité sont relativement stables depuis 2016-17 :
 - entre 124 et 114 pour Verviers avec un creux de 87-88 entre 2017 et 2019¹¹,
 - entre 94 et 109 pour Herstal avec un creux de 87 en 2017-18¹²,
 - entre 40 et 57 pour Seraing¹³.

Les programmes sont assez bien connus et la notoriété satisfaisante, même si Herstal et Seraing semblent un peu plus souffrir de la concurrence d'un établissement EPS proche et des hautes écoles locales. L'analyse un peu plus poussée de l'IPEPS de Verviers montre que les moins de 25 ans sont relativement stables tandis que les

¹¹ Source : dossier d'avancement de l'établissement (IPEPS Verviers), p4.

¹² Source : dossier d'avancement de l'établissement (IPEPS Herstal), p2.

¹³ Source : dossier d'avancement de l'établissement (IPEPS Seraing Supérieur), p2.

tranches 26-35 ans et 36-45 ans sont en nette augmentation. Cette tendance concorde avec les missions des EPS.

- 5 L'équipe pédagogique de l'IPEPS Verviers fait part de ses préoccupations pour ce qui a trait à l'accompagnement à mettre en place et à la communication des informations du fait de l'éloignement du site par rapport à ceux de Seraing et d'Herstal. Force est de constater qu'à la date de la visite, ni les équipes de l'IPEPS Verviers ni la directrice de l'IPEPS Seraing Supérieur n'ont les réponses aux légitimes questions qu'elles se posent. Il reste en particulier beaucoup d'interrogations quant aux implications pédagogiques du transfert (séquençage, organisation de l'épreuve intégrée, ...). Mais peut-être que l'établissement dispose des marges de manœuvre nécessaires pour être force de proposition.
- 6 Le niveau opérationnel des étudiants, compte tenu des tâches qui leur sont confiées lors de leur stage ou des compétences dont ils ont besoin pour leur projet professionnel, apparaît globalement satisfaisant. 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.
- 7 Le nouveau dossier pédagogique (DP) pose un problème récurrent dans les EPS pour ce qui concerne le stage dorénavant décomposé en trois périodes, chacune positionnée dans un bloc différent, ce qui ne permet pas d'en envisager la fusion. Il semble que dans ce domaine, il y ait une différence de traitement avec les hautes écoles qui disposent de plus de libertés pour organiser les temps de stage. Les comités s'interrogent sur l'opportunité d'une telle distinction, les deux types d'organismes étant amenés à délivrer le même diplôme. La rigidité du DP en la matière n'est pas sans pénaliser les EPS, contraintes d'orienter les étudiants vers des stages plus courts donc moins enrichissants pour les étudiants comme pour les entreprises et plus difficiles à trouver.
- 8 La place et l'impact du numérique dans les métiers comptables sont de plus en plus prégnants. Chaque site intègre cette évolution avec l'utilisation du logiciel de tenue de comptabilité BOB 50, la présentation d'un ERP¹⁴ (Odoo à Verviers et Herstal). Un problème spécifique se pose toutefois sur le campus de Verviers dans la mesure où toutes les UE ne sont pas dispensées chaque année. C'est ainsi que le cours sur le logiciel BOB n'est donné qu'en 3^e année alors qu'il pourrait être utile pour les étudiants faisant leur stage de 2^e année. De plus, comme ce cours n'est donné qu'une année sur deux, pour certains étudiants, il n'arrive qu'en 4^e année.
- 9 L'amélioration de l'encadrement des épreuves intégrées (EI) constitue un objectif majeur de chaque établissement. Elle se concrétise généralement par la mise en place de séances d'information dès le 2^e bloc et renforcée en bloc 3 et 4 pour Verviers. Le format du TFE n'est pour le moment pas homogène : choix classique d'un thème à développer à Herstal et Verviers, monographie comptable à Seraing. D'autres dispositions sont envisagées ou déjà déployées :
 - redéfinition et harmonisation des fonctions des personnes chargées d'encadrer l'épreuve,
 - adaptation de l'information en fonction du moment où elle se trouve délivrée,

¹⁴ *Enterprise resource planning*

- aide apportée aux étudiants pour s'approprier les termes techniques, maîtriser les modalités de rédaction et de défense du rapport,
- propositions pour allier sujet de stage et d'EI,
- rédaction d'un vadémécum de la démarche et un échéancier pour les étudiants,
- analyse de l'efficacité des mesures prises en faveur de l'EI : taux de présentation et de réussite à l'EI, degré de satisfaction des étudiants.

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

- 10 L'encadrement des stages suit un processus de bonification semblable à celui de l'EI. Les appréciations des tuteurs professionnels sont formalisées mais pas forcément exploitées comme il le faudrait. Il n'est pour l'heure pas possible d'en déduire de véritables tendances sur le niveau d'efficacité des étudiants, le degré de satisfaction des organismes d'accueil, la typologie de ces derniers, ...
- 11 Les étudiants portent un regard critique sur les cours proposés en distanciel. Certes, les entreprises mettent en place le télétravail et attendent que les nouvelles générations sachent s'organiser et être autonomes pendant les périodes de télétravail. Néanmoins, une part non négligeable des étudiants d'IPEPS assument une activité professionnelle et rencontrent donc des contraintes professionnelles, qui s'ajoutent souvent à des charges familiales. Paradoxalement, ce sont eux qui ont besoin de plus d'encadrement pour les cours et qui expriment la nécessité d'avoir un soutien collectif pour rester durablement concentrés.

Cohérence du programme

- 12 Un des atouts de la formation est de pouvoir créer un parcours pédagogique « à la carte » en combinant des cours du jour ou du soir, avec la possibilité de rattraper dès l'année suivante un module bien qu'organisé une année sur deux (en journée ou en soirée), naturellement si les étudiants ont la capacité de se libérer. Toutefois, les étudiants précisent qu'ils sont peu informés en amont de cette flexibilité.
- 13 Des commissions TFE (travaux de fin d'études) ont été mises en place afin que les étudiants puissent présenter leur sujet pour validation par les enseignants. Elles permettent de renforcer le lien avec des situations/demandes réelles traitées par les professionnels de la comptabilité et de mieux guider les étudiants.
- 14 L'exploitation des résultats sur une base annuelle des questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiants notamment sur l'adéquation des contenus des enseignements et des volumes d'enseignement n'est pas réalisée. L'utilisation d'outils informatiques pourrait permettre la collecte et la synthèse anonyme des réponses.
- 15 Comme le laissent comprendre les analyses du critère de pertinence, l'organisation des périodes de stage pose également un souci de cohérence. Outre les angoisses naturelles des étudiants face aux défis posés par l'épreuve (crainte de ne pas trouver d'organisme d'accueil, de ne pas se sentir à la hauteur des demandes), la durée et la périodicité constituent des obstacles plus objectifs. S'avérant trop brèves, elles sont jugées peu attractives ce qui incite nombre de professionnels à privilégier des formations concurrentes offrant des stages plus longs. Rien ne s'oppose dans les textes à envisager un allongement du stage, pour peu que cela soit rendu compatible avec l'agencement des cours.

Efficacité et équité du programme

16 Les ressources matérielles, financières et humaines ne constituent pas une difficulté majeure pour les établissements. Ils bénéficient tous du soutien actif du PO, même si sur certains points, connexions wifi, bibliothèque à disposition, ..., cela reste perfectible. Par ailleurs, une incertitude financière pèse pour assurer l'accessibilité de certains supports pédagogiques particulièrement utiles pour étudiants et les enseignants comme l'abonnement à la base de données *TaxWin Expert*. De manière générale, ce sont les besoins globaux utiles pour l'ensemble des sites, avec toutes les synergies et transversalités possibles qui méritent d'être réfléchis et le cas échéant, financés.

Se pose surtout, pour l'heure, le problème d'un poste de directeur adjoint qui, compte tenu de l'importance du pôle supérieur qu'il doit désormais gérer et de l'éclatement géographique des campus, paraît essentiel pour l'IPEPS de Seraing Supérieur. Il s'agit de soulager le travail de l'actuelle directrice et d'assurer des relais efficaces avec les équipes et les programmes d'Herstal et de Verviers.

17 Quel que soit le site, le nombre de diplômés reste faible et en baisse, sans que les enquêtes menées auprès des étudiants ayant abandonné en cours de cursus permettent d'expliquer ces abandons. La mise en place des cours de méthodologie pour le TFE et de la commission TFE devrait permettre d'améliorer les résultats. Il existe aussi un service inclusion et accompagnement permettant un suivi individualisé au sein de l'IPEPS Verviers.

18 L'aide à la réussite structure explicitement la démarche stratégique des IPEPS d'Herstal et de Verviers. Compte tenu des taux d'abandon et du faible nombre de diplômés, le comité ne peut que saluer l'initiative, la qualité et la précision des actions envisagées.

À l'heure actuelle, aucun service d'aide à la réussite structuré n'est assuré. Les enseignants et les administratifs répondent au cas par cas et de manière informelle aux difficultés de tout ordre que les étudiants peuvent rencontrer. Ces derniers savent en général à qui s'adresser, au risque d'ailleurs de surcharger la ou les mêmes personnes.

La réflexion à présent menée, ne doit pas négliger le caractère polyforme de la question de l'aide à la réussite, qui ne répond pas uniquement ou du moins directement, à des difficultés d'apprentissage. Celles-ci ne s'avèrent parfois que le symptôme de problèmes plus profonds d'orientation, de motivation, de capacité à concilier les exigences de la formation avec des obligations professionnelles et/ou familiales. Ils conduisent fréquemment à des décisions d'abandon, d'autant plus regrettables qu'il ne reste parfois que l'EI à valider.

19 Les équipes pédagogiques sont souvent relativement restreintes, d'une dizaine d'enseignants par site, dont certains effectuent leur service dans plusieurs établissements, ce qui peut leur poser un souci de disponibilité pour l'organisation et l'investissement dans les projets qualité. L'encadrement des stages, des TFE finit par reposer sur un groupe limité d'acteurs largement sollicités par ailleurs.

On y rencontre en outre, relativement peu d'experts externes, ce qui n'est pas sans poser un problème d'attractivité par rapport à des établissements concurrents réputés pour l'engagement de professionnels du secteur.

- 20 La communication entre l'équipe pédagogique et les étudiants est fluide et s'effectue pour l'essentiel via la plateforme *Teams* ou par e-mail. Une uniformisation de l'outil mérite toutefois d'être réfléchi pour assurer la même harmonie entre les sites. En revanche, la communication administrative s'avère plus délicate. Les informations relatives à des absences de professeur, des changements de salle ou autre, ne sont pas toujours optimales.
- 21 Enfin, pendant la période de la pandémie, les étudiants ne disposant pas d'un ordinateur personnel ont pu en obtenir un de la part des établissements (prêts...).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage les établissements à évaluer, via des questionnaires appropriés, le degré de pertinence (effectivement mesuré pour le bachelier de Seraing Supérieur) et de cohérence du programme par les étudiants, les enseignants, les professionnels, à un rythme qui reste à définir mais qui n'a, a priori pas nécessité à être annuel. L'intérêt est de pouvoir en saisir l'évolution, éventuellement à l'occasion de changements notables du dossier pédagogique par exemple ou d'autres facteurs entraînant de possibles modifications du programme : de son contenu, sa perception, son application.
- 2 La communication vers les candidats est satisfaisante et à maintenir. Il convient à présent de travailler à une communication interne entre les équipes pédagogiques des trois sites pour mettre en commun les bonnes pratiques et discuter des spécificités. Le comité encourage l'IPEPS Seraing Supérieur, dans sa nouvelle configuration, à mettre en évidence les opportunités géographiques de chaque site, leur spécificité tant au niveau des options que des horaires.
- 3 À Verviers, la possibilité offerte de combiner des cours du jour et du soir pourrait être présentée aux étudiants lors de leur inscription puis en début d'année. La mise en relation des étudiants d'années différentes (système de parrainage ou de mentorat) pourrait être aussi pertinente.
- 4 Les étudiants et entreprises seraient demandeurs pour regrouper les stages afin de ne proposer que deux périodes de stages (une en bloc 1 ou 2 et une plus longue en bloc 3 qui regrouperait les attendus des deux derniers stages actuels) à des périodes différentes. Cela permettrait de ne plus mettre en concurrence les étudiants entre eux lors de la recherche de stage mais amènerait aussi à revoir l'organisation pédagogique de l'année.
- 5 À Verviers, le cours sur le logiciel Bob pourrait démarrer dès la deuxième année afin que les étudiants réalisant leur stage de 2^e puissent s'en prévaloir.
- 6 À Herstal, le renforcement des compétences fiscales et en logiciel comptable peut s'envisager selon différentes formes complémentaires, présentées ici de manière non exhaustive :
 - utiliser les 20 % d'autonomie pour approfondir ou étendre certains sujets,
 - proposer un certificat dédié, en partenariat avec d'autres instances de formation ou de la profession,
 - veiller (via les EEE par exemple ou des réunions de partage pédagogique) à une plus grande homogénéité de la qualité des enseignements en la matière afin d'augmenter l'opérationnalité des compétences transmises.

- 7 Pour ce qui concerne l'option gestion (Verviers et Herstal), il serait possible de différencier l'offre et de la rendre plus attractive 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.
- 8 Les mesures envisagées pour améliorer le taux de réussite à l'EI vont dans le bon sens, mais d'autres leviers potentiellement efficaces méritent l'attention :
- aider les étudiants à s'approprier les termes techniques, à maîtriser les modalités de rédaction et de défense du rapport, à travers la création d'un le SAR (service d'aide à la réussite) ou par d'autres interventions mobilisant les approches pédagogiques transversales,
 - permettre voire encourager les étudiants à allier le sujet de l'EI et la problématique du stage, ce qui suppose de ne valider le thème de l'EI qu'après au moins trois semaines de stage,
 - laisser aux étudiants le choix du format de l'épreuve : thème à développer ou monographie comptable sans l'imposer, de façon à les laisser s'orienter en fonction de leur appétence pour l'approche opérationnelle ou la recherche plus académique.
- La monographie comptable, déjà adoptée à Seraing et dans de nombreux autres établissements, présente des avantages appréciables :
- elle offre l'occasion aux enseignants de mieux coordonner leurs cours puisqu'elle constitue par essence un exercice opérationnel et transversal, mobilisant des connaissances diverses (fiscales, juridiques, comptables, financières) et qui de ce fait, décroïsonne les savoirs disciplinaires et met à jour leur complémentarité;
 - elle donne pour les étudiants plus de sens aux contenus disciplinaires qui se trouvent ainsi mis en application dans des situations concrètes, proches de celles qu'ils pourront rencontrer lors de leur stage;
 - elle répond plus directement aux attentes du secteur par ses mises en situation professionnelle qui mobilisent des supports réels, immergent les étudiants dans des problématiques de terrain et facilitent ainsi leur opérationnalité et donc leur insertion dans le monde du travail;
 - elle réduit les sources d'anxiété liées au choix du sujet.
- 9 Les grilles d'évaluation des rapports de stage et les retours des visites professionnelles constituent des supports judicieux, intégrables dans une base de données et exploitables pour évaluer les forces et les faiblesses des compétences opérationnelles des étudiants.
- 10 L'utilisation du distanciel dans les enseignements (hors période imposant son recours) doit faire l'objet d'une discussion entre l'équipe enseignante et les étudiants pour évaluer les impacts sur les apprentissages (développement de l'autonomie, augmentation du taux de décrochage...) et adapter un dosage pertinent en fonction de la matière et des objectifs pédagogiques poursuivis.

- 11 Il importe que les moyens financiers soient calibrés de manière à pouvoir recruter un nombre d'enseignants et d'experts pour faire face au nombre d'étudiants inscrits et qu'ils permettent l'accès aux ressources documentaires.
- 12 Pour les décisions plus opérationnelles, une réflexion collective doit être entreprise sur les prérogatives qui relèvent du PO et celles qui sont propres à l'IPEPS de Seraing Supérieur. Les comités encouragent la gouvernance à monter un dossier complet et structuré, autour des critères de l'AEQES par exemple, présentant de manière concrète les processus, les outils que l'ensemble des sites souhaitent mettre en place, certains ayant la nécessité d'être standardisés (système de communication interne, charte qualité, ...), d'autres devant prendre en considération les spécificités de chacun, les financements nécessaires. Transmis au PO, celui-ci disposera d'un document de réflexion précis qu'il pourra valider, compléter, modifier en fonction de ses attributions, et à partir duquel il pourra peut-être plus rapidement interagir. L'idée ici est de permettre aux équipes de se mettre en action pour organiser au mieux la rentrée à venir dans la nouvelle configuration, sans attendre les retours d'un PO qui n'a peut-être pas vocation à instruire toutes les demandes.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La démarche qualité est comprise comme un système global d'amélioration continue du travail de chacun et elle est déployée dans cet esprit. Les cellules qualité actuelles ont su prendre un relais dynamique plus participatif. Le nouvel ensemble doit parfaire la formalisation de sa structure et dispose pour cela du travail accompli à Herstal. Le déficit de communication interne, souligné en critère A, reste un défi prioritaire à relever par la direction qui tarde à assumer ses responsabilités managériales. Il est vrai que sa prise de fonction récente, dans un contexte local compliqué (démission de l'ancienne direction), l'annonce soudaine de la reconfiguration institutionnelle et les incertitudes quant aux conditions du transfert des responsabilités et des moyens alloués, l'ont obligée à prioriser la gestion administrative.

Il n'en demeure pas moins que l'équipe de gouvernance se trouve aussi et surtout confrontée à la délicate gestion du changement qui suppose une attention particulière au relationnel. Elle doit travailler dans ce sens, au besoin se former, afin d'affirmer son leadership en continuant à tisser des liens de confiance avec les équipes d'enseignants et administratives. Le soutien d'un poste d'adjoint, qui tarde encore à être officiellement créé, serait dans ce cadre plus que bienvenu.

- 2 De manière générale, les entretiens et les DAV ont mis en évidence le manque de cohésion des équipes, problème qui ne peut que s'accroître avec la nouvelle structure si aucune disposition d'amélioration n'est rapidement mise en œuvre. Cet écueil s'explique entre autres par les divers éléments suivants :
 - l'instabilité des collaborateurs puisqu'une partie d'entre eux a été remplacée et d'autres postes d'enseignants, d'éducatrice, voire de directrice seront à renouveler sous peu ;
 - les différents statuts - professeurs à temps plein dans l'établissement ou exerçant dans plusieurs établissements, à temps partiel, exerçant ou pas une activité professionnelle - n'offrent pas à chacun la même disponibilité ni le même intérêt pour un engagement abouti au sein de l'institution ;
 - lorsqu'ils s'effectuent en soirée, les cours encadrés par un DP relativement dense réduisent notablement les temps de partage ;
 - une période d'essoufflement voire de découragement tout à fait compréhensible au regard des efforts fournis pour mettre chaque établissement aux normes qualités requises, répondre aux évaluations institutionnelles, et à présent gérer une reconfiguration non concertée et communiquée de manière brutale.
 - des directions restées dans l'expectative quant à leurs nouvelles attributions et responsabilités, suite à la réorganisation.

Ces différents facteurs expliquant le manque de cohésion des équipes, sont globalement le reflet des difficultés propres aux gouvernances des EPS, mais ils se trouvent ici accentués par la prise de fonction récente d'une direction qui a encore

besoin de construire sa légitimité, notamment auprès des équipes d'Herstal et de Verviers. De nombreuses décisions ont déjà permis de gagner une crédibilité fonctionnelle. Il manque la dimension managériale à même de fédérer les énergies, de diffuser le sens des actions, de déléguer, de mettre en responsabilisation et en confiance. En l'absence de cette composante, la culture qualité ne peut s'enraciner à l'ensemble des collaborateurs. Les équipes pour l'heure déjà impliquées ne doivent pas perdre de vue que la qualité vise à améliorer les conditions de travail de chacun, à servir au mieux les intérêts de leur nouvelle entité, l'IPEPS Seraing Supérieur, des campus d'Herstal et de Verviers, à travailler mieux plutôt qu'à travailler plus.

Implication des parties prenantes

- 3 La démarche qualité déployée dans chaque IPEPS permet de répondre aux préoccupations de ses principales parties prenantes : étudiants, enseignants, professionnels, pouvoir organisateur. Des efforts restent à fournir vis-à-vis des anciens étudiants et des segments de population (étudiants du secondaire, jeunes adultes en recherche d'une formation porteuse d'avenir, salariés désireux de réorienter leur carrière, ...) susceptibles d'intégrer le bachelier en Comptabilité. Des actions en communication externe ont été engagées à cet effet. Elles doivent pouvoir s'appuyer sur la vision, les missions, les valeurs de la nouvelle entité de manière active, et leur efficacité se mesurer par des indicateurs précis de performance, le secteur étant soumis à une offre concurrente particulièrement dynamique.
- 4 Le leadership de la démarche qualité est jusqu'à présent incarné par les coordinateurs de chaque site. Associés à toutes les réflexions et décisions en la matière, ils participent avec les équipes de direction, à la formalisation, la transmission, l'explication, des enjeux de l'engagement, auprès de l'ensemble du personnel. Il reste à présent à trouver un autre équilibre au sein de la nouvelle entité, apte à centraliser la fonction tout en disposant de relais actifs dans chaque campus et en continuant à solliciter l'appui institutionnel du PO dans son rôle de conseiller, d'incitateur voire de prescripteur si besoin.
- 5 Un travail important reste à mener en direction du monde socio-professionnel et des *alumni* afin de les associer pleinement à la démarche qualité.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 6 Chaque institut a concrétisé un certain nombre de mesures répondant tout à fait favorablement aux exigences qualité. Le comité salue, sur ce point la clarté des axes stratégique et des annexes des DAv. De nombreux chantiers ont débuté et demandent à être consolidés : démarche qualité, visibilité de la nouvelle entité et de la section comptabilité, encadrement du stage et de l'EI, mise en place du SAR.

Toutefois, et comme évoqué dans les développements du critère A, il manque un effort de communication interne et une plus grande opérationnalité des actions annoncées, ce qui suppose d'y associer plus étroitement l'ensemble des parties prenantes. L'absence d'indicateurs de pilotage rend en outre difficile l'appréciation des décisions engagées, des mesures correctives à y apporter, des projets à approfondir, d'évaluer leur efficacité, le degré de satisfaction qu'elles procurent ou qu'elles devraient offrir aux différentes parties prenantes.

- 7 Globalement, les recommandations des évaluations précédentes ont bien été suivies et prises en compte au cours du précédent contrat. À présent, le repositionnement des sections au sein de l'IPEPS Seraing Supérieur devra être l'occasion de définir les valeurs et l'articulation entre ces dernières et la qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le transfert des bacheliers ne devrait pas se faire au détriment des étudiants présents sur les sites éloignés de Seraing, notamment pour les actions transversales qui nécessitent une prise en charge au plus proche du lieu d'enseignement. Pour cela, un accord doit être fait avec les sites de Verviers et d'Herstal afin qu'ils puissent toujours accompagner leurs étudiants.
- 2 Les valeurs défendues par le nouvel établissement porteur du bachelier en Comptabilité devront être explicitées, tout comme la mise en cohérence de ces dernières avec la culture qualité.
- 3 Il y a nécessité à compléter la démarche qualité par une dimension managériale devant être assumée de concert par les membres de la gouvernance, les coordinateurs qualité et de section, véritables relais des volontés stratégiques de la nouvelle entité. C'est à cette condition que l'ensemble des acteurs pourront s'approprier les différents enjeux du processus, intégrer dans leurs actions les réflexions stratégiques, structurer leurs intentions, donner sens à leurs initiatives de terrain, bâtir et nourrir une culture toujours mieux incarnée qui pourra ainsi infuser à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'institut.
- 4 Le comité recommande un effort pour déterminer des indicateurs fiables de mesure des actions entreprises, ce qui permettra ensuite de disposer d'un outil de management supplémentaire pour diffuser les valeurs de l'établissement à l'ensemble des parties prenantes. Mieux connue, comprise, acceptée, elle se trouvera mieux intégrée et fédérera encore davantage les énergies de chacun vers les objectifs collectifs de l'IPEPS Seraing Supérieur-Herstal-Verviers.

Conclusion

Cette évaluation intervient dans un contexte de forte modification de l'environnement institutionnel du bachelier en Comptabilité et de flous pour les équipes en charge des formations évaluées, quant aux éléments ayant présidé à ce regroupement, la finalité poursuivie et la plus-value attendue de ce regroupement. À la date des visites, le PO n'a organisé qu'une seule réunion avec les équipes enseignantes et administratives des différents établissements annonçant le transfert du bachelier. Ainsi, beaucoup de points opérationnels restent encore en suspens.

Ce transfert est vécu en interne comme un tsunami : il a été décidé subitement, sans réflexions préalables et sans discussions collégiales, et entraîne une désorganisation des services proposés aux étudiants.

Il importe que le PO puisse expliciter la logique du transfert du bachelier, en identifiant clairement les plus-values attendues afin de donner un sens à la décision. Ensuite, un processus d'accompagnement au changement doit être enclenché, avec un soutien méthodologique, humain et financier aux équipes qui va gérer l'impact de ce transfert. Les visites ont ainsi permis de révéler que plusieurs personnes sont en détresse et manifestent les signes d'une souffrance au travail liée à la désorganisation des institutions.

Enfin, il est à noter que le bachelier en Comptabilité a toute sa place et sa légitimité dans chaque site : il accueille un nombre non négligeable d'étudiants avec un vrai rôle d'insertion professionnelle et propose des modalités pédagogiques (cours du jour/soir) offrant une grande souplesse aux apprenants.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

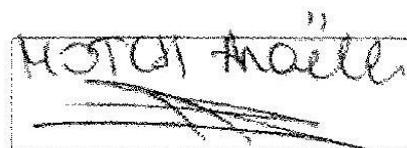
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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


DANGOXHÉ Brigitte
DIRECTRICE 

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation


Maëlle