



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

Alain DONADIO
Florine CHASLAIN
Sélim MEKDESSI

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option
gestion

Institut Supérieur de Formation
Continue d'Etterbeek (ISFCE)

7 juillet 2023

Table des matières

Comptabilité : Institut Supérieur de Formation Continue d’Etterbeek	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l’évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	12
Critère C.....	17
Conclusion	20
Droit de réponse de l’établissement.....	21

Comptabilité : Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek

Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site le 13 décembre 2022 à l'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Comptabilité, option gestion, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Alain Donadio, expert pair et président du comité
- Florine Chaslain, experte étudiante
- Sélim Mekdessi, expert pair et en gestion du comité

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Démarche qualité bien ancrée et acceptée par tous, pilotée par une coordinatrice qualité soutenue et accompagnée par une équipe enseignante et d'une direction impliquées et volontaires
- Équipe enseignante compétente, disponible, proche des étudiants et en lien avec la profession
- Qualité de l'accompagnement et de l'organisation du TFE
- Le soutien de l'ASBL Update Center et du pouvoir organisateur pour financer des infrastructures, du matériel multimédia permettant de développer l'*e-learning*
- Transversalité des compétences et des ressources entre les différents bacheliers
- Créneau horaire spécifique à l'ISFCE : cours en après-midi, les matinées pouvant être consacrées au stage

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Vision et démarche stratégique pas suffisamment bien formalisées
- Articulation entre stratégie et plan d'action pas assez précise
- Les actions de communication externe perfectibles pour offrir une plus large visibilité de la formation et de ses nombreuses qualités aux futurs étudiants et aux professionnels du secteur
- Absence d'indicateurs quantitatifs (tableau de bord) liés au pilotage du plan d'action
- Des faiblesses dans la maîtrise du français pour certains étudiants générant des problèmes de compréhension, voire d'intégration
- Étudiants difficiles à mobiliser et à stabiliser (taux d'abandon non négligeable), car souvent en situation précaire et/ou en charge familiale

OPPORTUNITÉS

- Emplacement : proche d'une gare et d'un axe routier de sortie de Bruxelles
- Attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière
- Développement de l'*e-learning*

MENACES

- Le caractère modulaire de la formation qui pose le risque de l'effet shopping
- L'attractivité fragile du secteur comptable qui ne permet pas d'attirer un nombre satisfaisant d'étudiants de manière pérenne

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Pour des raisons de cohérence et de clarté, il y a nécessité à expliciter l'intention stratégique de l'Institut. Elle constitue, en interne comme en externe, un vecteur de communication de la vision long terme capable d'incarner la raison d'être, d'afficher la mission première de l'ISFCE.
- 2 L'axe communication externe doit être réintégré dans les orientations du plan stratégique.

- 3 Une participation plus active des parties prenantes externes dans le cadre de la démarche qualité serait à développer.
- 4 Le développement de l'enseignement à distance doit continuer à être réfléchi collégialement et intégré dans une vision stratégique précise.
- 5 La durée et la périodicité du stage doivent faire l'objet d'une réflexion plus approfondie afin de le rendre plus attractif pour la profession, plus enrichissant et moins angoissant pour les étudiants.
- 6 Le comité incite l'Institut à élaborer un plan d'action plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, etc.) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.

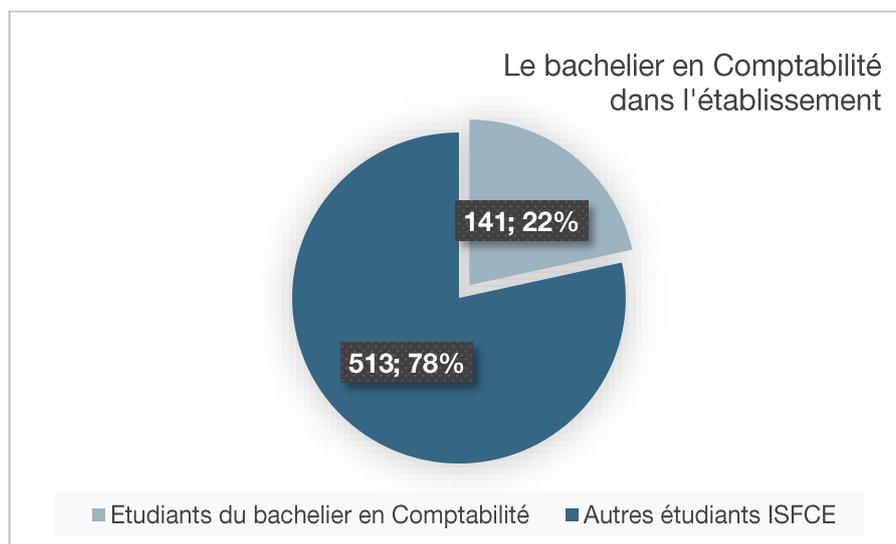
Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE) a été créé en 1937 sous la dénomination « Institut Ernest Richard » par la Commune d'Etterbeek. Il organise des cours du jour et du soir de niveau secondaire inférieur, secondaire supérieur et supérieur. Son pouvoir organisateur est l'administration communale d'Etterbeek.

Dans le cadre de l'enseignement supérieur de type court de promotion sociale, l'Institut organise, outre le bachelier en Comptabilité, option gestion qui fait l'objet de la précédente évaluation, trois autres bacheliers (en Informatique de gestion, en Marketing et en Assistant de direction).

Le programme de bachelier en Comptabilité est dispensé en après-midi, entre trois et cinq jours par semaine.

En 2020-2021, 141 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option gestion sur un total de 654 inscrits en enseignement supérieur à l'ISFCE, soit 22 % des effectifs².



² Source : dossier d'avancement de l'établissement, année de référence 2020-2021.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'ISFC d'Etterbeek a connu un changement majeur dans sa gouvernance avec le départ en retraite de l'ancienne direction en septembre 2021 après 30 ans de fonction. La succession s'opère dans de très bonnes conditions, la nouvelle directrice, forte de ses années d'expérience en EPS, peut compter sur la stabilité de l'équipe enseignante du bachelier et de la coordinatrice qualité qui assure désormais la charge de sous-direction.

Le bachelier en Comptabilité, de par ses effectifs modestes, reste un peu fragile, mais bien intégré dans son environnement économique et social. Il dispose d'atouts majeurs pour assurer sa pérennité en continuant à répondre manière volontaire et engagée à ses missions d'EPS.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 La démarche qualité s'avère une préoccupation majeure de l'ISFCE depuis de nombreuses années. Son ancien directeur³, Monsieur Vanweddigen, s'y était historiquement engagé de manière active et pragmatique. Il en avait, au fil des évaluations AEQES, formalisé le cadre en lien avec une équipe pédagogique et administrative de mieux en mieux sensibilisée et impliquée. Mme Mertens, qui a pris la succession, poursuit dans cette voie.
- 2 Suite au décret du 22 février 2008⁴, une coordinatrice qualité interne a été nommée en avril 2009, remplacée en janvier 2012 par Mme Vandamme qui conserve, à ce jour, cette attribution. La stabilité dans le poste a permis d'assurer dans de bonnes conditions, la pérennité de la démarche qualité lors de la prise de fonction de Mme Mertens, directrice de l'Institut depuis septembre 2021.
- 3 Depuis septembre 2018, Mme Vandamme occupe également à mi-temps la fonction de sous-directrice. Cette double responsabilité offre l'opportunité de repenser la structuration du processus qualité sur deux points :
 - La délégation plus importante des tâches inhérentes à ce dernier au niveau des coordinateurs de section notamment dans le cadre de la cohérence pédagogique ;
 - L'intégration plus conséquente des enjeux au niveau de la stratégie de l'Institut et de leurs diffusions au sein des équipes enseignantes et administratives, compte tenu de l'expérience de Mme Vandamme en la matière.

Cette mesure renforce l'ancrage institutionnel de la démarche qualité qui avait déjà été soulignée lors du rapport initial d'évaluation de 2016 avec la création de la Cellule d'Évaluation Interne (CEI), la participation active aux réunions du C.P.E.O.N.S⁵, le soutien explicite du chef d'atelier et de l'équipe de direction.

³ Charge assurée de 1987 à juin 2021.

⁴ Décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française.

⁵ Conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné.

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

- 4 L'objectif général de l'Institut est de proposer des formations professionnalisantes répondant au mieux à des offres d'emplois de secteurs porteurs, en tenant compte de son environnement économique et social particulier : taux de chômage conséquent alors qu'existent par ailleurs, des débouchés notamment dans le secteur tertiaire mais qui nécessitent des qualifications adéquates. C'est à partir de ce constat qu'a été formalisée, lors l'élaboration du dossier d'autoévaluation (DAE) de 2016⁶, la vision stratégique suivante : « Rendre service au plus grand nombre en exploitant au mieux les ressources à disposition. »

Ce précepte n'a pas été repris lors de la rédaction du dossier d'avancement (DAv) ni évoqué par la direction lors des entretiens, ni remplacé par une proposition alternative. Il manque de ce fait une formulation clairement identifiable de l'intention stratégique de l'Institut.

- 5 Les évaluations des bacheliers des différentes sections ont permis d'intégrer l'amélioration continue de façon plus transversale et d'apprendre à prioriser les actions stratégiques. Les axes majeurs identifiés en 2016 et actualisés en 2018 continuent de structurer le processus, tout en étant adaptés aux nouveaux enjeux :
- La cohérence pédagogique (anciennement coordination pédagogique) ;
 - L'organisation, le suivi et l'information sur les Travaux de Fin d'Études (TFE) ;
 - La communication interne.

Ces trois orientations reflètent bien les priorités développées ces dernières années tant au niveau de la section Comptabilité que de l'Institut.

L'axe « communication externe » n'est toutefois plus explicitement évoqué bien que « les relations extérieures et la mobilité internationale » restent des préoccupations non négligeables. Cette ambiguïté nuit à la cohérence de la présentation stratégique et interroge sur :

- La place de la communication externe dans l'amélioration continue et du rôle des parties prenantes externes : professionnels, anciens diplômés, CEPEONS (non mentionné dans le DAv alors qu'il était évoqué dans le DAE) ;
- Le degré d'engagement de ces mêmes parties prenantes au sein de la démarche qualité.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 6 La communication interne a été restructurée au niveau de l'ensemble de l'établissement de manière à constituer un axe commun à l'ensemble des sections de bachelier. À travers les entretiens, le comité a pu constater qu'une approche plus globale et transversale était en effet effective, rendant ainsi les actions plus visibles pour les parties prenantes internes. Cette orientation permet également de générer des effets de synergie non négligeables en termes de gestion des effectifs, de mise en commun de ressources et d'infrastructures : plateforme Moodle, ordinateurs

⁶ Dossier d'autoévaluation de la section de comptabilité de l'ISFCE p4, reprise dans le rapport d'évaluation réalisé en 2016 et disponible sur le site de l'AEQES : Evaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017.

portables et tablettes prêtés aux étudiants, tableaux interactifs, futurs studio d'enregistrement et salle multimédia pour développer l'e-learning, etc.

- 7 Le comité, tout comme le DAV⁷, note l'insuffisance des indicateurs susceptibles de rendre compte de l'efficacité des actions mises en œuvre et par conséquent de l'impossibilité de communiquer en interne comme en externe sur les bienfaits de telle ou telle mesure. La focalisation sur le taux d'insertion professionnelle est un choix pertinent, mais d'autres indicateurs relatifs à la réussite par unité d'enseignement (UE), au degré de satisfaction d'actions précises (sorties, aménagement de salles, des horaires, prêts de matériels, etc.) seraient également précieux pour mieux évaluer l'opérationnalité de la qualité.
- 8 Avoir dégagé une plage horaire à une personne dédiée aux réseaux sociaux et chargée d'effectuer une veille sur les avis publiés, les référencements, est une initiative qui va dans le bon sens. Ces canaux sont souvent privilégiés par les étudiants dans leurs choix d'orientation. Le déficit de communication externe n'en reste pas moins réel et ne permet pas de mettre en évidence les points forts de l'Institut tels que la qualité de l'enseignement, l'implication des professeurs, le rythme, l'horaire, l'implantation géographique, la bienveillance de l'encadrement, qui mériteraient d'être mieux connus et reconnus de l'extérieur.
- 9 La démarche qualité est aujourd'hui plus largement partagée entre les membres de la direction, les responsables qualité et le personnel enseignant. Les enjeux en sont ainsi plus explicitement compris et intégrés dans les comportements de chacun. La mobilisation des étudiants, actuels et anciens, ainsi que des professionnels reste toutefois perfectible.

RECOMMANDATIONS

- 1 Pour des raisons de cohérence et de clarté, il y a nécessité à expliciter l'intention stratégique de l'Institut. Elle constitue, en interne comme en externe, un vecteur de communication de la vision long terme capable d'incarner la raison d'être, d'afficher la mission première de l'ISFCE.
- 2 L'axe « communication externe » doit être réintégré dans les orientations du plan stratégique. Cela permettra :
 - de faire le lien avec certaines actions menées par ailleurs telles que le développement du réseau LinkedIn, les campagnes de communication ;
 - de fixer des objectifs opérationnels plus clairs, qualitativement ou quantitativement mesurables : nombre d'avis émis, nombre de contacts établis via les réseaux, fréquences de visite du site Internet, des pages de l'Institut, etc. ;
 - de mieux faire connaître l'Institut qui manque encore de reconnaissance.
- 3 La communication interne, et externe, doit pouvoir s'appuyer sur une batterie d'indicateurs plus riche, apte à la fois à rendre compte des résultats des actions entreprises et à faire valoir celles qui améliorent sensiblement le bien-être des parties prenantes de l'Institut. Une réflexion sur les bases de données à constituer ou à exploiter serait à mener, en privilégiant autant que possible leur automatisation de manière à ne pas alourdir les tâches du personnel ou des étudiants.

⁷ Dossier d'avancement, point 2.3 : Démarche qualité et indicateurs de suivi, page 9.

- 4 La complémentarité des communications interne et externe est à mettre en avant : la satisfaction reconnue des anciens étudiants peut jouer sur l'image de l'Institut, sur la motivation et le sentiment d'appartenance des étudiants actuels.
- 5 Une participation plus active des parties prenantes externes dans le cadre de la démarche qualité serait à développer. Représentants des entreprises, étudiants, anciens étudiants devraient pouvoir y être associés plus étroitement via des interventions ponctuelles (conférences métiers, retours d'expérience, etc.) ou des liens plus continus : réseaux sociaux notamment.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Pertinence du programme

- 1 Le système modulaire de la promotion sociale a été conçu pour favoriser la flexibilité et l'individualisation des parcours. L'ISFCE a su adapter le bachelier comptable à ces spécificités, notamment au niveau de l'organisation des emplois du temps et du rythme des cours. L'Institut estime néanmoins se trouver confronté à des comportements stratégiques de type « shopping⁸ » de la part des étudiants ayant la possibilité de s'inscrire à une même UE dans plusieurs établissements. De tels agissements auraient un impact défavorable sur l'implication et l'identification à l'école.

En l'absence d'éléments factuels évaluables, il est en l'état délicat de se prononcer sur l'impact réel de ces effets. Quoi qu'il en soit, le comité observe que la restructuration de la préparation au TFE est de nature à assurer la fidélisation des étudiants à l'UE de l'épreuve intégrée et par conséquent à n'expliquer que très partiellement l'implication et le degré d'attachement des étudiants à l'ISFCE.

- 2 Le niveau de compétence des étudiants apparaît globalement satisfaisant pour les professionnels. Les anciens étudiants, aujourd'hui en poste, sollicitent régulièrement l'établissement dans leur quête de stagiaires. La maîtrise des logiciels professionnels est soulignée. En revanche, des faiblesses notables dans l'expression écrite et orale du français sont exprimées et confirmées par le corps professoral. Ces retours, bien que tout à fait factuels, car recueillis lors des visites d'entreprise ou via les grilles d'évaluation des rapports de stage, ne font pas l'objet d'une mesure formalisée, ce qui ne permet pas de dégager de véritables tendances et de réfléchir aux mesures susceptibles d'y remédier.
- 3 Les compétences fiscales sont particulièrement recherchées par la profession. Afin d'y répondre au mieux, le programme du bachelier a, en la matière, été renforcé, ce qui paraît tout à fait pertinent.

Le module complémentaire de fiscalité ouvert en formation continue depuis septembre 2021 et en horaire décalé soirée depuis septembre 2022 pose davantage question. D'un bon niveau d'exigence et délivré de manière très pédagogique par un intervenant professionnel, il semble ne pas être totalement compatible avec les disponibilités et la charge de travail déjà conséquente des étudiants. Peu d'entre eux y assistent et une part encore moins importante parvient à répondre de manière satisfaisante aux finalités.

⁸ Partie 2.1 du DAv p 9

- 4 Le développement d'un axe stratégique consacré à l'organisation, au suivi et à l'information des TFE apparaît pertinent à plusieurs titres :
- Il participe à améliorer la réussite des étudiants à l'UE d'enseignement la plus importante et la délicate du programme ;
 - Il offre l'occasion aux enseignants de mieux coordonner leurs cours puisque l'épreuve est désormais conçue comme une mission opérationnelle mobilisant des connaissances transversales (fiscales, juridiques, comptables, financières) et qui de ce fait, décloisonne les savoirs disciplinaires et met à jour leur complémentarité ;
 - Il donne aux étudiants plus de sens aux contenus disciplinaires qui se trouvent ainsi mis en application dans des situations concrètes, proches de celles qu'ils pourront rencontrer lors de leur stage ;
 - Il répond plus directement aux attentes du secteur puisque le TFE prend la forme de mises en situation professionnelle utilisant des supports réels, des problématiques de terrain, facilitant ainsi l'opérationnalité des étudiants et donc leur insertion dans le monde du travail.

Cohérence du programme

- 5 La *cohérence pédagogique* devient un axe stratégique en lieu et place de la *coordination pédagogique*. Il est déployé à la fois au sein de la section comptable, mais aussi de manière transversale entre les différentes sections : partage des bonnes pratiques, mise en commun d'infrastructures communes, etc.
- 6 Dans ce cadre, l'établissement des fiches UE et l'évaluation par compétences des finalités disciplinaires permettent aux enseignants de mieux coordonner le contenu et l'avancée des cours, de répondre plus positivement aux attendus du dossier pédagogique qui se trouve apprécié du point de vue d'une équipe pédagogique et non d'une somme d'approches singulières.
- 7 Les aides spécifiques de soutien aux étudiants pour préparer au mieux le TFE constituent des mesures cohérentes avec l'orientation stratégique retenue.
- 8 Le développement de l'enseignement à distance revêt un caractère stratégique conséquent pour l'ensemble de l'Institut. Il est considéré par la direction comme un outil adéquat susceptible de participer à la réduction de l'absentéisme voire du taux d'abandon, de faciliter l'apprentissage, de rendre les connaissances plus accessibles. Des matériels et locaux adaptés y seront consacrés⁹ et son déploiement s'effectuera de manière concertée, selon les modalités les plus appropriées à chacun (de manière synchrone, asynchrone, comodale) au rythme des besoins, des demandes, des nécessités, des disciplines.

Sans remettre en question les apports certains de ce type d'approche, le comité attire l'attention sur l'accueil plus tempéré dont elle fait l'objet de la part d'une partie de l'équipe enseignante et des étudiants. La qualité des interactions, fonction de la capacité de connexion, de l'équipement matériel, du degré de confort, de la situation familiale, l'appréciation des expressions non verbales, les nécessaires adaptations environnementales et contextuelles, les efforts de concentration constituent des éléments à prendre en considération. En outre, enseignants comme étudiants

⁹ Financés par l'ASBL Update Center dans le cadre de la formation continue.

soulignent que toutes les disciplines ne s'y prêtent pas ou du moins pas sous la même forme.

À ce stade, le comité n'a pas une vision claire de la stratégie précise dans laquelle la direction souhaite inscrire ce projet ni du lien entre cours à distance et réduction de l'absentéisme.

- 9 L'organisation des périodes de stage apparaît perfectible. Outre les angoisses naturelles des étudiants face aux défis posés par le stage (crainte de ne pas trouver d'organisme d'accueil, de ne pas se sentir à la hauteur des demandes), la durée et la périodicité constituent des obstacles plus objectifs. S'avérant trop brèves, elles sont jugées peu attractives, ce qui incite nombre de professionnels à privilégier des formations concurrentes offrant des stages plus longs.

Rien ne s'oppose dans les textes à envisager un allongement du stage. Cette possibilité se heurte toutefois à l'organisation interne qui contraint à effectuer celui-ci avant le mois d'avril, période où de nombreux cours sont encore dispensés et qu'il n'est pas concevable de manquer. La solution consisterait à permettre le déroulement du stage au-delà du mois d'avril, quitte à l'intégrer sur une partie des vacances.

Efficacité et équité du programme

- 10 Les dotations en ressources matérielles et humaines apparaissent conséquentes et à la hauteur des enjeux. Le bachelier comptable ne souffre pas d'un manque d'équité par rapport aux autres composantes de l'Institut. Il semble même pouvoir bénéficier avantageusement des possibles transversalités comme par exemple les mobilités internationales, les stages à l'étranger via le programme Erasmus +.
- 11 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont effectives, mais celle-ci ne sont pas formalisées, pas organisées de manière systématique et dépendent beaucoup des initiatives individuelles. De ce fait, les supports et les pratiques sont hétérogènes. L'Institut se prive :
- D'un précieux outil d'auto-évaluation à destination des enseignants, pouvant éventuellement servir de point de réflexion didactique, de partage avec les étudiants et d'échange des pratiques au sein de l'équipe pédagogique,
 - D'un mécanisme de retour d'expérience des étudiants sur leurs enseignements, toujours enrichissant pour la direction.
- 12 L'efficacité des mesures reste encore sujette à caution en l'absence d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs réguliers et fiables. Leur rôle d'outils de communication, de légitimité, de négociation apparaît sous-évalué.

RECOMMANDATIONS

- 1 La maîtrise du français devient de plus en plus un enjeu pédagogique majeur pour l'Institut qui accueille des profils fragiles en la matière soit parce que leurs prérequis ne sont pas suffisamment solides, soit parce qu'il ne s'agit pas de leur langue maternelle. Module complémentaire, cours à distance, partenariat avec une institution spécialisée, avec une plateforme dédiée type *Projet Voltaire*, etc., sans être aisées, des pistes en interne et/ou en externe doivent être creusées et mises en œuvre, surtout dans une ville multiculturelle comme Bruxelles où la maîtrise de plusieurs langues et les possibilités de les mobiliser sont importantes.
- 2 Les grilles d'évaluation des rapports de stage et les retours des visites professionnelles constituent des supports judicieux, intégrables dans une base de données et exploitables pour évaluer les forces et les faiblesses des compétences opérationnelles des étudiants.
- 3 Le module complémentaire de fiscalité devrait être analysé sous l'angle :
 - de son efficacité : de sa capacité à atteindre un but précis ;
 - de son efficience : de la valeur réellement créée pour les étudiants et l'Institut rapportée à son coût.

Bien que répondant aux attentes des professionnels, le niveau n'est-il pas trop élevé par rapport aux possibilités des étudiants ou au temps qu'ils doivent y consacrer pour y répondre ?

Les ressources qui y sont allouées ne se trouveraient-elles pas mieux exploitées dans un format plus adapté à la disponibilité et aux besoins des étudiants ?
- 4 Le développement de l'enseignement à distance doit continuer à être réfléchi collégialement. Il convient surtout de l'intégrer dans une stratégie plus globale de telle sorte à orienter les ressources de manières efficaces et efficientes vers des finalités précises : aide à l'apprentissage, complément de cours, alternative ponctuelle ou régulière du cours, réponse technique aux problèmes de mobilité ou de disponibilité des étudiants et/ou des étudiants, etc.
- 5 La durée et la périodicité du stage doivent faire l'objet d'une réflexion plus approfondie afin de le rendre plus attractif pour la profession, plus enrichissant et moins angoissant pour les étudiants. Il s'agit d'intégrer cet élément comme un enjeu majeur de professionnalisation des apprenants et de communication externe en augmentant l'attractivité opérationnelle du bachelier.
- 6 Tout en continuant à les concevoir comme des outils d'autoévaluation, les EEE mériteraient d'être mieux formalisées. Un partage des bonnes pratiques en la matière au sein de l'équipe enseignante du bachelier ou au-delà, pourrait s'envisager.
- 7 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 ;
 - rendant compte du suivi des diplômés ;
 - répertoriant toute information utile pour l'analyse et le pilotage de l'Institut lui permettant d'apprécier les degrés de satisfaction des organismes d'accueil dans telle ou telle compétence (relevant des savoirs ou des savoir-faire ou des savoir-être,...), l'évolution de cette satisfaction dans le

temps, le niveau de pertinence du programme, l'attractivité de l'établissement, etc.

- 8 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 professionnelle, nombre de contacts avec les professionnels, fréquentations aux portes ouvertes, etc. avec leurs évolutions dans le temps. C'est à partir de ces renseignements que des analyses plus approfondies pourront être menées afin de mettre en évidence les forces, les progrès de l'Institut, d'ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et relever les défis de demain.
- 9 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'apprentissage, les évolutions du métier, des pratiques, des techniques, etc.

Critère C

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

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La démarche qualité n'est plus vécue comme une contrainte, mais bel et bien comme une aide à l'amélioration continue du travail de chacun. Initiée par la direction précédente, l'actuelle gouvernance a su prendre le relais, en y intégrant un management plus décentralisé et participatif. Des liens de confiance avec les équipes d'enseignants et non-enseignants ont ainsi été rapidement tissés, offrant une plus grande mise en autonomie et responsabilisation.
- 2 Comme cela a déjà évoqué lors du critère A, la formalisation de la démarche qualité au cœur d'une stratégie clairement exprimée et développée n'apparaît pas aussi aboutie que dans le DAE de 2016. Tout en reprenant les acquis de l'ancienne gouvernance, la nouvelle direction, en souhaitant accentuer l'opérationnalité des actions, n'a peut-être pas encore pris conscience de l'importance de la mise en forme de la vision, des valeurs, de la culture de l'Institut. Du fait de ses expériences passées en EPS, Mme Mertens a parfaitement conscience des particularités de la promotion sociale, mais il est nécessaire de mieux intégrer les enjeux propres aux formations du supérieur et notamment ceux qui sont en lien avec la démarche qualité.
- 3 La nouvelle direction assure la continuité des efforts engagés depuis de nombreuses années pour offrir un service public accompli répondant à la fois aux besoins économiques des entreprises et aux exigences des étudiants et du Pouvoir Organisateur (PO) en termes de compétences et d'insertions professionnelles.

Implication des parties prenantes

- 4 La démarche qualité déployée permet à l'ISFCE de prêter attention aux préoccupations de ses principales parties prenantes : étudiants, *alumni*, enseignants, professionnels, PO. La diffusion du système de valeurs de l'Institut reste toutefois perfectible vis-à-vis du réseau professionnel où sa visibilité est parfois déficiente. Le développement d'un réseau professionnel et d'une association d'anciens étudiants (*alumni*) est encore en chantier. Il convient de poursuivre les actions allant dans ce sens de manière à renforcer la notoriété de l'Institut, son réseau professionnel qui pourra ensuite profiter pleinement à l'Institut (offres de stages, d'emplois, interventions au sein de l'établissement, ...).
- 5 Le leadership de la démarche qualité est clairement incarné par Mme Vandamme, occupant à la fois la fonction de coordinatrice qualité et de directrice adjointe. Le comité apprécie les efforts de Mme Vandamme pour formaliser, transmettre, expliquer, diffuser les enjeux de l'engagement, notamment auprès du personnel enseignant et non enseignant. Le rôle, plus politique, plus exploratoire, normalement dévolu à la direction, apparaît moins prégnant. La prise de poste encore récente de la

directrice explique ce relatif retrait. Il s'agit, dans les mois à venir, d'encourager une implication plus conséquente en particulier vis-à-vis des parties prenantes extérieures.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

6 L'ISFCE a mis en place un certain nombre de mesures répondant favorablement aux recommandations du rapport d'évaluation initiale. Le comité salue sur ce point, la clarté de l'annexe VII du DAv¹⁰. Certains axes majeurs du plan d'action se trouvent aujourd'hui particulièrement déployés, notamment la réforme du TFE, l'amélioration de la communication interne, le développement d'un management plus ouvert et participatif. L'objectif central reste de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants. Ces résolutions concordent tout à fait avec les finalités propres à la promotion sociale¹¹ :

- *concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale et culturelle ;*
- *répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.*

Toutefois, et comme évoqué dans les développements du critère A, il manque un liant stratégique à l'ensemble de ces mesures et une formalisation plus claire de la vision, des valeurs, de manière à les rendre plus visibles pour l'ensemble des parties prenantes.

À défaut, l'établissement prend le risque de poursuivre des actions, qui sans être dénuées d'intérêts, ne seront pas forcément coordonnées et cohérentes entre elles.

Le comité note ainsi le manque de clarté entre le nouveau plan d'action et l'ancien, entre ce même nouveau plan et le DAv, entre autres au niveau des axes stratégiques, mais aussi des suivis opérationnels avec l'absence d'indicateurs précis. Il est de ce fait difficile de se rendre compte des actions effectivement été réalisées, des respects du planning de mise en œuvre, des mesures à venir, des projets à approfondir, des nouvelles actions ayant émergé depuis, d'évaluer leur efficacité, le degré de satisfaction qu'elles procurent ou qu'elles devraient offrir aux différentes parties prenantes.

7 L'analyse SWOT présentée dans le DAv apparaît incomplète puisqu'elle ne développe aucunement la partie opportunités/menaces. Cette dernière ne semble pas être exploitée dans toutes ses dimensions : outil de diagnostic, de réflexion stratégique, de communication organisationnelle.

¹⁰ Mise en œuvre des recommandations du Rapport d'évaluation initiale de 2016-2017

¹¹ Article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale

RECOMMANDATIONS

- 1 La nouvelle direction a besoin de mieux s'approprier les enjeux stratégiques de la démarche qualité afin de pouvoir davantage les incarner et continuer à les infuser à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'Institut. Une participation plus active à la rédaction des critères A et C d'un DAv constitue à ce titre, une piste intéressante.
- 2 Les valeurs de l'Institut doivent faire l'objet d'une communication externe plus conséquente, notamment vis-à-vis des professionnels du secteur et des potentiels candidats au bachelier comptable.
- 3 Le comité incite l'Institut à élaborer un plan d'action plus complet (échéances, indicateurs de suivi correspondants, responsables de la mise en œuvre, etc.) en veillant à l'articuler avec la vision et les axes stratégiques préalablement définis.
- 4 Le comité recommande un effort de formalisation de la stratégie, ce qui permettra ensuite de disposer un outil de management supplémentaire pour diffuser les valeurs de l'établissement à l'ensemble des parties prenantes. Mieux connue, comprise, acceptée, elle se trouvera mieux intégrée et fédérera encore davantage les énergies de chacun vers les objectifs collectifs de l'institution. L'analyse SWOT constitue dans ce cadre un outil intéressant que les organes de direction devraient établir de manière approfondie et actualiser aussi régulièrement que possible.

Conclusion

Bien secondée par la coordinatrice et les responsables en place, la nouvelle direction de l'ISFC d'Etterbeek a rapidement pris conscience de l'intérêt de la démarche qualité. Elle a également insufflé de nouvelles orientations et un mode de management mieux adapté aux attentes des équipes. À travers la lecture du DAv et l'ensemble des entretiens, le comité a pu apprécier les progrès effectués pour consolider, pérenniser les leviers d'amélioration de l'Institut, tout en restant respectueux des objectifs propres à la promotion sociale et des valeurs humaines susceptibles de correspondre aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

La structuration de la démarche reste encore perfectible et demande à être mieux intégrée par la gouvernance dans sa dimension stratégique. La dynamique opératoire est à souligner, mais il reste essentiel de l'insérer dans une stratégie globale plus claire, mieux articulée et de l'accompagner d'un ensemble d'indicateurs de suivi de la performance.

L'ISCFE se doit de poursuivre les efforts entrepris susceptibles de consolider les points forts, réduire les faiblesses, saisir les opportunités, répondre aux menaces. En continuant à mobiliser l'ensemble de ses ressources humaines, les supports du PO, les appuis des partenaires, l'Institut se construira un avenir durable et prometteur.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Rapport pertinent et fidèle à ce qui a été dit oralement en fin d'évaluation.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

MERTENS Karin
Directrice

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

VANDAMME Mathilde