



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

Evelyne LANDE  
Audrey MILTON  
Charlotte PARION

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option  
fiscalité

École de Commerce et d'Informatique  
(ECI) de Liège

7 juillet 2023

## Table des matières

Comptabilité : École de Commerce et d'Informatique (ECI) de Liège.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	10
Critère C.....	13
Conclusion .....	14
Droit de réponse de l'établissement.....	15

# Comptabilité : École de Commerce et d'Informatique (ECI) de Liège

## Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur place, le 26 janvier 2023 à l'École de Commerce et d'Informatique (ECI) de Liège. 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 fiscalité, 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 comité<sup>1</sup>

- Evelyne Lande, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Audrey Milton, experte paire et en gestion de la qualité
- Charlotte Parion, experte étudiante

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Arrivée de nouvelles personnes au sein de l'équipe de direction (coordinatrice qualité et responsable de section)
- Équipe pédagogique comprenant de nombreux experts
- Étudiants dynamiques
- Organisation des études en cours du soir

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Une démarche qualité non structurée et non formalisée
- Trop peu de dialogue entre les parties prenantes
- Des informations insuffisantes voire erronées en direction des candidats
- Peu d'étudiants inscrits par module et très peu de diplômés
- Une absence de dispositif d'aide à la réussite

## OPPORTUNITÉS

- Métiers de la comptabilité en pénurie

## MENACES

- Absence de vision stratégique se fondant sur des outils d'information et des diagnostics factuels
- Une méconnaissance de l'établissement (pas de bouche à oreille, pas de réseau *alumni*)

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Construire un dialogue entre les parties prenantes et en premier lieu les enseignants afin d'apaiser les tensions en explicitant les attendus, en posant un diagnostic partagé et en définissant une stratégie.
- 2 Élaborer une démarche qualité formalisée et s'appuyant sur un plan d'action qualité comprenant des actions concrètes et opérationnelles spécifiques au bachelier avec un calendrier et des cibles à atteindre.
- 3 Repenser l'organisation pédagogique (ordre des modules) et sa déclinaison annuelle.
- 4 Communiquer une information juste aux candidats sur l'organisation pédagogique.

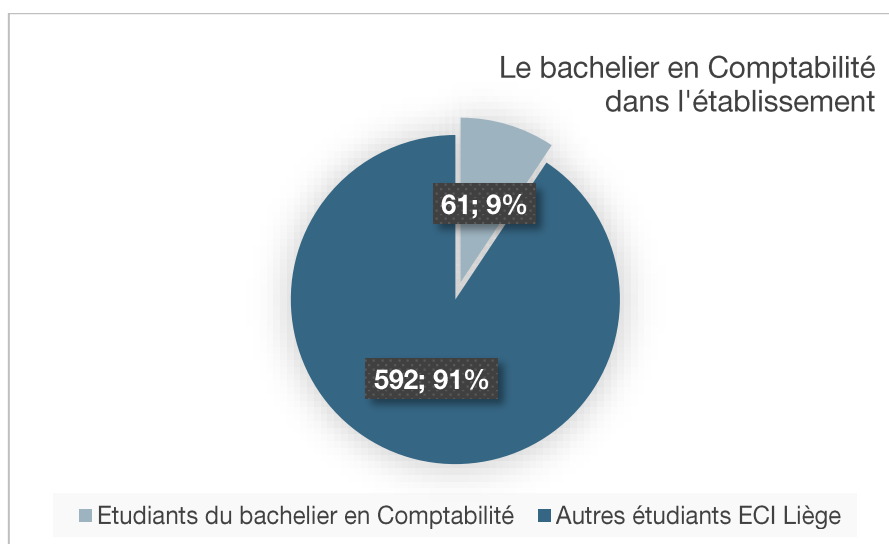
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École de Commerce et d'Informatique (ECI) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Liège. L'établissement fait partie du réseau de l'enseignement officiel neutre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles (CPEONS, Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné). Son pouvoir organisateur est la Ville de Liège.

Au niveau de l'enseignement supérieur, l'ECI Liège propose, outre le bachelier en Comptabilité option fiscalité, les bacheliers suivants : Informatique de gestion, Management de la Logistique, Droit, Assistant social et International business. Au niveau de l'enseignement secondaire, l'ECI dispose de trois sections destinées à former des techniciens de Bureau, en Programmation et en Informatique.

Le bachelier en Comptabilité, option fiscalité est ici offert en soirée.

En 2020-2021, l'établissement accueillait 61 étudiants dans le bachelier en Comptabilité, option fiscalité<sup>2</sup>, ce qui représente 9 % des effectifs de l'ECI Liège.



<sup>2</sup> Source pour les données chiffrées : dossier d'avancement de l'établissement.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'ECI Liège a changé de direction en 2018-2019, suite au départ à la retraite de la précédente directrice. En 2020-2021, un nouveau directeur est désigné, la précédente directrice ayant obtenu un poste d'inspectrice à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le nouveau directeur désigné par le pouvoir organisateur (PO), candidature externe à l'école, a vu sa légitimité contestée lors de sa nomination du fait de divergences « en termes de vision, de valeurs, de professionnalité et de culture ».

Depuis 2017, quatre coordinateurs qualité se sont succédé suite à des désaccords d'orientation avec la direction.

Le coordinateur qualité qui avait collecté des éléments de diagnostic en 2021-2022 pour la présente évaluation a quitté l'ECI sans communiquer ces éléments ni transmettre le dossier d'avancement. L'École a ainsi rédigé un nouveau dossier d'avancement en urgence fin 2022.

En 2021-2022, l'ECI Liège compte 80 étudiants dans le cursus du bachelier en Comptabilité (cours du soir) sans qu'elle ne soit en capacité de donner les effectifs par bloc. Le nombre de diplômés en moyenne sur les cinq dernières années est de 4,4 étudiants/an.

## Critère A

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne*

- 1 Les changements de gouvernance de ces dernières années sont le révélateur de difficultés structurelles et de « faiblesses en termes de communication interne et de coordination avec le PO ».
  - a. lors de la précédente évaluation, la démarche qualité se fondait avant tout sur un fonctionnement informel et souffrait d'un manque de dialogue tant en interne qu'avec le PO. Sur ce plan, des avancées sont à relever avec l'organisation de réunions fréquentes entre le directeur et le PO, notamment sur la stratégie à mettre en œuvre. Le dialogue interne est encore difficile et des tensions subsistent au sein de l'équipe.
  - b. l'établissement, en lien avec les agents qualité du réseau, a organisé des réunions auprès d'un panel d'étudiants et d'enseignants de la section pour élaborer une analyse SWOT<sup>3</sup> et identifier cinq objectifs prioritaires d'amélioration. Les résultats des autres consultations auprès des parties prenantes sur le bilan de réalisation du plan d'action préalable n'ont pas été retrouvés par la direction suite au départ du coordinateur qualité. « La reconstitution de l'évolution de la situation depuis 2017 et l'état des lieux de la réalisation du plan d'action se sont appuyés, à partir des documents traces, sur des entretiens avec la Direction et avec la coordinatrice de section durant la période 2021-2022 ; celle-ci ayant par ailleurs été coordinatrice qualité de 2018 à 2020 ». Cela dénote d'un système de gestion de l'information ne permettant pas l'archivage et la consultation des données par l'établissement. La direction en a conscience et a comme objectif d'assurer la traçabilité de l'information grâce à *Moodle*, notamment.
- 2 Les tensions internes et les difficultés de communication ont amené la direction à construire un projet de plan d'action autour de trois axes stratégiques prioritaires : 1. gouvernance inclusive, dynamique d'équipe et coordination, 2. amélioration continue du dispositif pédagogique, 3. ouverture vers l'extérieur et consolidation des moyens. À la date de la visite, ce plan n'avait pas été encore élaboré.
- 3 Il n'y a actuellement aucun délégué de classe, ce qui réduit les possibilités de communication formelle avec la direction quant à la pertinence du programme et l'échange d'informations.

---

<sup>3</sup> *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forces, faiblesses, opportunités, risques)

- 4 L'équipe a fait au mieux pour communiquer le dossier d'avancement. Il n'est toutefois pas suffisant pour permettre une évaluation approfondie du bachelier en Comptabilité et identifier les perspectives d'évolution futures. Néanmoins, quelques perspectives sont encourageantes avec la nomination en novembre d'une nouvelle coordinatrice qualité et en décembre d'une responsable de section même si les fiches de postes de ces deux fonctions n'étaient pas établies à la date de la visite.

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

- 5 Les documents transmis ne permettent pas de faire le lien entre le projet stratégique de l'établissement (à ce jour les grandes lignes d'actions établies car le projet stratégique n'est pas élaboré), les valeurs portées par l'établissement et le plan d'action actuel et futur.
- 6 Les trois axes stratégiques envisagés pour le prochain plan d'action reprennent trois des anciens axes (gouvernance (axe 4), communication (axe 1), ouverture extérieure et consolidation des moyens (axe 3). L'ancien axe 2 « amélioration des pratiques pédagogiques » est abandonné sans justification.

### *Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue*

- 7 Les documents relatifs à la démarche qualité n'ont pas fait l'objet d'un archivage. La nouvelle coordinatrice qualité a en charge cet aspect en même temps que l'animation de la démarche qualité au niveau institutionnel.
- 8 Les rôles respectifs de la responsable de section et de la coordinatrice qualité n'étant pas précisés, il est difficile pour ces dernières d'investir pleinement leur fonction.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Il importe de construire un dialogue entre les parties prenantes et, en premier lieu, les enseignants afin d'apaiser les tensions en explicitant les attendus, en posant un diagnostic partagé et en définissant une stratégie.
- 2 Dans cette même optique de dialogue entre les parties prenantes, l'écoute des étudiants permettra également d'identifier des améliorations continues en étant plus à leur écoute et en nommant des délégués pour faciliter la communication et les échanges (recommandation déjà mentionnée lors de la précédente évaluation de l'AEQES). Dans l'idéal, l'inclusion des *alumni* et des entreprises au processus qualité est à considérer.
- 3 Le plan d'action qualité 2022-2025 est à élaborer et à étayer avec des indicateurs, des actions visées, des personnes en charges de mener le projet... Les trois axes très génériques (s'ils sont reconduits suite au dialogue à mettre en place avec les parties prenantes), devront se traduire par des actions concrètes et opérationnelles spécifiques au bachelier avec un calendrier et des cibles à atteindre.
- 4 Le système d'information et de communication est à revoir afin que des outils préalablement existants (tels que les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE)) soient reconduits, que les données collectées lors des réunions ou issues de questionnaires donnent lieu à des retours formels auprès des personnes sollicitées et enfin que l'ECl se dote d'indicateurs de suivis clés (par exemple, le nombre



d'étudiants, d'enseignants...) permettant de construire une stratégie sur des données factuelles. La traçabilité et la sauvegarde des données est également à garantir.

- 5 Les fiches de poste pour la coordinatrice qualité et la responsable de section doivent être élaborées (recommandation déjà mentionnée lors de la précédente évaluation de l'AEQES).

## 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 La pertinence du programme n'a pas été abordée dans le dossier d'avancement. Il apparaît que des EEE étaient administrées via la plateforme *Moodle* sans réelle exploitation des informations. Actuellement, il n'existe plus d'EEE systématiques et les enseignants les font sur la base du volontariat (utilisation de formulaires *Google form*). En l'absence de retour, il semble difficile pour l'équipe pédagogique et de direction d'avoir une vision partagée des difficultés afin d'identifier les solutions pour y remédier et, inversement, les bonnes pratiques à faire essayer.
- 2 L'équipe pédagogique se compose d'enseignants ayant une activité professionnelle leur permettant d'être en contact avec les exigences du métier et son actualité. Néanmoins, les étudiants ne bénéficient pas de présentation des métiers comptables ni de séminaires sur les évolutions futures du métier liées aux impacts du numériques.
- 3 L'établissement a mis en place une plateforme *Moodle* permettant de centraliser des documents d'information en direction des étudiants (grilles horaires) ou pédagogiques (contrats pédagogiques, plans de cours, modalités d'examen...). La plateforme est utilisée essentiellement pour la diffusion d'informations.
- 4 Le conseiller pédagogique de la section présente la plateforme aux nouveaux enseignants et un accompagnement individualisé des enseignants a été mis en place avec l'informaticien en charge du développement (sur demande). Néanmoins, les enquêtes menées auprès des étudiants et communiquées dans le dossier d'avancement (annexe 2) indiquent que plusieurs étudiants ont du mal avec l'utilisation de *Moodle*.
- 5 La communication externe est encore peu performante à ce jour, et se traduit par une baisse des effectifs.

#### *Cohérence du programme*

- 6 Ce point n'a pas été traité de manière détaillée dans le dossier transmis qui relève toutefois deux avancées :
  - a. L'utilisation systématique de grilles d'évaluation critériées par les enseignants, grilles communiquées aux étudiants et annexées aux attestations de réussite ou de refus.
  - b. L'informatisation de la procédure de valorisation des acquis par l'étudiant : chaque demande est ensuite étudiée qui reste toutefois un processus très long (entre un et trois mois) amenant les étudiants à relancer la direction pour savoir

si leur dossier est en cours de traitement, la décision prise et sa formalisation. Cela dénote un manque des demandes.

- 7 La programmation pédagogique est jugée comme étant peu logique avec, par exemple, des cours sur l'impôt sur les sociétés avant la programmation des cours de comptabilité approfondie.
- 8 La communication sur les langues est à revoir, car lors des inscriptions, les étudiants ne sont pas informés que seuls les niveaux 2 et 3 sont accessibles après un test de langue. Ainsi, les étudiants ne réussissant pas le test doivent valider leur module dans un autre établissement.

### *Efficacité et équité du programme*

- 10 Les étudiants ne bénéficient pas d'une cellule d'aide à la réussite ni d'une aide dans leur recherche de stage. Par ailleurs, la bibliothèque était inaccessible lors de la visite, et les horaires non connus par les étudiants et non affichés.
- 11 Il existe un suivi encadré et formalisé des TFE mais les étudiants doivent être proactifs dans la démarche car ils ne sont pas relancés par leur tuteur.
- 12 Le cursus est conçu sur une durée de quatre ans, avec des cours organisés une année sur deux. Toutefois, si les étudiants commencent la « mauvaise » année, le cursus est a minima de cinq ans. Or, les étudiants ne sont pas informés en amont de leur inscription que certains cours devront être suivis dans d'autres établissements s'ils veulent terminer leur cursus en quatre ans. De plus, la formation est communiquée comme étant programmée sur quatre soirées, mais se déroule en réalité souvent sur cinq soirées, dont le vendredi soir.
- 13 Les moyens matériels mis à disposition de la section sont jugés comme étant insatisfaisants (wifi et chauffage ne fonctionnant pas en soirée, informations sur les modifications des salles de cours ou les absences de professeurs).

#### *Droit de réponse de l'établissement*

## RECOMMANDATIONS

- 1 L'évaluation systématique des enseignements par les étudiants est à relancer en utilisant une base de questionnaire validé collégalement et avec une présentation des résultats sous la forme d'une synthèse anonyme et de pistes d'amélioration.
- 2 L'organisation de séminaires pour présenter les différentes facettes du métier de comptable et ses évolutions par des *alumni* pourrait être un bon moyen d'information des étudiants et serait générateur de liens entre les *alumni* et les étudiants.
- 3 La campagne radio et d'affichage est à répéter, ainsi que la participation aux salons SIEP, avec un double objectif : faire connaître le programme aux candidats potentiels et améliorer la réputation du programme auprès des cabinets d'expertise-comptable.
- 4 La procédure de validation des acquis est à remettre à plat pour que le traitement soit fait en un temps raisonnable, que les décisions soient transmises officiellement et soient bien reportées sur les PV de relevés d'admission au module.
- 5 La planification des cours doit prendre en considération les prérequis nécessaires afin de ne pas mettre les étudiants en difficulté sur des aspects qu'ils n'auraient pas encore vus.

- 6 La communication sur les niveaux de langue offerts au sein de l'ECI doit être éclaircie afin de faciliter le parcours de l'étudiant dans la validation de ses modules. Il en va de même sur l'organisation pluriannuelle de la formation et sa durée, le cas échéant il faut informer les étudiants désireux de terminer en quatre ans leur formation quels sont les modules qu'ils doivent valider dans d'autres structures.
- 7 Des dispositifs d'aide à la réussite ou d'aide à la recherche de stage doivent être mis en place, par exemple par le biais d'un tutorat organisé entre les différentes cohortes d'étudiants ou bien par l'organisation d'un *job day*.
- 8 Utiliser les outils offerts par la plateforme *Moodle* pour informer au mieux les étudiants.
- 9 Voir avec le gestionnaire de l'établissement pour que le chauffage et le wifi ne soient pas coupés pour les étudiants ayant cours en soirée.

## 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 Les documents communiqués n'ont pas permis d'apprécier cet item. Lors de la visite, il s'est avéré que le manque de discussion entre les parties prenantes ne permettait pas d'avoir une vision partagée alors même que les rencontres organisées avec les différents panels ont montré que les personnes étaient désireuses de contribuer à un projet collectif.

#### *Implication des parties prenantes*

- 2 Les différentes parties prenantes participent ponctuellement à la démarche qualité (enquêtes). La volonté de l'établissement est de formaliser ces échanges avec l'élaboration en amont d'ordres du jour et la rédaction de comptes rendus systématiques.
- 3 L'établissement a acté le maintien du poste de coordinateur qualité et de coordonnateurs de section qui vont être amenés à jouer un rôle central pour déployer une démarche qualité dynamique et participative.

#### *Adéquation entre les valeurs et la qualité*

- 4 Le dossier transmis n'a pas permis de valider ce point. De fait, la démarche qualité est suspendue depuis plus d'un an.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Les modalités et la périodicité des contacts avec les différentes parties prenantes doivent être explicitées afin qu'elles puissent pleinement contribuer à la démarche qualité.
- 2 La direction doit s'engager clairement et formellement dans la réactivation de la démarche qualité avec un calendrier de montée en puissance avant d'atteindre une phase de consolidation.

## Conclusion

Malgré les tensions au niveau de la gouvernance, il est difficilement compréhensible d'avoir un dossier si lacunaire sur le fonctionnement au quotidien de la section.

À présent, l'équipe de direction doit se tourner vers l'avenir en comptant sur ses forces et non en ressassant le passé. Pour cela, elle a à sa disposition une équipe enseignante comprenant une part notable de personnes exerçant professionnellement (fiscalistes, avocats, ...), désireuses d'être impliquées et associées. Les étudiants accueillis sont dynamiques et ont choisi l'ECI Liège non par dépit mais par choix (formation en soirée). Enfin, le bachelier en Comptabilité prépare à des métiers en pénurie, il est donc stratégique de le conserver voire de développer le nombre d'inscrits.

Pour cela, l'École doit engager un dialogue entre ses parties prenantes, mieux communiquer sur son programme en direction aussi bien des candidats (avec une information juste) que des *alumni* et des cabinets qui sont aussi des prescripteurs potentiels.

En renouant le dialogue, l'équipe de direction et l'équipe pédagogique seront à même d'établir une stratégie et de remettre au cœur de celle-ci la démarche qualité qui se doit d'être structurée et formalisée.

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

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Comptabilité  
2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

La Direction de l'ECI et les membres de sa cellule qualité remercient le comité d'experts pour sa visite et le rapport d'évaluation conséquent.

Nous retenons les recommandations et nous engageons à les mettre en œuvre, afin de poursuivre au mieux le mouvement de relance de la démarche qualité au sein de la section et de l'établissement plus généralement.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
B	Efficacité et équité du programme	13	<p>« Les moyens matériels mis à disposition de la section sont jugés comme étant insatisfaisant (wifi et chauffage ne fonctionnent pas en soirée, [...]) ».</p> <p>La satisfaction du personnel et des étudiants quant aux conditions matérielles de travail est relativement hétérogène : concernant le matériel technique, les retours sont globalement positifs, alors que les avis sont plus critiques quant à l'état général du bâtiment.</p> <p>Les locaux dans lesquels se déroulent les cours sont quotidiennement entretenus. Cependant, l'ensemble du bâtiment devrait subir des rénovations notamment les fenêtres, l'installation de chauffage et les sanitaires. Il s'agit-là d'éléments qui échappent au champ d'action de la direction: le bâtiment appartient à la Ville de Liège et les services d'entretien relèvent de son autorité.</p> <p>Une réglementation communale a imposé une température maximum de 19°C dans les locaux. Si un radiateur ne fonctionne pas, une demande d'intervention est directement envoyée au service des travaux de la Ville de Liège.</p> <p>Récemment, l'ECI s'est dotée de nouveaux ordinateurs, de rétroprojecteurs, de tableaux interactifs et d'amplificateurs de la couverture wifi à tout l'établissement. Les bornes WIFI sont bel et bien opérationnelles en soirée.</p>
Conclusion			Concernant les tensions au niveau de la gouvernance, la problématique est prise au sérieux et un travail d'amélioration de la communication dans les équipes est entrepris comme action prioritaire.

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

*Pouvoir organisateur :*  
*LA VILLE DE LIEGE*

*Directeur de l'établissement :*  
*Monieur Gérald ROLIN*

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

*Coordinatrice qualité à l'ECI :*  
*Madame Laura DE BOECK*

