



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

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION

Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP Wavre)

Comité des experts :
M. Fabrice HÉNARD, président
M. Philippe GERMAK, M. Philippe LOISON, M. Jean-Michel MUHIRE, experts.

26 juin 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Comptabilité. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 17 et 18 octobre 2016 à l'IFOSUP Wavre. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

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

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

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

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

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

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 30 octobre 2016).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 30 octobre 2016).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP) délivre un enseignement secondaire et supérieur de promotion sociale. Son pouvoir organisateur est le Conseil Communal de la Ville de Wavre. Ce pouvoir organisateur est affilié au Conseil des Pouvoirs Organisateur de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS).

Au niveau de l'enseignement supérieur, l'IFOSUP propose deux brevets en Webdesigner et Webdeveloper, ainsi que quatre bacheliers : le bachelier en Comptabilité, le bachelier en Informatique de gestion, le bachelier en Marketing et le bachelier en Gestion des ressources humaines, organisé en codiplômation avec l'IPFC de Nivelles. Il propose également des formations de niveau secondaire, ainsi que des cours de langue et d'informatique.

Le bachelier en Comptabilité, option Gestion, fait l'objet du présent rapport. Il est organisé en cours du soir.

En 2014-2015, les étudiants du bachelier en Comptabilité représentaient un peu plus de 5 % des étudiants de l'établissement. Il s'agit du bachelier qui compte le nombre d'étudiants le plus important au sein de l'établissement³.

³ Source : dossier d'autoévaluation de l'établissement

Critère 1

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

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

[Politique de gouvernance de l'établissement]

- 1 Le comité des experts considère que la direction de l'IFOSUP cherche à activer les leviers à sa disposition pour renforcer son autonomie, dans l'objectif d'offrir une formation pertinente au regard des besoins du marché du travail qui ne se limite pas au bassin de la Ville de Wavre. Ces leviers sont les suivants :
 - a. la structuration d'une politique d'assurance qualité, que la direction supervise et anime avec l'appui des coordinateurs qualité et en mobilisant la communauté enseignante et étudiante ;
 - b. l'amélioration du fonctionnement de l'établissement, en attribuant des responsabilités claires à la sous-direction et aux personnels administratifs et techniques ;
 - c. la coopération approfondie avec le pouvoir organisateur (Ville de Wavre) et l'autre établissement de promotion sociale de la province qui propose un bachelier en Comptabilité.
- 2 L'IFOSUP bénéficie d'un soutien constant de la Ville de Wavre. La coopération entre la Ville et l'IFOSUP est régulière et constructive. Les deux parties échangent tant sur les sujets de management et d'organisation concernant l'IFOSUP que sur les axes stratégiques de la promotion sociale. Cette coopération garantit un engagement du pouvoir organisateur à la fois sur le fonctionnement de l'IFOSUP et sur sa stratégie à plus long terme.
- 3 Le comité constate que l'IFOSUP cherche à coopérer avec d'autres établissements, comme l'Institut provincial d'enseignement de Promotion sociale et de Formation Continué de la Province du Brabant Wallon à Nivelles. Plus largement, l'IFOSUP cherche à se positionner au sein du pôle académique, comme un acteur de l'enseignement supérieur et de la promotion sociale, en affichant ses spécificités.
- 4 Le comité estime que l'IFOSUP manque encore d'un plan de développement stratégique formalisé et soutenu par la communauté enseignante des différents bacheliers, ainsi que par les autres parties prenantes (pouvoir organisateur et employeurs notamment). Ce plan permettrait à l'établissement d'affirmer les priorités de développement et de mieux mettre en avant ses forces et ses besoins. Il ferait sens pour le bachelier en Comptabilité de l'IFOSUP Wavre, sachant que plusieurs bacheliers en Comptabilité sont proposés par plusieurs établissements voisins.
- 5 Le comité salue la culture du résultat fortement ancrée dans la formation, parmi la communauté enseignante.

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

- 6 Le comité constate que l'IFOSUP s'est appuyé sur l'audit de 2012 portant sur le bachelier en Informatique, pour améliorer la gouvernance et renforcer les démarches qualité au niveau institutionnel.
- 7 L'établissement s'est engagé dans la redéfinition du rôle des coordinateurs qualité dans le souci de clarifier leur positionnement institutionnel et de renforcer leur légitimité au sein du corps enseignant. Aujourd'hui, le comité estime que la fonction de coordination qualité est mieux comprise des enseignants et que les coordinateurs qualité sont davantage conscients de leur rôle. Ce point a été confirmé par la communauté enseignante dans le bachelier en Comptabilité.

- 8 Des réunions avec les coordinateurs qualité sont organisées plus fréquemment qu'il y a quelques années. Elles sont correctement programmées, avec un agenda et la rédaction de comptes rendus incluant des conclusions et des points de recommandations. Le comité considère que l'IFOSUP favorise l'expression des coordinateurs qualité, dans le souci de collecter leur point de vue sur les forces et faiblesses des formations. La direction ne cherche pas à intervenir trop avant dans ce type de réunions, afin de susciter le libre débat. En revanche, elle insiste sur la nécessité que ces réunions soient productives, qu'elles débouchent sur des arguments et des propositions concrètes d'amélioration, et que leur nombre soit limité afin que le processus ne soit pas trop chronophage. Le comité considère cette approche comme efficiente. Des résultats notables méritent d'être avancés, comme la révision des grilles d'évaluation, élaborées en commun avec les coordinateurs qualité et la communauté enseignante et harmonisées dans toutes les UE. De même, des ajustements pédagogiques ont été apportés à l'issue de ces réunions pour répondre à des préoccupations des étudiants (voir le critère 3).
- 9 Malgré des progrès indéniables dans le développement de la culture qualité au sein du bachelier en Comptabilité et au niveau de l'IFOSUP, le comité considère que des incompréhensions demeurent sur les objectifs et l'intérêt de l'assurance qualité parmi la communauté enseignante et les étudiants du bachelier. Les démarches informelles restent prisées, et les démarches qualité suscitent parfois la suspicion chez certains, qui craignent une bureaucratisation excessive. Le comité estime que si la proximité des étudiants et des enseignants est réelle et permet de traiter des problèmes de manière informelle, elle comporte aussi ses limites. Les étudiants ne constituent pas encore un corps cohérent capable de prendre position sur des thématiques communes à la formation ou de formuler des propositions construites pouvant servir l'ensemble de la formation. Les évaluations des enseignements par les étudiants ne suffisent pas et certains n'y répondent pas, par crainte de défaut d'anonymat. Les enseignants, les coordinateurs (de section et qualité) et la direction ne disposent pas des retours nécessaires qui permettraient d'obtenir une position claire et consolidée des étudiants. Le comité souligne que la démarche d'autoévaluation pour ce bachelier a permis d'avancer en posant les bases d'un diagnostic consolidé. Mais au-delà de la démarche d'autoévaluation, l'IFOSUP ne dispose pas encore des moyens de recueillir les retours des étudiants de manière systématisée.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 10 Le comité note que les enseignants ne valorisent pas toujours l'évaluation des enseignements par les étudiants, certains contestant même la validité de l'outil. Actuellement, seule une partie des enseignants proposent aux étudiants d'évaluer leur enseignement. Ceci n'est pas de nature à susciter l'intérêt des étudiants dans l'évaluation. Il reste donc des efforts à poursuivre pour que l'évaluation des enseignements soit mieux comprise, systématisée au sein de la formation et davantage utilisée comme un outil d'amélioration de la qualité.
- 11 Le comité note que les enseignants peinent à exprimer leurs points de vue, ou bien ne peuvent le faire de manière coordonnée. L'exercice d'analyse SWOT semble avoir généré des tensions au sein de l'équipe (voir le critère 5). Une raison possible, que le comité souhaite souligner, tient au mode de coordination de ce bachelier, qui demeure trop vertical et centralisé. La coordination de section joue pourtant un rôle essentiel dans l'animation de la formation, comme le reconnaissent nombre d'étudiants et d'employeurs. Elle offre cependant peu d'opportunités pour l'expression d'opinions diverses ou même divergentes, de la part de tous les enseignants. Le comité estime qu'il est vital pour le développement du bachelier en Comptabilité de revoir la manière dont les enseignants sont associés à la réflexion et à la mise en œuvre de la formation. Les discussions tant opérationnelles (par exemple, sur l'organisation des TFE) que stratégiques (par exemple, sur l'adaptation de cette formation aux besoins des employeurs) devraient être plus fréquentes et mieux organisées qu'elles ne le sont actuellement.
- 12 Le comité souligne la prise en compte des résultats des évaluations des enseignements par les étudiants et des souhaits exprimés par les délégués pour adapter la formation, par exemple sur la question des

horaires. La prise en compte des intérêts des étudiants est longuement discutée en interne, avec la communauté enseignante et le coordinateur de section. Ceux-ci analysent l'acuité des demandes des étudiants, afin d'éviter de modifier trop souvent la formation, et veillent à prendre en compte les opinions qui servent l'ensemble de la communauté étudiante. Le comité salue cet effort.

[Information et communication interne]

- 13 Le comité souligne la qualité de la communication interne dont bénéficient les étudiants. Le comité estime que les étudiants disposent d'informations régulièrement actualisées sur les valves. L'établissement communique avec eux par SMS, ce qui est apprécié, notamment en cas d'absences d'un enseignant.
- 14 Le comité constate toutefois une sous-utilisation de l'intranet par les enseignants et les étudiants. La plateforme bénéficie pourtant d'une infrastructure de qualité et du personnel qualifié pour en assurer le fonctionnement. Les informations y sont classées par UE, pour un accès plus facile. Pour autant, les étudiants n'ont pas le réflexe d'utiliser la plateforme et fonctionnent essentiellement par échanges de courriels entre eux et avec leurs enseignants. L'établissement encourage pourtant les enseignants à y poster leurs notes et bibliographies. Certains le font, mais pas de manière systématique ; d'autres ne l'utilisent pas du tout. Le comité constate enfin que l'intranet fonctionne essentiellement de façon descendante, de la direction vers les enseignants et étudiants des bacheliers.
- 15 Il n'existe pas de valves électroniques. Les inscriptions sont encore réalisées sous forme papier.

RECOMMANDATIONS

- 1 Cadrer les réflexions portées par la direction sur l'avenir du bachelier en Comptabilité au sein d'un plan stratégique de développement, qui intégrerait l'ensemble des bacheliers offerts.
- 2 Poursuivre la mobilisation des délégués étudiants, en les guidant ou en les formant pour qu'ils/elles assurent un rôle de relais auprès de l'ensemble des étudiants y compris ceux déjà engagés dans la vie professionnelle. Certains sont éloignés de la vie de l'établissement, en raison de leurs engagements professionnels et familiaux ; ces étudiants méritent toute l'attention de l'IFOSUP et des moyens de recueillir leur opinion sur la qualité doivent être recherchés. Le rôle des délégués s'avère pour eux déterminant car ils/elles les représentent.
- 3 Développer l'évaluation des enseignements par les étudiants en renforçant la réflexion avec l'ensemble des enseignants sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre, ainsi que sur les possibilités qu'offre ce type d'évaluation dans une optique d'amélioration de la qualité.
- 4 Améliorer la coordination de la formation, afin que l'ensemble des enseignants soient impliqués. Ceci exige qualité d'écoute et possibilité d'expression, dans le cadre d'une coordination suscitant la confiance. Le comité estime qu'il appartient à la direction de poser les règles d'une coordination efficace. Le souhait de créer un groupe de travail sur la coordination pédagogique et la communication interne est salué et mérite d'être mis en œuvre rapidement.
- 5 Poursuivre l'organisation de réunions sur la qualité, qui doivent conserver une bonne qualité d'animation et être tenues à distance des réunions organisées par la direction. La neutralité et la qualité d'expertise des réunions qualité ont prouvé leur intérêt et doivent être préservées.
- 6 Poursuivre la réflexion stratégique, de manière plus explicite et collaborative qu'actuellement, sur l'opportunité de poursuivre l'option Gestion et sur les avantages et inconvénients d'ouvrir une option Fiscalité. La direction, les étudiants, les enseignants et le monde professionnel doivent intervenir dans la réflexion pour poser un diagnostic complet.

- 7 Sur le plan opérationnel, communiquer sur les potentialités offertes par l'intranet auprès des étudiants et des enseignants. Il s'agit notamment d'améliorer l'ergonomie de la plateforme et l'assistance auprès des enseignants, afin que le versement de documents devienne systématique. L'intranet est une modalité de communication interne que l'établissement doit améliorer, en valorisant les utilisations possibles, tant administratives que pédagogiques (exercices à corriger avec les corrigés, liens vers des sites intéressants, etc.), afin que celui-ci devienne une vraie interface d'échange avec les étudiants. L'information doit pouvoir y circuler dans les deux sens (ascendant et descendant).

Critère 2

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

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

[Appréciation de la pertinence du programme]

- 1 Le comité constate une régularité dans les contacts avec les employeurs et des instituts professionnels comme l'Institut professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés (IPCF). Les intervenants professionnels font bénéficier les étudiants de leur expérience professionnelle, ce que ces derniers apprécient. Ils facilitent l'obtention de stages.
- 2 Ce réseau d'employeurs constitue une sécurité pour la formation, qui peut compter sur leur engagement de long terme. Le comité met toutefois en garde contre le risque d'entretenir des relations avec les mêmes employeurs.
- 3 Le comité souligne l'implication de représentants du monde professionnel dans la formation. Toutefois, le comité estime que la formation gagnerait en pertinence si les consultations du monde professionnel impliquaient un panel d'employeurs plus diversifié (en termes de taille, de statut), reflétant la diversité du monde du travail utilisant les chiffres.
- 4 Le comité remarque les difficultés de l'établissement à conduire une analyse précise des besoins du marché du travail en comptabilité. La connexion indéniable des enseignants avec les professions de la comptabilité n'a pas encore induit une réflexion collective sur les potentialités des métiers du chiffre et sur la nécessité d'adapter les contenus de la formation et les méthodes pédagogiques. Les besoins des employeurs sont connus, mais de manière empirique. Il n'y a pas de rencontres formelles et régulières entre l'IFOSUP et les fédérations d'employeurs ou les représentations professionnelles sur la relation entre la formation en comptabilité et les besoins actuels et futurs du marché du travail. Les relations avec les petites et grandes entreprises sont par exemple peu développées avec les enseignants, qui connaissent mieux les fiduciaires. La province bénéficie pourtant d'un riche tissu économique (présence de nombreuses entreprises dans les environs de Wavre). L'IFOSUP envisage d'entamer des démarches de rapprochement avec les entreprises, ce que le comité encourage. Le comité souligne le paradoxe entre la culture du résultat, garante de l'efficacité de la formation (voir le critère 1), et la difficulté de cerner les besoins réels du marché du travail.
- 5 Le comité souligne le manque de contacts réguliers avec les anciens étudiants, qui pourraient constituer un autre canal d'informations actualisées sur les évolutions du monde du travail notamment en comptabilité. Les témoignages des anciens étudiants permettraient de mesurer la pertinence de la formation – l'IFOSUP l'a testé lors de sa démarche d'évaluation, ce qui démontre que cela reste possible. En outre, les rencontres entre jeunes diplômés et les étudiants constituent un levier de motivation, fort apprécié par ces derniers, et contribuent à lutter contre le découragement et les abandons. Les quelques rencontres de ce type organisées par l'établissement ont été saluées par les étudiants, qui ont pu découvrir les potentialités des métiers.
- 6 L'éloignement des anciens étudiants et de certaines catégories d'employeurs et le manque de diagnostic précis sur leurs besoins actuels et futurs empêchent l'IFOSUP d'identifier les réformes à conduire pour garantir et améliorer la pertinence de la formation en comptabilité. Cette situation est préoccupante car les effectifs du bachelier se réduisent et l'IFOSUP risque de se voir obligé de coorganiser la formation avec

un autre établissement⁴. La direction se montre préoccupée par la situation. Le comité estime que la communauté enseignante est informée de ce risque, mais qu'il n'existe pas de positionnement commun pour identifier les moyens d'enrayer la décline et de rendre la formation plus attractive qu'elle ne l'est actuellement.

- 7 Le comité remarque des divergences entre les perceptions des enseignants, des étudiants et des employeurs sur les types d'emploi possibles après diplomation. Les enseignants positionnent la formation sur le niveau bachelier, conduisant les étudiants à des emplois impliquant l'analyse et la réflexion critique (comme l'indique le niveau 6 du cadre des certifications). Les étudiants et les employeurs confondent parfois les compétences censées être acquises au bachelier avec celles du niveau secondaire. Par exemple, certains étudiants et employeurs regrettent que les diplômés manquent de pratique en encodage, alors que le diplôme de bachelier forme à des fonctions davantage conceptuelles. Certains étudiants se sentent perdus dans la formation et ne semblent pas conscients du niveau d'exigence lié à une formation de type bachelier ; d'autres manquent de confiance et se dévalorisent, parfois par manque d'une expérience antérieure en comptabilité (par exemple, ils/elles n'ont jamais encodé). Une réflexion sur les besoins du métier et les compétences visées par le bachelier en Comptabilité reste à mener.
- 8 La formation en comptabilité est envisagée strictement au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, alors que des opportunités d'emploi sont relevées en Belgique néerlandophone ou en Europe et certains étudiants seraient prêts à se rendre à l'étranger. Les cours de langues, qui sont appréciés, sont uniquement en anglais. L'ouverture internationale des débouchés est rarement évoquée par les enseignants.
- 9 L'IFOSUP développe la valorisation des acquis, particulièrement adaptée pour les étudiants qui travaillent déjà dans le domaine de la comptabilité. Les étudiants en emploi sont systématiquement dispensés du stage d'insertion. L'IFOSUP et la coordination du bachelier sont pragmatiques dans l'octroi de dispenses pour certaines unités d'enseignement. Le processus de validation des acquis est strict et l'étudiant doit, dans certains cas, passer des tests pour démontrer ses compétences.
- 10 Le comité a noté la volonté de l'établissement d'améliorer les contenus des programmes à travers des groupes de travail inter-réseaux, dans l'optique d'offrir une formation pertinente pour Wavre mais également pour une zone plus large et en coopération avec d'autres établissements. Le comité salue ce souhait d'harmonisation sur une échelle géographique dépassant la zone de recrutement étudiant de l'établissement.

[Information et communication externe]

- 11 La formation est présentée sur le site internet de l'IFOSUP, les étudiants candidats peuvent y trouver toute l'information utile sur l'admission, les modules, l'organisation et les débouchés. L'IFOSUP n'a pas encore recours aux réseaux sociaux.
- 12 Le comité considère que la formation est insuffisamment valorisée dans les salons, au niveau du FOREM ou dans les écoles secondaires. L'IFOSUP est conscient des efforts de communication à mener. Le comité considère que la communication externe sera facilitée une fois que l'IFOSUP aura une vision précise et documentée sur les besoins du marché du travail et la spécificité de la formation dispensée à Wavre. Il s'agit de bien positionner le bachelier en comptabilité sur le marché du travail, en regard avec les autres formations en comptabilité proposées dans la province et au-delà.

⁴ Voir l'article 88, §2 du décret Paysage.

RECOMMANDATIONS

- 1 Sur un plan stratégique, conduire la réflexion sur les débouchés du bachelier en Comptabilité et l'articulation avec les besoins précis du marché de l'emploi local et national.
- 2 Sur un plan opérationnel, développer la communication externe, par une présence plus active sur les salons et les événements de rencontre avec les étudiants et les employeurs ; améliorer la visibilité de l'établissement et réfléchir à une stratégie concertée dont l'objectif serait à très court terme d'augmenter le nombre d'étudiants afin d'assurer la pérennité du bachelier à l'horizon 2020.
- 3 Développer la communication sur les réseaux sociaux (facebook, linkedin) pourrait permettre aux anciens étudiants de continuer à suivre les activités de l'établissement, avec pour corollaire de permettre aux étudiants en place d'entrer plus facilement en contact avec eux.

Critère 3

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

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

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

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

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 Les acquis d'apprentissage sont définis dans les dossiers pédagogiques de la section et des unités d'enseignement (UE). La plupart des enseignants traduisent ces acquis dans des fiches UE. Le comité constate que malgré leur expansion, les fiches UE ne sont pas utilisées par l'ensemble des enseignants.
- 2 Les enseignants sont conscients de l'intérêt de former les étudiants aux compétences actuelles dans le domaine de la comptabilité – selon les exigences des dossiers pédagogiques. La plupart des enseignants ont défini les acquis d'apprentissage des unités d'enseignement, et exposent comment leur pédagogie permet de les atteindre.

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

- 3 Le comité constate que les liens ou les résonances entre les disciplines enseignées restent ténus. Les enseignants travaillent encore en silo, signe d'une difficulté de coordination pédagogique – quand bien même la formation est correctement construite (voir le point sur l'agencement du programme). Par exemple, les étudiants suivent des cours de communication, mais ceux-ci ne sont pas forcément adaptés aux métiers de la comptabilité.
- 4 Le comité constate que les enseignants cherchent à équilibrer les enseignements théoriques et pratiques dans chaque UE. En revanche, il n'existe pas de consensus sur le sens de l'approche pratique. Illustrer les cours d'exemples pratiques est différent d'impliquer les étudiants dans une activité pratique. Le comité estime que la confusion sur le terme « pratique » est liée au flou qui caractérise les débouchés de cette formation. Par exemple, certains estiment que la formation ne propose pas suffisamment de pratique de l'encodage, alors que le bachelier ne vise pas à former des encodeurs.
- 5 Le comité souligne que les consignes pour les stages d'intégration et d'insertion mériteraient d'être précisées et mieux dispensées. Le niveau et la qualité de l'information fournie aux étudiants diffèrent et mériteraient d'être harmonisés et précisés (organisation, déroulement et livrable attendus, évaluation).
- 6 Les maîtres de stage rencontrés ne font pas tous la différence entre un étudiant du secondaire et un bachelier en comptabilité. Les tâches demandées lors des stages ne sont de ce fait pas toujours adaptées aux compétences visées par le bachelier en comptabilité. Une partie seulement des étudiants sont satisfaits de l'encadrement de leurs stages, qui dépend principalement du niveau d'investissement du maître de stage. Le comité considère que l'établissement n'offre pas encore suffisamment de conseils et de suivi pour améliorer la qualité de l'encadrement.
- 7 L'organisation de l'épreuve intégrée (EI) a été fortement améliorée. Les étudiants sont mieux informés et soutiennent leur épreuve munis de leurs documents (notamment les monographies qui leur sont demandées). Le déroulement de l'EI a été harmonisé, de façon à traiter les étudiants de manière égalitaire. Le comité considère toutefois que l'articulation entre l'EI et les autres UE pourrait être améliorée : l'EI reste orientée sur la fiscalité et adaptée à des structures d'entreprises particulières, alors que la section organise l'option Gestion. Les étudiants n'ont de ce fait pas suffisamment de connaissances

en fiscalité pour se sentir prêts à présenter l'EI. Par exemple, les étudiants suivent 140 périodes de management stratégique, mais le management stratégique est rarement une matière évaluée dans l'EI.

- 8 Les étudiants sont peu préparés à la défense orale de l'EI. Ainsi, la défense orale est une épreuve traumatisante pour certains étudiants, qui parfois refusent ou reportent l'épreuve. Les étudiants ont la possibilité de s'entraîner, en fonction des séminaires proposés par le coordinateur de section et certains enseignants, mais cela n'est pas systématique.

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

- 9 Le comité confirme le bon séquençage des UE et leur complémentarité. Il considère toutefois que les enseignants pourraient renforcer la complémentarité en montrant aux étudiants comment les UE interagissent entre elles. Il n'est pas toujours possible aux étudiants de comprendre les liens entre les disciplines, et l'EI ne fournit pas toujours l'opportunité, malgré son ambition, d'embrasser l'ensemble des UE.
- 10 La réflexion sur les possibilités offertes par l'enseignement à distance fait débat au sein des enseignants et des étudiants du bachelier en comptabilité. Il n'y a pas de consensus sur l'intérêt de développer des modules de e-learning.

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

- 11 Les acquis d'apprentissage sont matérialisés dans les grilles d'évaluation, qui ont été harmonisées et que 80 % des enseignants utilisent.
- 12 Les étudiants disposent des grilles d'évaluation en début d'année, mais dans certains cas ils découvrent au moment de l'examen que la modalité d'évaluation n'est pas toujours adaptée (par exemple, examen sur un cas pratique alors que l'étudiant n'a étudié que la théorie, ou situation inverse).
- 13 Le comité estime que la partie pratique des unités d'enseignement n'est pas systématiquement évaluée et que les enseignants peinent à apprécier si les étudiants ont progressé quand ils/elles se trouvent en situation réelle (par exemple l'analyse des comptes).

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la fonction de coordination de section, de façon à lui permettre de mobiliser les enseignants de spécialités et les intervenants professionnels pour créer plus de transversalité dans la formation ; penser à un système de mobilisation spécifique des intervenants professionnels pourrait être intéressant, dans la mesure où ils ne peuvent mobiliser du temps de rencontres physiques pour des réunions pédagogiques.
- 2 Il est nécessaire que l'équipe enseignante se concertent afin d'obtenir un consensus sur la spécificité de l'enseignement pratique dans le bachelier comptabilité.
- 3 Améliorer l'assurance qualité des deux stages, de façon à améliorer et harmoniser l'encadrement des étudiants. Une meilleure information des maîtres de stage et un suivi renforcé des stages permettraient d'y pallier.
- 4 Lancer la réflexion sur la pertinence de l'EI telle qu'elle est proposée actuellement pour ce bachelier. Il s'agit d'ouvrir l'analyse de l'EI aux modalités d'évaluation des étudiants dans leur ensemble, et leur articulation au regard des acquis d'apprentissage, des connaissances théoriques et des compétences pratiques. L'EI pourrait également être plus diversifiée, et plus en cohérence avec les enseignements dispensés dans cette formation (management, gestion...). Impliquer l'ensemble des enseignants de spécialité dans cette réflexion, avec le coordinateur de section et les coordinateurs qualité.

- 5 Systématiser l'emploi des grilles d'évaluation et des fiches UE au sein de l'ensemble des enseignants de ce bachelier.
- 6 Intégrer un point de réflexion sur l'enseignement à distance dans la coordination qualité.

Critère 4

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

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

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

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

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

- 1 Les enseignants, titulaires ou intervenants professionnels, sont investis et disponibles pour accompagner les étudiants, y compris en dehors de leurs heures de service. Les nouveaux enseignants sont accompagnés par le coordinateur de section et leurs collègues. Une brochure réactualisée a été réalisée spécifiquement pour faciliter leur intégration. Ces informations et dispositifs de soutien sont particulièrement appréciés par les intervenants professionnels, qui parfois ne dispensent que quelques heures de cours par semaine dans l'établissement.
- 2 Le comité constate un fort engagement des enseignants dans leur formation continue, tant dans les formations réseaux qu'inter-réseaux. La direction encourage également leur participation à des conférences, qui permettent aux enseignants de se tenir à jour dans leur domaine.
- 3 Le comité estime que le faible nombre d'enseignants dans le programme oblige certains d'entre eux à couvrir un éventail de disciplines très large. À l'inverse, la fiscalité n'est enseignée que par un enseignant, coordinateur de section. Sans remettre en cause l'organisation de la section, le comité s'interroge sur la répartition des UE en fonction des profils des enseignants, certains ayant exprimé des difficultés pour maîtriser parfaitement l'intégralité des matières dont ils ont la charge tout en actualisant leurs connaissances dans ces domaines qui évoluent sans cesse.
- 4 Le personnel administratif se montre concerné par la qualité de l'accueil et des relations avec les étudiants. Il est attentif à traiter des situations personnelles parfois délicates. Il interagit avec efficacité avec les étudiants, la direction et les enseignants. Le comité estime que le personnel administratif joue un rôle de facilitateur pour les étudiants, y compris sur le plan éducatif. Par exemple, le personnel repère les risques de décrochages et prévient les enseignants. Les étudiants expriment leur reconnaissance sur le plan de la gestion de leurs dossiers, et soulignent la satisfaction d'être soutenus sur le plan pédagogique. Le personnel administratif joue donc un rôle complémentaire à celui des enseignants dans l'accompagnement, individualisé, des étudiants.

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

- 5 Le comité estime que les locaux et les équipements sont de bonne qualité et permettent un enseignement et un apprentissage dans des conditions correctes.
- 6 L'établissement ne bénéficie pas de bibliothèque. La bibliothèque présentée en salle 215 est notoirement insuffisante.
- 7 Le comité note cependant que les enseignants fournissent aux étudiants les ressources documentaires nécessaires, qui sont actualisées, parfois disponibles en version numérique. Le budget limité de l'IFOSUP pour acquérir des ressources documentaires, et surtout les renouveler (la comptabilité est un domaine fortement lié à l'actualité législative), est un frein. Les réflexions de la direction au sein du pôle devraient permettre d'identifier les partenariats possibles pour mutualiser les ressources (documentaires et

autres). Par ailleurs, un groupe de travail e-learning a été constitué à l'échelle du pôle. Le comité encourage l'IFOSUP à y jouer un rôle actif.

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

- 8 Le comité souligne la qualité de l'accueil des étudiants, qui bénéficient d'une information complète sur le bachelier (objectifs de la formation, contenus, organisation, documents supports, modalités d'évaluation). Des brochures ont été récemment remises à jour et sont appréciées des étudiants.
- 9 Le comité constate un nombre remarquable d'initiatives individuelles de la part des enseignants pour aider les étudiants (par exemple, le tutorat en ligne). Ces initiatives ne sont pas forcément connues de la coordination, encore moins de la direction. Elles ne sont donc pas valorisées au sein de l'établissement comme de bonnes pratiques. Elles ne sont donc pas pérennes, puisque liées à l'enseignant, qui peut quitter l'établissement sans possibilité de les capitaliser.
- 10 Le comité estime qu'il est difficile de cerner l'ensemble des dispositifs existants pour favoriser la réussite, éviter les décrochages, ou conduire de manière efficace l'EI. L'initiative phare revient au coordinateur de section, qui anime une asbl, fournissant un appui méthodologique en dehors des heures de formation et le samedi matin. Cet appui semble fonctionner, mais sans possibilité de confirmer si les étudiants en réelle difficulté pourraient y trouver un moyen de remédiation.
- 11 L'établissement ainsi que les anciens étudiants ont développé par le passé des dispositifs de soutien à la réussite, mais les expériences ont été à chaque fois été abandonnées, sans que les raisons soient bien connues.
- 12 Les étudiants ont la possibilité de consulter leurs copies d'examens, et d'en parler avec leur enseignant. Toutefois, la pratique varie en fonction des enseignants.
- 13 Le comité s'alarme des risques d'échec et d'abandon de la 1^{re} année, connus de l'ensemble des enseignants. Le comité constate qu'il n'existe pas de consensus sur les raisons de cet échec, ce qui ne permet pas d'offrir des moyens de remédiation adéquats. Cet aspect doit être inclus dans la réflexion sur l'aide à la réussite que l'IFOSUP souhaite engager en constituant un groupe de travail.
- 14 Afin de soutenir la motivation des étudiants et de renforcer l'accrochage, le comité constate que les débouchés mériteraient d'être mieux explicités durant la formation, en sus des informations données aux étudiants en début d'année. Les étudiants prisent les rencontres avec les professionnels, les anciens étudiants.
- 15 Le comité s'interroge sur l'équité de traitement des étudiants. Des indices montrent que les étudiants qui n'ont pas de pratique antérieure de la fiscalité ou qui ne se destinent pas aux métiers de la fiscalité, peinent à suivre les UE dans cette discipline (sachant que l'EI est fortement orientée sur la fiscalité). Le comité attire l'attention de la coordination et de la direction sur le caractère inclusif de la promotion sociale, qui se doit d'accompagner l'ensemble des étudiants dans l'ensemble des disciplines de ce bachelier.
- 16 Le comité remarque que les étudiants inscrits tardivement dans la formation ne bénéficient pas systématiquement de rattrapage, ce qui les défavorise.
- 17 Pour ces différentes raisons, le comité soutient l'initiative de la direction de constituer un groupe de travail axé sur l'aide à la réussite.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 18 L'IFOSUP cherche à améliorer la qualité de la collecte des informations, comme en témoignent les efforts faits pour les besoins de cette évaluation. Ainsi, l'établissement a lancé une enquête auprès des étudiants de première année (cohorte 2015-2016) pour étudier la manière dont les résultats corroborent ou non ceux d'une précédente enquête sur la cohorte 2014-2015. Le comité salue ce type d'initiatives.
- 19 Toutefois, le comité considère que les marges de progrès en ce domaine sont importantes. L'IFOSUP peut profiter des faibles effectifs pour conduire des enquêtes auprès des anciens étudiants. Les évaluations des enseignements pourraient également fournir des informations pour le pilotage, qui manquent actuellement, d'autant qu'il n'existe pas de collecte d'information en promotion sociale. Actuellement, le suivi des anciens est assuré de manière personnelle par les enseignants, qui savent où travaillent certains de leurs étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer l'information sur la finalité de la formation, en sus de l'information sur les acquis d'apprentissage.
- 2 Renforcer les opportunités de rencontre avec les employeurs et tous les acteurs des métiers du chiffre, (ex. les éditeurs de logiciels de comptabilité, les chasseurs de tête en comptabilité, les comptables titulaires de l'agrément).
- 3 Mener une réflexion sur l'accès de tous les étudiants à une documentation actualisée. L'accès à la documentation n'exige pas nécessairement la création d'une bibliothèque dans un lieu physique. Une réflexion sur l'offre numérique mérite d'être portée, notamment au niveau du pôle puisque les ressources sont facilement mutualisables.
- 4 Réviser les dispositifs d'aide à la réussite, dans un souci d'efficacité pour un bachelier en Comptabilité, option Gestion (et non Fiscalité), et d'équité, en animant notamment le groupe de travail prévu par la direction. L'implication de l'ensemble des enseignants dans les dispositifs d'aide à la réussite est nécessaire. Cela exige une formalisation de ces dispositifs au niveau de la formation, voire de l'établissement dans son ensemble.
- 5 Renforcer la collecte d'informations sur :
 - les raisons de l'abandon des étudiants ;
 - les profils précis des emplois des diplômés.
- 6 Systématiser les enquêtes de cohorte, ce qui permettra de conduire des enquêtes longitudinales sur plusieurs années et d'en dégager des tendances.

Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 L'autoévaluation a été conduite de manière participative. L'IFOSUP a mobilisé l'ensemble de la communauté enseignante et étudiante, y compris des anciens étudiants. Le comité salue cette initiative, même si les taux de réponses aux questionnaires étudiants sont bas. L'IFOSUP a pris soin de contacter des étudiants qui avaient abandonné. Les employeurs ont été mobilisés à travers les maîtres de stage.
- 2 Pour l'évaluation de la formation de bachelier en Comptabilité, l'établissement a croisé les analyses et recommandations de l'évaluation précédente (bachelier en Informatique), il a exploité les résultats des évaluations des enseignements par les étudiants et des questionnaires auprès des parties prenantes. Le comité salue la recherche d'éléments de preuves de la qualité auprès d'un vaste panel d'acteur internes et externes à la formation.
- 3 Malgré la taille réduite de l'équipe enseignante dans le bachelier en Comptabilité (9 enseignants) et la difficulté de mobiliser les intervenants professionnels en dehors de leurs heures d'enseignement, et en dépit du faible taux de réponse aux questionnaires envoyés, l'IFOSUP a réussi à construire un dossier d'autoévaluation reflétant la situation du bachelier en Comptabilité, telle qu'elle est perçue par l'ensemble des enseignants. Le comité considère que cette démarche a permis de renforcer la pratique de l'autoévaluation au sein d'une formation qui en était plutôt dépourvue.
- 4 L'IFOSUP a confié à une commission d'évaluation interne diversifiée la responsabilité de l'autoévaluation, en lui donnant les moyens et le temps de parvenir à un résultat satisfaisant, concrétisé par l'édition du dossier d'autoévaluation. Le comité note les progrès accomplis par l'IFOSUP dans la réalisation de son autoévaluation, ayant pris en compte les « leçons apprises » lors de l'évaluation du bachelier en Informatique de 2012.
- 5 Le comité considère que le dossier d'autoévaluation reste encore descriptif, et manque encore d'éléments analytiques.

[Analyse SWOT]

- 6 L'effort de synthèse se matérialise par une SWOT pertinente, qui aurait gagné à être davantage argumentée. Le comité considère cependant que l'établissement est lucide sur ses faiblesses et sur ses potentialités de développement. Les conclusions du comité rejoignent celles de la SWOT de l'établissement.
- 7 Le comité constate que l'exercice d'analyse SWOT a entraîné quelques tensions, sans doute dues à la nouveauté de la démarche. Néanmoins, l'exercice a permis de poser un diagnostic partagé sur les obstacles à traiter et les potentialités de développement du bachelier.

[Plan d'action et suivi]

- 8 Le dossier d'autoévaluation inclut un plan d'action, à la fois ambitieux et réaliste. Pour le rendre opérationnel, il conviendrait d'indiquer les échéances clés et de mieux définir les responsabilités.
- 9 Le comité souligne la pertinence des pistes d'amélioration notamment : l'aide à la réussite, l'endiguement des abandons, le projet de doter l'établissement et le bachelier d'indicateurs de suivi pour la démarche qualité.
- 10 Le comité estime que les pistes d'amélioration sont concrètes et méritent d'être analysées. Il conviendrait toutefois de les envisager dans une perspective d'ouverture vers l'extérieur, que l'établissement a engagée au sein du pôle et de la province.

RECOMMANDATION

- 1 Compléter le plan d'action d'échéances clés et mieux définir les responsabilités

CONCLUSION

Le comité souligne les efforts de la direction pour analyser de manière approfondie et en collaboration avec les enseignants, les points faibles de la formation et les pistes d'amélioration. Le comité souhaite surtout souligner l'équilibre recherché par la direction pour agir à la fois de manière opérationnelle et stratégique, en vue de régler les problèmes de fonctionnement mais également de préparer le bachelier aux défis à venir, le premier étant le risque de devoir proposer le bachelier en coorganisation avec d'autres établissements d'ici 2020.

Le comité souligne le souhait de la direction de ne pas chercher à maintenir à tout prix ce bachelier de façon défensive. Au contraire, la direction cherche à positionner le bachelier dans le système d'enseignement supérieur, au niveau du pôle et de la province. Il manque encore à cette démarche stratégique en progression, la réflexion sur les débouchés des formations en comptabilité et des métiers du chiffre. Cela ne pourra se faire qu'à travers des relations plus étroites avec un panel d'employeurs diversifié.

La gouvernance et le pilotage du bachelier ont permis d'atteindre de bons résultats, en témoignent les taux de placement des diplômés. Toutefois, l'aide à la réussite pour les décrocheurs reste un sujet d'actualité, auquel l'IFOSUP s'est pertinemment attelé. La pertinence et l'efficacité du bachelier augmentera si l'ensemble des enseignants et des parties prenantes (étudiants, diplômés et employeurs) œuvrent de concert.

Les progrès accomplis par l'IFOSUP depuis la dernière évaluation de 2012 laissent à penser qu'une dynamique de conduite du changement est en cours, en témoigne le déploiement progressif des mécanismes d'assurance qualité. Formaliser ces progrès dans le cadre d'une stratégie de développement institutionnel devient une priorité aujourd'hui.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Développement des mécanismes d'assurance qualité, notamment l'évaluation des enseignements par les étudiants ⇒ Engagement des enseignants dans l'accompagnement des étudiants, y compris en dehors de heures de formation ⇒ Coopération étroite entre la direction, la coordination qualité et la coordination de section ⇒ Acquis d'apprentissage bien définis, et une bonne information des étudiants sur les objectifs, les contenus et l'organisation des UE ⇒ Amélioration de la qualité de la collecte d'information sur la satisfaction des diplômés ⇒ Début d'une prise de conscience de la pertinence de l'option Gestion pour le bachelier 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Manque de connaissance et d'anticipation des débouchés professionnels ⇒ Communication interne qui repose essentiellement sur les relations non formalisées, empêchant l'expression de positionnements ou de requêtes qui soient communes aux étudiants ⇒ Manque d'implication des enseignants dans la coordination de la section, qui reste très verticale ⇒ Initiatives multiples des enseignants pour accompagner les étudiants, mais non harmonisées ni capitalisées, ce qui empêche de construire un corpus de bonnes pratiques pouvant servir l'ensemble des étudiants du bachelier, voire d'autres bacheliers de l'IFOSUP ⇒ Manque de consensus sur la notion « d'enseignement pratique », qui empêche à la coordination de comprendre les griefs des étudiants et des employeurs ⇒ Effectifs en baisse et fort taux d'abandon en 1^{re} année, sans que l'IFOSUP soit capable d'en déterminer précisément les causes ⇒ Manque de communication externe d'où une notoriété pas assez importante de l'établissement en général et de sa section comptabilité en particulier

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ L'horizon 2020 prévu par le décret Paysage oblige l'IFOSUP à se poser des questions stratégiques avec son environnement ; ce risque agit comme un aiguillon. ⇒ Riche tissu économique de la province, qui offre des opportunités de coopération fortes avec les employeurs diversifiés 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ La démarche proactive de l'IFOSUP pour développer des coopérations au niveau du pôle et de la province ne peut réussir que si les autres établissements de promotion sociale et les hautes écoles y souscrivent.

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inscrire les réflexions en cours sur l'amélioration de l'efficacité et la pertinence du bachelier dans un plan stratégique institutionnel ⇒ Mobiliser un panel d'employeurs représentant les opportunités d'emploi des étudiants dans les métiers du chiffre ⇒ Poursuivre la réflexion sur la plus-value de l'option Gestion, et réfléchir sur la spécificité de l'épreuve intégrée, fortement orientée sur la fiscalité ⇒ Améliorer le mode de coordination du bachelier en Comptabilité (pour plus d'implication de l'équipe enseignante, de transversalité et de cohérence) ⇒ Harmoniser les pratiques en évaluation des enseignements et utilisation des grilles d'évaluation ⇒ Poursuivre les efforts d'expansion et de formalisation de l'assurance qualité

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Néant

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

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond
			Néant

Nom et signature du(de la) Directeur(-trice)

V. VANDERAVEE


Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
 de l'autoévaluation

VANASSEHE NATHALIE


¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne.