

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION Institut supérieur de formation continue d'Etterbeek (ISFCE)

Comité des experts :
M. Alain DONADIO, président
M. Xavier LEJEUNE, Mmes Mireille LAMBERT et Teresa SANCHEZ CHAPARRO 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 à l'Institut supérieur de formation continue d'Etterbeek. 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 : 16 membres du personnel, 18 étudiants, 4 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

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

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

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

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

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2017).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 2 mars 2017).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Institut supérieur de formation continue d'Etterbeek (ISFCE), dont le Pouvoir organisateur est la commune d'Etterbeek et également situé sur celle-ci, est un institut de promotion sociale qui offre :

- des cours de langues (UE1-UE6) en anglais, espagnol, français et néerlandais ;
- des formations de Technicien de bureau et de Technicien en bureautique de niveau secondaire supérieur, en partenariat avec l'Institut Fernand Coq ;
- quatre bacheliers en Assistant de direction, Comptabilité, Informatique et Marketing ;
- des formations continuées courtes dans ces différentes matières, par le biais de l'ASBL Update Center qu'il abrite, sur la base de conventions avec des entreprises et en partenariat avec Actiris, le Cefora, etc.

À l'exception des formations de niveau secondaire, l'ISFCE organise ses activités de formation sur une seule implantation (quartier dit de *La Chasse*) bien situé à Etterbeek.

L'ISFCE inscrit ses activités dans le cadre des finalités de l'enseignement de promotion sociale (art. 7 du décret du 16 avril 1991) :

- épanouissement personnel et insertion socioprofessionnelle des étudiants ;
- répondre aux besoins des milieux socio-économiques et culturels de la région.

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 Si la démarche qualité a constitué une préoccupation constante de la direction depuis presque trente ans, sa formalisation a commencé suite au décret du 22 fév. 2008, avec la nomination en 2009, d'une coordinatrice qualité interne.

Le directeur a développé l'Institut supérieur de formation continue d'Etterbeek à partir d'une bonne appréhension de son environnement économique et social. Chaque section du supérieur a été créée en vue de répondre à des offres d'emplois de secteurs porteurs. Une vision stratégique, exprimée de la façon suivante, a émergé : « *Rendre service au plus grand nombre en exploitant au mieux les ressources à disposition.* » Le bachelier en Comptabilité s'inscrit pleinement dans cette orientation.

A ce stade, le comité regrette que la distinction entre formation qualifiante et formation continue ne soit pas plus explicitement présentée. Au niveau du bachelier en Comptabilité, les étudiants sont pour la grande majorité des personnes sans emploi. L'aspect qualifiant apparaît donc plus marqué et la formation continue très peu présente dans le domaine.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 2 Trois axes stratégiques ont ensuite été mis en évidence :
 - axe de coordination pédagogique,
 - axe information, organisation et suivi des épreuves intégrées (EI),
 - axe relations extérieures : développement réseau des anciens, réseau d'entreprises avec approfondissement des partenariats.

Le comité salue la pertinence de ces trois orientations. Un quatrième axe pourrait être une plus grande formalisation de la communication interne.

- 3 La démarche stratégique se déploie ensuite en un plan d'actions avec des efforts notables pour articuler axes et actions. En revanche le lien *vision - axes stratégiques* n'est pas explicité.

En outre, il manque une dimension « suivi des actions » via des indicateurs précis et appropriés. La direction doit pouvoir disposer d'un tableau de bord qui quantifie l'avenir, concrétise les actions, offre une base de réflexions et d'analyses. En l'absence d'une telle phase, le processus qualité comme outil de gouvernance reste incomplet.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 4 Les aspects managérial et organisationnel font l'objet d'une attention particulière de la part de la direction. Elles expliquent la bonne entente générale que le comité a pu observer au niveau de l'ensemble du personnel de l'Institut. Nous insistons toutefois sur le côté très informel de ces pratiques. Elles reposent sur une équipe dirigeante qui devra bientôt transmettre ses responsabilités et son savoir-faire.

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

- 5 Les expertises précédentes des bacheliers en Informatique, Assistant de direction - Secrétariat de direction, et Marketing constituent des expériences qui ont amené l'ISFCE à structurer sa démarche qualité à tous les niveaux de l'organisation pour en faire un outil de progrès pérenne profitable à l'ensemble des parties prenantes. Le partage de bonnes pratiques est ainsi appliqué avec profit dans plusieurs domaines.

6 Le renouvellement de la coordinatrice qualité en 2012, la formalisation de ses tâches dans le dossier d'autoévaluation (DAE), la création d'une Cellule d'Evaluation Interne (CEI), la nomination de coordinateurs de section, la participation active aux réunions du CEPEONS³, le soutien explicite du chef d'atelier et de la direction/sous-direction, confortent le comité dans l'idée que la démarche qualité de l'Institution s'inscrit dans la durée et se diffuse à tous ses membres. Elle n'est plus perçue comme un obstacle aux activités de chacun mais comme une source d'amélioration du travail de tous. L'importance des rôles de ceux qui ont accepté des responsabilités mériterait toutefois d'être institutionnellement mieux reconnue.

Le comité regrette par exemple l'absence de la fonction coordinatrice qualité au sein de l'organigramme. De même, le nombre de périodes attribué aux « acteurs qualités » n'est pas en adéquation avec la charge de travail assumée. Leur implication conduit à une bonne part de bénévolat qui à terme, pose le problème de la reconnaissance des efforts consentis avec des risques d'essoufflement, de découragement qu'il convient de ne pas négliger.

Droit de réponse de l'établissement

7 La stratégie de l'établissement dans l'organisation de la démarche qualité relève de la collégialité. Elle implique la participation de l'équipe dirigeante, de la coordinatrice qualité, du chef d'atelier, des coordinateurs pédagogiques (un par section), des professeurs et, dans la mesure du possible, les étudiants.

8 A partir du diagnostic élaboré pour l'AEQES, de nombreuses actions, réflexions, initiatives ont déjà été formalisées voire mise en place dans une dynamique d'amélioration continue :

- sur le contenu des programmes,
- sur la communication interne,
- sur une orientation internationale (charte Erasmus+)
- sur l'évolution des fiches d'unité d'enseignement (UE)

9 La gestion de la qualité est effective au niveau du programme. Elle est toutefois effectuée sur une base largement informelle et la mobilisation des étudiants est perfectible. En outre, la participation des parties prenantes externes dans le pilotage et au sein de la démarche qualité (notamment des représentants des entreprises et des anciens étudiants) est aussi un point à améliorer.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

10 Le programme de la section comptable est respectueux des textes en vigueur et suit le dossier pédagogique inter-réseaux. L'institut se garde la possibilité de faire remonter ses remarques à la Commission de Concertation qui a précisément pour mission d'élaborer et d'adapter le dossier pédagogique.

11 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) se mettent peu à peu en place. Pas toujours bien vécues par les enseignants, elles ont fait l'objet d'un travail de sensibilisation de la part de la coordinatrice qualité. Conscients qu'il s'agit de mettre en place un outil d'aide à l'amélioration pédagogique, les enseignants s'engagent aujourd'hui plus volontiers dans la démarche. Toutefois, les questionnaires sont à l'initiative de chacun et aucune formalisation n'a été entreprise. Aucun retour des EEE n'est effectué pour les étudiants.

12 L'évaluation du programme fait l'objet de réflexions menées dans le cadre des réunions de la CEI. Les établissements d'enseignement de promotion sociale n'ont toutefois pas beaucoup de prise sur le dossier pédagogique qui s'impose à elles.

13 Très peu d'outils permettant de piloter le programme ont été développés.

[Information et communication interne]

³ Conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné.

- 14 L'information et la communication interne sont perfectibles. Les étudiants ne sont pas toujours au courant de certaines possibilités qui s'offrent à eux : accès aux bibliothèques du Pôle académique de Bruxelles, possibilité de regrouper les deux périodes de stage, etc.. Un certain nombre d'actions d'amélioration ont déjà été formalisées et planifiées. Il reste à assurer la mise en œuvre et suivi dans leur efficacité.
- 15 La qualité du site Internet de l'établissement et l'utilisation courante de la plate-forme Claroline offrent une certaine fluidité dans la communication entre professeurs et étudiants notamment.
- 16 Certains supports de communication (« Guide du Routard du professeur » trop prescriptif, DAE disponible sur le site Internet qui ne traduit que très imparfaitement les points forts de l'Institution, stylos personnalisés ISFCE dont aucun ne fonctionnent, ...), n'ont pas été conçus comme de véritables outils communicants : délivrant une information utile et véhiculant les valeurs partagées de l'Institut. Ils n'assurent qu'une fonction purement informative, leur forme est totalement déconnectée de l'image positive que l'établissement devrait pouvoir mettre en avant.
- 17 La communication interne mériterait d'être plus formalisée afin de gagner en performance.

RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité encourage la direction à compléter sa démarche stratégique afin :*
 - *de mieux positionner sa vision par rapport aux formations qualifiantes et aux formations continues, il doit y avoir une cohérence avec la dénomination de l'établissement : Institut supérieur de **formation continue** d'Etterbeek ;*
 - *d'articuler les axes stratégiques avec la vision long terme et avec les actions concrètes qui en découleront ;*
 - *d'envisager un axe professionnalisation visant à renforcer les liens entre les professionnels du secteur et le bachelier comptable ;*
 - *d'élaborer des indicateurs de suivi, essentiels pour mesurer, étape par étape, l'efficacité des actions (décomposer les problèmes). Cela suppose au préalable de fixer des objectifs chiffrés prévisionnels ambitieux, engageants tout en restant réalistes.*
- 2 *Le comité recommande un effort dans la formalisation qui ne doit pas être perçue comme une contrainte bureaucratique mais comme un outil de management de la communication interne visant à :*
 - *analyser l'organisation des tâches de chacun et le cas échéant à les rendre plus efficaces, à mieux les répartir ;*
 - *diffuser la stratégie de l'établissement afin que l'ensemble des parties-prenantes ait conscience qu'une vision claire, partagée, consensuelle existe. Mieux connue, comprise, acceptée, elle se trouvera mieux intégrée et fédérera encore davantage les énergies vers les objectifs collectifs de l'institution ;*
 - *faciliter la transmission des savoirs, savoir-faire, fonction indispensable lorsque notamment se profile une phase de remplacement, de succession à des postes clés ;*
 - *mettre à disposition des outils de communication performants tels la boîte à suggestion ;*
 - *faciliter le contrôle du respect des procédures qui facilitent le travail de chaque partie prenante.*
- 3 *Les personnes qui ont choisi de s'investir dans les fonctions essentielles pour assurer une démarche qualité performante et pérenne (coordinatrice qualité institutionnelle, coordinateurs de section) doivent disposer d'un volume de périodes en plus grande adéquation avec les charges de travail que cela implique. Une réflexion sur les possibilités d'alléger les tâches (meilleure répartition, automatisation de certaines d'entre elles, etc.) peut également être engagée.*
- 4 *Une participation plus active des parties prenantes externes dans pilotage de la démarche qualité serait à développer. Représentants des entreprises, étudiants, anciens étudiants devraient pouvoir y être associés plus étroitement.*

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 5 *Les supports de communication interne doivent être pensés dans l'intégralité de leurs dimensions : informative et partage d'une image qui véhicule les valeurs de l'Institution et aide à construire une culture d'établissement.*

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 règlement d'ordre intérieur rappelle avec à-propos les dispositions légales qui assurent le bon déroulement du programme.
- 2 Le conseil des études est conçu de manière véritablement collégiale : au minimum deux professeurs et un représentant de la direction. Cette organisation évite l'écueil d'une réunion à deux (un enseignant et le directeur) qui ne peut que donner une vision étroite et donc incomplète de l'étudiant.
- 3 Le comité a pu constater une préoccupation pour la professionnalisation bien plus importante que ce qui était perceptible à travers le DAE. Les activités professionnelles des enseignants dans le secteur comptable participent à la pertinence de leurs interventions pédagogiques.
- 4 L'organisation des cours en journée sur 3 ans est cohérente et en adéquation avec le souhait des étudiants. Elle constitue un facteur d'attractivité pour l'établissement.
- 5 Le système modulaire de la promotion sociale a été conçu pour favoriser la flexibilité et l'individualisation des parcours. Sa mise en place n'est pas sans poser un certain nombre de difficultés :
 - d'organisation des emplois du temps,
 - d'agencement des unités d'enseignement avec la nécessité parfois contradictoire de respecter les prérequis tout en étant inscrit à un nombre suffisant d'UE.
 - de compréhension des parcours pour les étudiants,
 - de comportement stratégique du type « shopping » consistant à suivre l'UE dans l'établissement où les cours sont les mieux présentés mais de passer l'épreuve dans celle où on a plus de chances de l'obtenir. C'est notamment le cas des UE de stage et d'EI. Ce comportement est d'autant plus dommageable que le diplôme se trouve être délivré par l'établissement ayant fait passer l'examen sans en avoir assuré la préparation. C'est le problème de la double inscription à une même UE qui se pose ici et auquel l'ISFCE se trouve confrontée.
- 6 Il existe un potentiel relationnel important au niveau du bachelier en Comptabilité méritant d'être exploité. La direction a développé un véritable réseau professionnel mais qui ne se diffuse que très imparfaitement au bachelier en Comptabilité. Le comité n'a pas pu apprécier de manière satisfaisante la vision des professionnels puisque seulement deux d'entre eux ont pu être présents lors de l'entretien. Il manque également des données relatives au nombre et à la diversité des professionnels invités lors des jurys de soutenance de stage ou d'épreuve intégrée (EI).
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 7 Le choix de l'option Gestion est apprécié mais une demande importante concernant la comptabilité fiscale existe et ne doit pas être négligée.

[Information et communication externe]

- 8 L'institution a conscience de l'importance de ce critère qui fait l'objet d'un axe stratégique. Les deux orientations retenues : développement d'un réseau professionnels et création d'une association des

anciens étudiants (alumni), apparaissent pertinentes. Pour ce faire, l'institution peut compter sur les liens entretenus par la direction, la sous-direction et le chef d'atelier dans le milieu professionnels. Pour l'heure le comité ne perçoit pas la réalité de ces liens au sein du bachelier en Comptabilité.

- 9 L'établissement pourrait s'appuyer en outre sur les relations entretenues via l'asbl Update Center dans le cadre de la formation continue. Là encore, le comité n'a pu en percevoir l'impact opérationnel au niveau du bachelier en Comptabilité. Les visites des stagiaires en entreprise ne sont pas régulières et ne sont pas perçues comme des occasions de tisser des liens durables avec la profession.
- 10 Le comité salue les démarches entreprises pour rendre l'Institut plus visible et renforcer les partenariats : l'implication du directeur dans l'Association pour l'organisation et la gouvernance d'entreprise (APO.G), constitution de la fonction de coordinateur update center, célébration des 80 ans de l'établissement et des 30 années d'exercice du directeur. Ce sont des initiatives positives pour la communication institutionnelle qui doivent perdurer.

RECOMMANDATIONS

- 1 *Les réseaux institutionnels existant doivent pouvoir renforcer le caractère professionnalisant du bachelier Comptabilité en lien avec un secteur dynamique qui offre des opportunités de carrière. Il sera nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi aptes à rendre compte du renforcement de ces relations.*
- 2 *Les visites des lieux de stage doivent être perçues comme des occasions d'entrer en contact direct avec les employeurs, de tisser des liens de confiance durables, de faire connaître la qualité des enseignements et l'implication du personnel de l'établissement. De même, le recours au réseau Linked in, la constitution d'une association des anciens étudiants tels qu'envisagés dans le DAE, l'organisation de portes ouvertes, de festivités (remises de diplômes, anniversaire de l'établissement, ...) sont des moyens de déployer des liens avec des professionnels attachés à l'établissement. Il s'agit d'enclencher un cercle identitaire vertueux où les étudiants, les maîtres de stage, les intervenants deviennent des ambassadeurs de l'Institution.*
- 3 *Ces recommandations impliquent une charge de travail conséquente qui devra faire l'objet d'une reconnaissance supplémentaire : rémunération ou/et décharge de cours. Elles doivent se comprendre comme des investissements qui à terme auront des retombées positives pour l'établissement en termes de nombre d'inscrits aux formations, de taux de diplômations,*
- 4 *La possibilité d'ouvrir une option Fiscalité ou de renforcer les compétences fiscales (à travers des conférences, des colloques, ...) doit rester une opportunité d'évolution, une façon d'adapter l'offre de formation à la demande du secteur et d'augmenter l'employabilité des étudiants.*

Critère 3

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

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

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

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

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 Les acquis d'apprentissage (AA) sont définis par le dossier pédagogique de la section et explicités lors de la première séance de chaque UE (fiche UE, contrat d'apprentissage). Les étudiants en ont une bonne connaissance.
- 2 La part d'autonomie spécifique à chaque UE est utilisée pour approfondir les connaissances, développer des cas pratiques, actualiser les cours. Son utilisation relève davantage d'initiatives individuelles que d'une volonté institutionnelle structurée. Elle ne développe pas de compétences transversales.

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

- 3 Le comité salue l'implication de l'équipe pédagogique au sein du bachelier tant pour ses qualités disciplinaires que pédagogiques. La disponibilité des enseignants a été soulignée à plusieurs reprises comme un point fort de l'établissement.
- 4 Le comité apprécie la présence de supports professionnalisants dans les activités d'apprentissage (déclaration fiscale, TVA, factures, codes juridiques, etc.). Les étudiants se trouvent amenés à comprendre et résoudre des problèmes de gestion à l'aide d'outils de terrain.
- 5 La plateforme Claroline est largement appropriée par les parties prenantes. Des initiatives plus poussées en termes de *e-learning* sont en développement.
- 6 L'encadrement mis en place par l'institution pour l'épreuve intégrée est une force pouvant être utilisé comme outil de communication externe.
- 7 Les durées de stage prévues par les dossiers pédagogiques sont jugées trop brèves. Elles représentent un obstacle lors de la recherche du stage. Nombre de professionnels privilégient des formations concurrentes qui offrent des périodes plus longues. Le regroupement des deux périodes de stage pallie en partie ce problème mais tous les étudiants ne semblent pas bien informés de cette possibilité.
- 8 Le choix du sujet de l'EI est assez libre, pas nécessairement lié au stage même si cela reste recommandé. Les exigences de forme et de fonds sont assez élevées mais les étudiants disposent des ressources et de l'encadrement nécessaires pour y répondre.

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

- 9 Le programme est agencé sur 3 ans. Les UE sont organisées chaque année.
- 10 La référence aux ECTS⁴ est très peu mise en valeur. Aucun lien apparent n'est effectué avec les UE ce qui ne permet pas de jauger la réelle charge de travail des étudiants qui ne peut pas être appréhendée uniquement par le temps présentiel ou le nombre d'UE. [Droit de réponse de l'établissement](#)

⁴ *European Credits Transfer Scale*

- 11 L'agencement de l'UE épreuve intégrée apparaît perfectible. La présentation méthodologique s'effectue en janvier de la troisième année ce qui ne permet pas aux étudiants les plus avancés de progresser efficacement dans l'élaboration de leur écrit. La deuxième session de validation du sujet (décembre) est jugée tardive.
- 12 La perception de la charge de travail des étudiants en troisième année semble différer selon les parties prenantes.
- 13 Le niveau 3 demandé en langue est organisé en soirée et non en journée ce qui pose des problèmes de suivi pour les étudiants.

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

- 14 Différents dispositifs d'évaluation ont été mis en place : évaluation continue, travaux de groupe, recherches personnelles, etc. Cette variété offre un bon équilibre entre évaluation formative et évaluation sommative.
- 15 Les critères d'évaluation sont établis en cohérence avec les acquis d'apprentissage visés et appliqués de manière systématique et constante. En outre, les exigences sont formulées de manière claire et communiquées en temps utile aux étudiants. En revanche, les grilles d'évaluation des stages et de l'EI sont qualitatives mais la validation de l'UE est liée à une cotation, le lien entre les deux n'apparaît pas explicite.

RECOMMANDATIONS

- 1 *Une réflexion collective sur les 20 % d'autonomie devrait être engagée. Elle permettrait de développer des compétences transversales, plus appropriées aux exigences de la profession.*
- 2 *Outre le fait d'être une unité d'harmonisation des compétences acquises au niveau de l'Union Européenne, les ECTS permettent également d'appréhender la charge de travail réellement exigée dans une UE, au-delà du simple présentiel ou du nombre d'UE.*
- 3 *Une réflexion relative à l'organisation de l'UE 3 en langue doit être menée afin de la rendre plus facilement accessible aux étudiants (e-learning, après-midi/soirée, partenariat, ...)*
- 4 *La possibilité de fusionner les deux périodes de stage doit être mieux communiquée voire encouragée. A priori rien ne s'oppose à un allongement de la période de stage au-delà de la durée prévue par le dossier pédagogique.*
- 5 *Le comité préconise de mener une réflexion visant à mieux échelonner :*
 - *les cours de communication, essentiels à la démarche de recherche de stage et qui doivent servir de soutien aux étudiants lors de leur démarche,*
 - *la préparation à l'IE : sensibilisation en première année, transmission de la méthodologie en deuxième année, choix du sujet et partie théorique en troisième année, rédaction en dernière année.*
 - *Les deux sessions de validation afin que la seconde ne soit pas trop tardive.*
- 6 *Il est souhaitable de mieux articuler les grilles d'évaluation des UE de stage et d'EI avec la cotation finale.*

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 équipes enseignantes et administratives sont des atouts indéniables de la section comptable et de l'établissement en général. La qualification, la disponibilité, l'investissement, sont reconnus par l'ensemble des parties prenantes. La qualité du management mis en place y a fortement contribué.
En revanche, les fonctions de soutien logistiques, les décharges liées à la fonction qualité, aux futures missions de développement des réseaux professionnels et des anciens étudiants, nécessiteraient des ressources supplémentaires.
- 2 Certaines sources d'amélioration dont le site web nécessiteraient un effort de formation continue qui pourrait être assuré en interne. Il y a là nécessité de soutenir les demandes via des aménagements adaptés.
- 3 Un « Guide du Routard du professeur » a été conçu afin de renseigner au mieux les nouveaux arrivants. S'il est opérant sur le fond, sur la forme il n'est pas en adéquation avec l'accueil chaleureux réservé aux nouveaux par leurs collègues.

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

- 4 Les locaux sont bien entretenus et l'établissement semble bien doté en matériel.
- 5 Les ressources documentaires restent limitées et les étudiants ne sont pas forcément informés des accès possibles au Pôle académique de Bruxelles.
- 6 L'asbl est une source alternative de financement que l'établissement a su judicieusement mettre en place.

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

- 1 La proximité entre les équipes enseignantes, administrative et les étudiants permet la détection des difficultés et la mise en place d'actions informelles de remédiation.
- 2 L'établissement fait preuve d'un ancrage local important en tenant compte du contexte économique et social.
- 3 Les étudiants sont informés sur les possibilités de passerelles.
- 4 Les étudiants n'ayant pas une parfaite maîtrise de la langue et de la culture nationales peinent à trouver un stage. L'aide dont ils peuvent bénéficier se déclenche à partir d'un certain nombre de refus ce qui fragilise ces personnes qui ont au contraire besoin d'être mise en confiance.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 5 Comme cela a été évoqué au niveau du critère 1, il y a nécessité de développer des indicateurs en adéquation avec les actions menées, les axes suivis et la vision souhaitée. Une exploration plus

systematique de l'insertion professionnelle serait souhaitable compte tenu des missions fondamentales de l'Enseignement de Promotion Sociale.

- 6 Il existe une évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) mais celle-ci n'est pas formalisée, pas organisée de manière systématique et dépend trop des initiatives individuelles.
- 7 Le comité note l'absence de base de données recensant les lieux de stages, les contacts professionnels de l'institution, les informations permettant un suivi des anciens diplômés. Les sources informelles existantes sont largement sous-utilisées, non centralisées et ne peuvent donc pas être objet d'analyses, servir de base pour mettre en œuvre des actions de communisation.
- 8 La non-exploitation des données quantitatives empêche la mise en œuvre d'indicateurs quantitatifs de mesure de la performance et son évolution dans le temps. Leur rôle d'outils de communication, de légitimité, de négociation apparaît sous-évalué.

RECOMMANDATIONS

- 1 *Une réflexion est à mener sur la charge de travail liée à la démarche qualité, sur la possibilité d'une répartition plus équilibrée de celle-ci et d'une reconnaissance institutionnelle plus prononcée.*
- 2 *Le comité recommande la constitution de bases de données :*
 - *répertoriant les lieux de stage, les activités qui y sont exercées, l'appréciation de l'étudiant qui y a évolué ;*
 - *assurant le suivi des diplômés ;*
 - *toute information utile pour l'analyse et le pilotage de l'établissement.**L'ensemble des parties prenantes peut, par des procédures formalisées adaptées (petites fiches papiers ou numériques à remplir, enquêtes téléphoniques plus approfondies, entretiens plus ou moins formalisés, ...) être mobilisé à cet effet.*
- 3 *Il serait souhaitable de mieux informer les étudiants sur les possibilités d'accès au Pôle académique de Bruxelles en termes de bibliothèque notamment.*
- 4 *La recherche de lieux de stage pourrait faire l'objet d'un accompagnement plus poussé notamment pour les étudiants n'ayant pas une parfaite maîtrise de la langue et de la culture nationales*
- 5 *Une fois les bases de données élaborées et fiabilisées, le comité incite à la construction d'indicateurs chiffrés : nombre d'inscrits, taux de réussite global et par UE, taux de diplômés, d'abandon, d'insertion professionnel, nombre de contacts avec les professionnels, fréquentations aux portes ouvertes, ..., avec leurs évolutions dans le temps. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées pour rendre compte des forces, des progrès de l'Institut, ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et relever les défis de demain.*
- 6 *L'analyse plus régulière des données nécessaires au pilotage du programme permettrait également une compréhension plus fine des phénomènes d'abandon, d'identifier les éventuelles difficultés d'ordre pédagogique.*

Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 Le DAE a été élaboré et rédigé par la coordinatrice qualité. Elle a su insuffler une adhésion consensuelle et a pu ainsi compter sur la collaboration des différentes parties prenantes et le soutien de la direction. Le DAE établit un état des lieux constructif, proposant des pistes d'actions dont beaucoup vont dans le sens d'une amélioration pérenne de la démarche qualité au sein de la section comptable et plus largement au niveau de l'Institution. Le comité regrette en revanche la faible qualité des données exploitées : pas actualisées, notamment au niveau des taux d'abandon et de diplômés (2013-2014 pour les plus récentes) et très incomplètes. Elles ont de ce fait donné lieu à des analyses assez vagues et peu précises sur les taux d'insertion, l'efficacité de la communication externe, la plus ou moins grande satisfaction des enseignants à l'évaluation des enseignements (retours fait aux étudiants).

[Analyse SWOT]

- 2 La section comptable peut s'appuyer sur un diagnostic pertinent. L'analyse SWOT met en évidence les forces et les faiblesses de l'institution, les opportunités et les menaces propres à son environnement et effectue un lien avec le plan d'action. La SWOT pouvait toutefois être plus complète en incorporant des éléments aussi essentiels que : l'attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière, l'attrait de l'option fiscalité, le départ prochain de l'équipe de direction, l'effet shopping lié au caractère modulaire de la formation, la qualité du suivi de l'épreuve intégrée.
- 3 La SWOT pourrait être vue comme un outil stratégique et de communication et pas uniquement comme un outil de diagnostic.

[Plan d'action et suivi]

- 4 Le plan articule actions et axes avec un planning de mise en place et des degrés de priorité. Cependant le lien avec la vision stratégique n'est pas établi. Aucun indicateur de prévision et de suivi n'a été élaboré.
- 5 Le plan d'action ne précise pas les responsables de leur mise en œuvre et de leur suivi (Qui fait quoi ? Comment ? Avec quels indicateurs de suivi ?).

RECOMMANDATIONS

- 1 *Un travail plus approfondi doit être engagé sans tarder afin disposer de données qualitatives et quantitatives actualisées, fiables et complètes. Elles constitueront une base de travail pour affiner les analyses du diagnostic, élaborer les indicateurs de suivi d'actions, les tableaux de bord de la direction, des coordinateurs de section et de la coordinatrice qualité, en lien avec les objectifs que l'établissement se sera collégialement fixés et les valeurs qui sont les siennes.*
- 2 *La SWOT gagnerait à être complétée par des éléments qui ont ou auront un impact non négligeable sur l'avenir de l'Institut. Les analyses pourront aussi être complétées en fonction.*

- 3 *Le comité incite l'Institution à élaborer un plan d'actions plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, ...) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.*

CONCLUSION

En place depuis 1987, le directeur de l'ISFC d'Etterbeek a su redonner vie à l'établissement, développer des formations d'enseignement supérieur en cohérence avec son environnement économique et social, inscrire durablement l'Institut dans le paysage éducatif bruxellois. A travers la lecture du DAE et l'ensemble des entretiens, le comité a pu mesurer le chemin parcouru, les effets bénéfiques d'un management à la fois ambitieux en termes d'exigences de formation et respectueux de valeurs humaines qui lui ont permis d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

La vision stratégique : « rendre service au plus grand nombre en exploitant au mieux les ressources à disposition » est restée une quête constamment recherchée. C'est assez naturellement que la démarche qualité a pu être intégrée de manière pérenne dans le système de valeur de l'Institut. La structuration de la démarche, encore perfectible, a donné une dimension plus globale et plus opérante à la dynamique de qualité et ce pour l'ensemble du personnel enseignant et non enseignant. Le bachelier comptable se trouve pleinement intégrée dans cette orientation.

De nombreux défis restent à venir. Le premier d'entre eux sera d'assurer la succession d'une équipe de direction qui a longtemps œuvré sans compter pour le succès de l'Institut. Les compétences internes existent, les opportunités externes également. C'est avec patience, discernement que la transition devra être pensée. Pour l'heure, l'ISCFE se doit de poursuivre les efforts entrepris destinés à consolider les points forts, réduire les faiblesses, saisir les opportunités, répondre aux menaces. En mobilisant l'ensemble de ses ressources humaines autour d'intérêts communs solidement partagés, l'Institut se construira un avenir durable et prometteur.

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Démarche stratégique pertinente autour de trois axes stratégiques ⇒ Démarche qualité bien ancrée et acceptée par tous pilotée par une coordinatrice qualité ⇒ Équipe enseignante compétente, proche des étudiants et en lien avec la profession ⇒ Qualité du suivi de l'épreuve intégrée ⇒ Présence de supports professionnalisants dans les activités d'apprentissage (déclaration fiscale, TVA, factures, codes juridiques, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Articulation insuffisante entre la démarche stratégique et la vision à long terme et le plan de suivi ⇒ Absence d'indicateurs quantitatifs (tableau de bord) liés au pilotage du plan d'action ⇒ Démarche qualité qui reste peu formalisée et reposant largement sur le bénévolat des acteurs ⇒ Une évaluation des étudiants pas encore suffisamment formalisée et exploitée ⇒ Participation insuffisante des parties prenantes externes dans le pilotage et au sein de la démarche qualité, notamment des représentants des entreprises et des anciens étudiants. ⇒ Des opportunités d'amélioration liées à l'agencement et le suivi des stages (enchaînement des stages pour augmenter la durée, accompagnement plus poussé lié à la recherche des stages) ⇒ Agencement du programme (notamment, en termes de l'agencement de l'UE épreuve intégrée et de l'organisation des horaires des cours de langues). ⇒ Grilles d'évaluation des UE de stage et de l'EI insuffisamment articulées avec la cotation finale.

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière ⇒ Attrait d'une option additionnelle en fiscalité ⇒ Développement de l'<i>e-learning</i> ⇒ Existence du Pôle académique de Bruxelles 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Départ prochain de l'équipe de direction ⇒ Le caractère modulaire de la formation qui pose un certain nombre de difficultés (organisation d'emploi du temps, effet « shopping », etc.)

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Compléter la démarche stratégique par un plan d'actions plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, ...), une meilleure articulation entre vision, axes stratégiques et préciser le positionnement de l'établissement en termes de formation : qualifiante ou certifiante.
- ⇒ Renforcer via les réseaux institutionnels existant l'axe professionnalisant du bachelier comptable, en lien avec un secteur dynamique qui offre des opportunités de carrière.
- ⇒ Élaborer des indicateurs de suivi, essentiels pour mesurer, étape par étape, l'efficacité des actions d'amélioration envisagées
- ⇒ Entreprendre des efforts de formalisation afin d'améliorer le management de la communication interne.
- ⇒ Mettre à disposition pour les personnes investies dans les fonctions essentielles de la démarche qualité un volume de périodes en plus grande adéquation avec les charges de travail que cela implique. Une participation plus active des parties prenantes externes dans pilotage de la démarche qualité serait à développer.
- ⇒ Penser les supports de communication interne dans l'intégralité de leurs dimensions : informative et partage d'une image qui véhicule les valeurs de l'Institution et aide à construire une culture d'école.
- ⇒ Renforcer les compétences fiscales (à travers des conférences, des colloques, ...) ou la possibilité d'ouvrir une option Fiscalité doit rester une opportunité d'évolution, une façon d'adapter l'offre de formation à la demande du secteur et d'augmenter l'employabilité des étudiants.
- ⇒ Mener une réflexion visant à mieux échelonner les cours de communication, la préparation à l'épreuve intégrée, les deux sessions de validation des examens, la charge de travail des étudiants sur l'ensemble du cursus.
- ⇒ Mieux articuler les grilles d'évaluation des UE de stage et d'EI avec la cotation finale.
- ⇒ Engager sans tarder un travail plus approfondi afin disposer de données qualitatives et quantitatives actualisées, fiables et complètes. Elles constitueront une base de travail pour affiner les analyses du diagnostic, élaborer les indicateurs de suivi d'actions, les tableaux de bord de la direction, des coordinateurs de section, de la coordinatrice qualité, etc., en lien avec les objectifs que l'établissement se sera collégialement fixé et les valeurs qui sont les siennes.

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
1	Constats et analyse	1	La distinction entre formation qualifiante et formation continue ne peut être plus explicitement représentée vu le profil varié des étudiants. Même si certains sont sans emploi, certains possèdent déjà un diplôme ou ont déjà travaillé et cherchent une réorientation professionnelle, la formation qualifiante s'inscrit donc bien également dans de la formation continue.
1	Constats et analyse	3	Dans notre plan de suivi, des analyses quantitatives et qualitatives ont été mentionnées comme indicateurs du suivi des actions envisagées. Nous avons également fourni aux experts, lors de leur visite, des indicateurs chiffrés qui rentrent dans notre vision stratégique. Il s'agit d'analyser ces chiffres ou ces enquêtes qualitatives au fil des années afin qu'ils confirment ou infirment nos différentes actions stratégiques. Ils offrent déjà une base de réflexion et d'analyse.
1	Constats et analyse	6	<i>Le comité regrette l'absence de la fonction coordinatrice qualité au sein de l'organigramme.</i> Précisons que cet oubli est uniquement présent dans le rapport écrit. En réalité, la coordonnatrice tient une place centrale dans la gouvernance qualité de notre école.
1	Recommandations	4	Comme nous l'avons déjà signalé aux experts, il nous semble assez irréaliste d'impliquer des représentants d'entreprises dans le pilotage de la démarche qualité. Ceux-ci sont en effet très peu disponibles. Cependant, travailler avec des anciens étudiants nous paraît plus faisable et stratégique.
2	Constats et analyse	6	Idem que précédemment. Il est extrêmement difficile de mobiliser des experts d'entreprise, qui sont souvent surchargés de travail, pour la démarche qualité ou pour faire partie des jurys de soutenance d'épreuve intégrée.
3	Constats et analyse	10	Cette référence aux ECTS n'est pas de notre ressort. La Promotion sociale dans son ensemble devrait dès lors fonctionner de cette manière, à l'instar des Hautes écoles.

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

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

Willy VANWEDDINGEN
Directeur

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

Handwritten signature
MATHILDE VANDAMME