



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options  
fiscalité et gestion

École Supérieure des Affaires (ESA) de  
Namur

Alain DONADIO  
Florine CHASLAIN  
Sélim MEKDESSI

7 juillet 2023

## Table des matières

Comptabilité : École Supérieure des Affaires (ESA) de Namur .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	15
Critère C.....	22
Conclusion .....	24
Droit de réponse de l'établissement.....	25

# Comptabilité : École Supérieure des Affaires (ESA) de Namur

## 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 15 mars 2023 à l'École Supérieure des Affaires (ESA) de Namur. 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 (options fiscalité et 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

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

---

<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

- Vision, valeurs et démarche stratégique bien définies et formalisées
- Capacité à mobiliser les compétences nécessaires pour structurer la démarche qualité et formaliser les actions nécessaires
- Démarche qualité bien ancrée et dynamique, pilotée par une coordinatrice qualité soutenue et accompagnée par une équipe enseignante et d'une direction impliquées et volontaires
- Équipe enseignante disponible, proche des étudiants et en lien avec la profession
- Dynamique d'amélioration de l'accompagnement et de l'organisation des épreuves intégrées et des stages enclenchée
- Horaires en soirée dans des locaux fonctionnels

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Articulation entre valeurs, missions, axes stratégiques non suffisamment précisée (ou visible)
- Absence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (tableau de bord) liés au pilotage du plan d'action
- Manque d'un groupe d'*alumni* dynamique et formalisé
- Actions de communication externe perfectibles pour attirer de nouveaux étudiants et des intervenants susceptibles d'assurer la pérennité du bachelier

## OPPORTUNITÉS

- Emplacement : centre de Namur, facilement accessible
- Attrait du secteur comptable en termes de débouchés professionnels et de développement de carrière
- Nouveau dossier pédagogique globalement mieux adapté au métier comptable
- Établissement d'enseignement de promotion sociale spécialisé en enseignement supérieur s'adressant spécifiquement à un certain public en considérant au mieux ses spécificités

## MENACES

- Métiers en mutation qui supposent une adaptation aux technologies du digital
- Attractivité fragile du secteur comptable qui ne permet pas d'attirer un nombre satisfaisant d'étudiants de manière pérenne
- Certaines rigidités du dossier pédagogique, notamment au niveau des périodes de stage, qui compliquent l'attractivité professionnelle du bachelier
- Difficulté de trouver des professeurs pédagogues pour certaines matières [\*Droit de réponse de l'établissement\*](#)
- Étudiants difficiles à mobiliser et à stabiliser (taux d'abandon non négligeable) car souvent en situation précaire et/ou en charge familiale

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

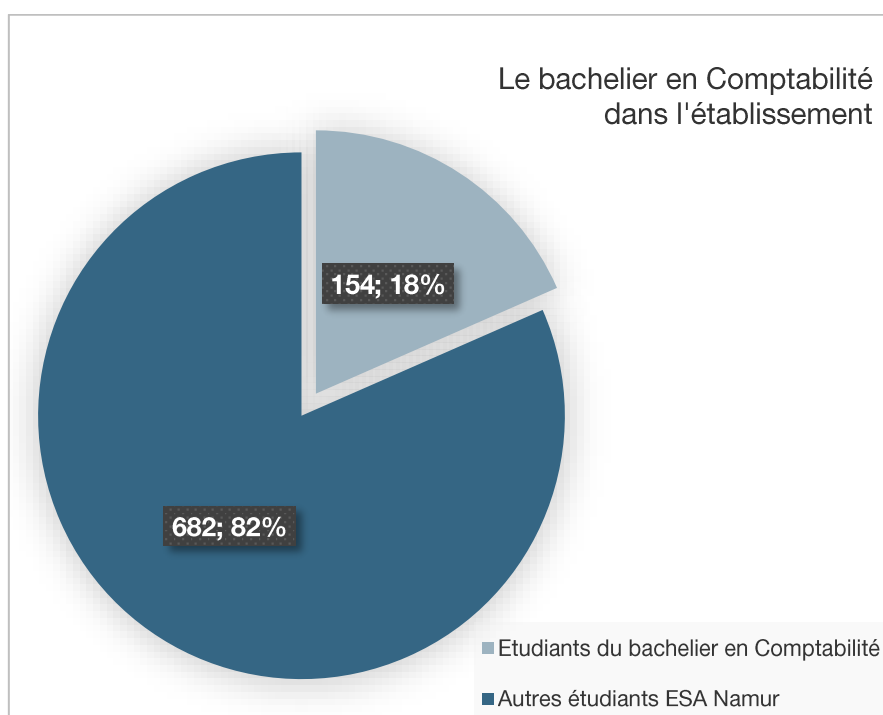
- 1 Le pilotage de la stratégie doit se connecter à des d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui par ailleurs existent et alimentent le diagnostic.
- 2 Des pistes pour augmenter le taux de retour des EEE doivent être étudiées.
- 3 Le comité recommande la constitution et l'actualisation de bases de données indispensables pour nourrir des indicateurs de suivi de qualité.
- 4 Il y a nécessité à compléter la démarche qualité par une dimension managériale devant être assumée de concert par les membres de la gouvernance, les coordinateurs qualité et de section, véritables relais des volontés stratégiques de l'établissement.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg-Formation et Enseignement, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI).

Outre le bachelier en Comptabilité (options fiscalité et gestion), l'ESA Namur offre, en horaire décalé, des bacheliers en Relations publiques, en Informatique de gestion, en Droit, en Marketing, en Commerce extérieur/international business, en Sciences administratives et gestion publique et en Management du tourisme et des loisirs.

En 2020-2021, 154 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité de l'ESA Namur sur un total de 836 inscrits dans l'établissement, soit 18% des effectifs<sup>2</sup>.



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

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

L'ESA Namur a connu des remaniements majeurs au sein de sa gouvernance avec le changement de direction en août 2017, l'arrivée d'une nouvelle directrice adjointe à la rentrée de 2020. La coordination qualité est assurée, depuis septembre 2019, par une personne qui n'avait jusque-là, pas de lien professionnel avec l'établissement. À la même date, est entré en fonction l'actuel coordinateur de la section Comptabilité.

Les successions s'opèrent dans de très bonnes conditions, avec une envie renouvelée de progresser dans la construction d'une démarche qualité plus complète et opérationnelle.

Comme pour beaucoup d'autres établissements, la section en comptabilité voit ses effectifs diminuer depuis 2016 et par voie de conséquence le nombre de diplômés également même si, de ce point de vue, la baisse est moins accentuée. Le bachelier en Comptabilité n'en reste pas moins un axe important de développement pour lequel l'ESA Namur mobilise tous les moyens pour en assurer la pérennité.

# 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 Le rapport d'évaluation initiale<sup>3</sup> du bachelier en Comptabilité, rédigé suite à la visite de l'AEQES de 2016-2017, avait noté le manque de formalisation de la démarche qualité ainsi que le déficit de communication interne au sein du service administratif et entre ce dernier et les cellules d'appui du département. Il relayait l'inquiétude des équipes quant à la pérennité des engagements dans le processus d'amélioration continue. Le présent comité d'évaluation continue ne peut que constater les progrès notables réalisés depuis. La nouvelle équipe de direction est pleinement mobilisée. Elle travaille en étroite collaboration avec un partage clair et formalisé des responsabilités entre :
  - Mme la directrice centrée sur la formalisation de la démarche stratégique, le développement des synergies entre l'ensemble des collaborateurs des différentes sections, la stabilité des équipes administratives, la consolidation des meilleures pratiques au sein de l'Institut ;
  - Mme la sous-directrice qui concentre ses actions autour de trois axes fondamentaux :
    - la gestion administrative de l'établissement : la révision des processus opérationnels de travail tels que le suivi des inscriptions, le contrôle de la caisse journalière ; l'amélioration des traitements administratifs visant notamment l'intégration progressive d'outils de partage facilitant les délibérations, le suivi des dossiers étudiants, l'accueil des étudiants hors Union européenne, etc. ;
    - la communication interne : la répartition précise des boîtes mails du secrétariat sur la plateforme *Smartschool* afin de répondre aux demandes avec efficacité et célérité, la centralisation des documents d'évaluation et de la communication de manière à les rendre plus aisément disponibles ;
    - l'appui pédagogique en coopération avec le responsable informatique conduisant à la création de fiches techniques/local.

La gouvernance bénéficie du concours de la coordinatrice qualité également en charge du conseil en formation à destination des étudiants ainsi que du corps enseignant, et des coordinateurs de section.

---

<sup>3</sup> Rapport d'évaluation initiale du bachelier en Comptabilité – ESA Namur, 2016-2017, p 4 ; rapport disponible sur le site de l'AEQES en cliquant [ici](#).



- 2 En septembre 2019, un comité de pilotage stratégique composé de la directrice, de la coordinatrice qualité, du président du pouvoir organisateur<sup>4</sup> et d'un agent qualité FELSI<sup>5</sup>, a établi de manière très pertinente une démarche formalisée et complète (voir point suivant du critère : stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité). Le comité de l'évaluation continue apprécie le souci de la direction de s'entourer d'experts bien informés des méthodologies et problématiques qualités, engagés dans l'enseignement de promotion sociale (EPS) tout en y apportant un regard extérieur à l'ESA Namur (ou venant de l'extérieur pour ce qui concerne la coordinatrice). C'est une judicieuse façon d'associer à l'élaboration des enjeux de long terme, des parties prenantes particulièrement structurantes de l'environnement réglementaire de l'établissement.
- 3 Cette approche participative est également utilisée pour construire et déployer en interne la démarche d'amélioration continue. Elle s'appuie notamment sur les coordinateurs de section, issus du corps enseignant, les délégués étudiants (un par bloc) qui bénéficient d'une sensibilisation aux objectifs de leur fonction. Ces mesures sont de nature à renforcer l'ancrage institutionnel de la démarche qualité en mobilisant les parties prenantes à la fois ponctuellement au niveau de la Cellule d'Évaluation Interne (CEI) lors des expertises externes, mais aussi de manière plus régulière à travers la participation active aux réunions relatives à l'actualisation et la mise en œuvre du plan d'action, de la SWOT<sup>6</sup>, par exemple.
- 4 Le diagnostic établi par la CEI est nourri par des études appropriées aussi bien qualitatives (nombre d'inscrits, de diplômés, taux d'absentéisme, d'abandons, etc.) que quantitatives qui sollicitent :
  - les étudiants : degré de satisfaction par rapport aux cours, à la quantité de travail, etc.,
  - les enseignants : niveau de cohérence et de pertinence attribué au programme, exploitation de la part d'autonomie de celui-ci.Toutefois, ces métriques servent avant tout à établir des constats. Elles ne sont pas explicitement utilisées comme indicateurs de suivi de pilotage des actions entreprises. Il est, de ce fait, difficile d'en apprécier l'évolution et l'efficacité autrement que par l'extrapolation des résultats du diagnostic, les ressentis, les impressions des différentes parties prenantes.
- 5 La contribution des étudiants aux divers questionnaires de satisfaction, aux EEE (évaluations des enseignements par les étudiants) reste peu satisfaisante. Les faibles taux de retour fragilisent la crédibilité des analyses effectuées à partir des données récoltées et traitées.
- 6 Le dossier d'avancement (DAv) note également l'implication perfectible des autres parties prenantes<sup>7</sup> à la démarche qualité en dehors des sollicitations utiles pour la CEI. Ainsi, l'adhésion d'une partie du corps enseignant apparaît assez affirmée, mais celle-ci déplore la surcharge de travail que cela occasionne notamment du fait de l'investissement insuffisant d'une partie de leurs collègues. L'engagement des anciens étudiants, des professionnels, en dehors de ceux qui assurent des cours en sein de l'Institut, est jugé insuffisant. De ce fait, il est difficile de concevoir un processus complet capable d'englober les préoccupations de l'ensemble des différents acteurs concernés. Leur impact se trouve alors mal perçu, mal évalué. L'Institut ne manque pourtant pas de relais tels que les délégués étudiants

---

<sup>4</sup> La Chambre Belge des Experts-comptables et Comptables (CBC) Namur-Luxembourg

<sup>5</sup> Fédération des établissements libres subventionnés indépendants

<sup>6</sup> *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forces, faiblesses, opportunités, risques)

<sup>7</sup> DAv, page 15.

ou les enseignants exerçant une activité professionnelle, pour mieux prendre en compte les attentes de telle ou telle partie.

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

- 7 De par sa position centrale en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles, l'ESA Namur ambitionne le développement de formations dans le secteur des affaires, et ce en mobilisant de nouvelles collaborations et partenariats au sein et au-delà de son ancrage régional. Conformément au décret encadrant l'enseignement de promotion sociale<sup>8</sup>, l'ESA Namur promeut une pédagogie orientée sur *la réussite au service d'un public d'adultes désireux d'acquérir des compétences reconnues par le milieu socio-économique et orientées vers l'innovation et le développement durable. L'ESA vise à valoriser l'investissement et la motivation de ses étudiants pour qu'ils se réalisent en tant que citoyens autonomes et responsables dans un avenir professionnel et personnel épanouissant*<sup>9</sup>.
- 8 Le processus qualité s'intègre dans une démarche stratégique complète comprenant une phase de diagnostic ayant mené à la détermination d'une vision, des missions, des valeurs et de quatre axes stratégiques :
  - optimisation du parcours d'étude et de l'aide à la réussite,
  - offre de formations professionnalisantes pertinentes et innovantes,
  - consolidation du positionnement de l'ESA Namur et de son rayonnement dans l'enseignement supérieur,
  - bonne gouvernance et gestion efficace et efficiente.

Chaque axe fait l'objet d'une déclinaison en quatre à sept points, offrant un panel complet et ambitieux du processus qualité. Le comité n'a toutefois pas totalement saisi la raison pour laquelle ces quatre orientations ne sont pas celles qui structurent le plan d'action actualisé 2022, qui lui s'articule autour de cinq parties, elles-mêmes déclinées en objectifs précis :

- Pédagogique :
  - poursuivre le développement du soutien pédagogique,
  - créer une dynamique de section,
  - amorcer une réflexion sur le faible taux de réussite des étudiants,
  - poursuivre l'amélioration de l'encadrement des épreuves intégrées (EI),
  - poursuivre l'amélioration de l'encadrement des stages,
  - mettre à jour et diffuser les outils pédagogiques,
  - utiliser les outils numériques de la profession,
  - développer l'*e-learning* ;
- Communication interne à l'ESA Namur et dans la section comptabilité :
  - améliorer la diffusion des informations au sein de l'établissement,
  - améliorer la communication au sein de la section,
  - améliorer l'accueil des étudiants,
  - partager les bonnes pratiques ;
- Ressources humaines et matérielles :
  - assurer la gestion des ressources humaines,
  - mieux répondre aux besoins spécifiques des étudiants,
  - améliorer les ressources matérielles ;
- Visibilité et notoriété de l'ESA Namur et de la section comptabilité :

---

<sup>8</sup> Article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale

<sup>9</sup> Annexe du DAv 2022 : Projet plan stratégique.

- améliorer la visibilité de l'établissement,
- améliorer la visibilité de la section Comptabilité,
- assurer le lien avec le monde professionnel,
- pérenniser la représentation de l'ESA au sein du Pôle académique de Namur ;
- Démarche qualité :
  - mettre en place un système de gestion de la qualité,
  - assurer le rôle des étudiants dans la démarche Qualité,
  - informer sur la démarche qualité,
  - promouvoir la mise en place des EEE.

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

- 9 À ce stade, il est possible de considérer tous les éléments constitutifs de la démarche stratégique présents et clairement formalisés. Toutefois, se pose le problème de l'articulation entre la vision, les missions, les axes stratégiques du projet long terme et la structuration du plan d'action. Ce manque de connexion ne permet pas une représentation complète et rapidement compréhensible du système dans sa globalité.
- 10 Les EEE, souffrant d'un faible taux de retour et d'un manque de suivi, ont fait l'objet d'une nouvelle formalisation et d'un changement de mode de diffusion à partir de septembre 2019. L'élaboration de questionnaires numériques adaptés à l'unité d'enseignement (UE) évaluée en coopération avec les chargés de cours concernés, voire en sollicitant l'agent qualité FELSI, apparaît tout à fait pertinente. Étudiants et enseignants ont ensuite été sensibilisés à l'intérêt de participer à ces évaluations qui offrent la possibilité de rendre compte de son degré de satisfaction, d'avoir un retour sur la façon dont sont perçus les efforts didactiques, de disposer d'un outil de réflexion relatif à son enseignement, de proposer des pistes d'amélioration.
- Reste posé le problème du taux de retour qui, pour l'heure, ne se trouve optimal que lorsque la diffusion s'effectue pendant les temps de cours, de manière canalisée par la responsable qualité. Cette procédure est, à juste titre, jugée lourde et chronophage. Elle ne peut s'effectuer de la sorte pour l'ensemble des UE, et c'est pourquoi les contributions étudiantes restent faibles et, comme souvent dans ce cas, se concentrent autour des avis extrêmes. Cela rend les données recueillies assez difficilement exploitables.
- En outre, si les enseignants disposent des résultats et des supports d'analyse, il n'en va pas forcément de même pour les étudiants. Ils ignorent ainsi dans quelle mesure leurs remarques sont prises ou non en considération, ce qui n'incite peut-être pas à y participer.
- 11 Le *tableau récapitulatif reprenant les principales recommandations adressées à l'issue de la dernière visite d'évaluation en 2016* annexé au DAv, présente un inventaire, synthétique et bien documenté sur les connexions entre les propositions formulées par le comité AEQES de l'époque et les actions envisagées pour y répondre, en lien avec le plan stratégique.

## Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

12 La communication interne fait l'objet d'un axe stratégique majeur. Celle-ci bénéficie d'une plateforme dédiée, *Smartschool*, qui participe à l'organisation, la disponibilité et la diffusion des informations, des documents de support qualité (DAv, SWOT, plans d'action, projet stratégique, etc.).

Elle s'appuie désormais davantage sur les coordinateurs de section et quelques fois sur les délégués étudiants, qui se trouvent associés aux réunions ponctuant la mise en œuvre et le déroulement de la démarche d'amélioration. Que ce soit au niveau de la participation aux CEI, de la réalisation et diffusion des questionnaires d'enquête, du DAv, des EEE, des procès-verbaux de réunion, de l'actualisation de la SWOT ou du plan d'action, ils jouent un rôle pivot de relai entre la gouvernance, les responsables qualité et les parties prenantes qu'ils représentent au sein du bachelier en Comptabilité.

Cette structuration offre une vision globale et transversale de la démarche. Elle facilite la transmission de la stratégie, de ses enjeux, des actions entreprises, encourage les partages et les effets de synergie. Il reste à y associer de manière aussi active les anciens étudiants et les professionnels.

13 La communication externe s'intègre au sein d'un axe stratégique ayant comme objectif d'améliorer la visibilité et notoriété de l'ESA Namur et de la section comptabilité tant au niveau des potentiels candidats que des professionnels susceptibles d'offrir des stages et/ou des emplois. La préoccupation de la pérennité du parcours est opportunément associée aux finalités du volet stratégique.

Un certain nombre d'actions entreprises contribuent à l'améliorer sensiblement :

- nouveau site Internet mis en ligne en août 2018,
- nouveau logo et charte graphique en 2019,
- *rebranding* des affiches et des brochures informatives en 2020,
- recours aux réseaux sociaux (*Facebook, LinkedIn, Youtube*),
- élargissement du rôle de la cellule communication et lancement d'un plan de communication (2022) en collaboration avec la section relations publiques de l'établissement,
- organisation d'événements ponctuels ou de rendez-vous réguliers : conférences thématiques, anniversaires de l'ESA Namur en 2022, journées portes ouvertes, les ESA Events, etc.,
- plus grande visibilité de l'Amêsa<sup>10</sup> via le recours aux réseaux sociaux et les *welcome days*.

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

---

<sup>10</sup> Association des étudiants de l'ESA Namur animée par des bénévoles, généralement des anciens étudiants, qui organisent des activités de cohésion, parfois des cours de rattrapage, établissent des études statistiques.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le pilotage de la stratégie doit se connecter à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui, par ailleurs, existent et alimentent le diagnostic. C'est à cette condition qu'ils rendront compte des progrès effectués et des efforts restant à fournir dans chaque axe de développement. Ils constitueront ainsi une ressource factuelle propice à l'analyse, au partage, à la discussion, aux évaluations du bien-fondé de telle ou telle mesure.

Dès lors, la communication interne et externe s'appuiera sur des résultats concrétisant les actions entreprises, actions qui devront au préalable être priorisées afin d'éviter les surcharges de travail et les démobilisations. Il sera ainsi possible de faire valoir celles qui améliorent sensiblement le bien-être des parties prenantes de l'établissement. Cela suppose en amont, d'effectuer une étude approfondie des bases de données à constituer ou à exploiter, en privilégiant autant que faire se peut, leur automatisation de manière à ne pas alourdir les tâches du personnel ou des étudiants.

- 2 La vision, les missions, les valeurs formalisées auront une portée managériale et communicationnelle plus conséquente si leur articulation avec les axes stratégiques et les plans d'action est formalisée de manière précise. En outre, la structuration du projet stratégique et du plan d'action gagnerait en clarté si elle était identique ou à défaut complétée par des liens précis.

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

- 3 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. Autre exemple de complémentarité : l'avantage du site web et la bonne écoute lors de la pré-inscription sont des éléments qui complètent favorablement le bouche-à-oreille et la bonne notoriété de l'établissement.

- 4 Les délégués étudiants pourraient être davantage associés aux réunions destinées à l'amélioration continue de l'ESA Namur. Ils constituent des relais actifs et efficaces auprès de leurs camarades de promotion pour faire remonter les intérêts et points de vue de ces derniers et diffuser les orientations de la gouvernance de l'ESA.

- 5 Une participation plus active et plus structurée des anciens étudiants devrait pouvoir se dessiner. L'Amêsa constituerait une base solide en l'associant de manière plus formelle à la démarche qualité de l'ESA Namur. À défaut, un réseau d'*alumni* serait à construire. Il participerait efficacement à étendre la notoriété de l'ESA et à créer des liens avec les professionnels du secteur.

- 6 Les pistes possibles pour augmenter le taux de retour des EEE seraient de :
  - passer par le relai des délégués étudiants potentiellement mieux à même d'inciter leurs camarades à y répondre,
  - bloquer une période dédiée dans l'emploi du temps, de préférence en dehors des cours,
  - de décentraliser au moins une partie des EEE aux enseignants.

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

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

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

- 7 Un retour aux étudiants, des analyses des EEE et des éventuelles actions induites, permettraient de mieux rendre compte de l'écoute effective et active des équipes du bachelier.

## 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 réflexion participative ayant menée à la formalisation de la démarche stratégique (vision, missions, valeurs, axes de développement, plans d'actions), prouve la volonté de l'équipe dirigeante de se doter d'outils de gouvernance en conformité avec les règles et les procédures en vigueur, adaptés aux exigences du nouveau dossier pédagogique, aptes à suivre et piloter le programme dans ce qu'il doit avoir de cohérent, pertinent, d'efficace tout en respectant l'éthique propre à l'activité de l'EPS. Le comité note que le degré de cohérence et de pertinence du programme ont fait l'objet d'une appréciation de satisfaction auprès du corps enseignant et des étudiants via des questionnaires appropriés, qui s'avère positive pour les trois-quarts des personnes interrogées.
- 2 Le positionnement de l'établissement au sein du paysage des EPS se relève assez singulier. Situé au cœur de la ville de Namur pour ne dispenser que des parcours du supérieur, l'établissement accueille en horaire décalé soirée, des étudiants en réorientation professionnelle ou en recherche d'une première certification. Ils n'ont pas nécessairement un problème d'insertion professionnelle ou sociale, ils ne sont pas forcément en échec par rapport à un parcours passé. Ils souhaitent avant tout saisir l'opportunité d'intégrer une formation porteuse offrant des perspectives de carrière prometteuses. Ils ont donc besoin d'un effort d'accompagnement pédagogique, qui parfois peut s'effectuer en co-organisation avec, entre autres, des hautes écoles, comme c'est le cas pour le master en *Sales management*<sup>11</sup> qui offre un accès direct aux étudiants du bachelier Marketing. Cette configuration situe finalement l'établissement entre un EPS et une haute école ce qui justifie pleinement son nom d'École supérieure des affaires. Elle correspond parfaitement à l'environnement socio-économique qui est le sien.
- 3 La section comptable continue de proposer les deux options les plus couramment demandées par les étudiants et le marché du travail : gestion et fiscalité. La suppression de l'option banque et finances, à compter de la rentrée 2021, s'explique par la faiblesse structurelle des effectifs de ces dernières années. Elle semble faire écho à une tendance générale traduisant le peu d'attractivité de cette spécialité, du moins pour un niveau bachelier.
- 4 Le niveau de compétence des étudiants apparaît globalement satisfaisant pour les professionnels. Les anciens étudiants, aujourd'hui en poste, n'ont pas connu de problèmes d'insertion ou de maîtrise pour mener à bien les missions qui leur ont été confiées. Il en est de même des stagiaires. La formation aux logiciels professionnels, en particulier *Horus* est soulignée. Les forces explicatives mises en évidence sont

---

<sup>11</sup> Co-organisé avec HEC Liège, HELMo, HEPL, HENALLUX

l'environnement général de l'ESA agréable et bien situé, la qualité de l'encadrement administratif et académique, l'apport des professeurs qui exercent une activité professionnelle et qui parviennent à concrétiser les savoirs.

Toutefois, les entretiens ont fait ressortir à ce sujet, le manque d'homogénéité de la qualité pédagogique des enseignements. Jugée certes convenable dans l'ensemble, pour certaines UE, elle pâtit de certaines faiblesses liées au manque de pédagogie d'intervenant expert dans certaines disciplines clés du bachelier, d'une difficulté à stabiliser la succession du professeur en management parti à la retraite, d'une difficulté à appréhender l'intérêt du cours de communication dont la charge de travail n'est pas jugée en adéquation avec la spécialité du bachelier. Loin d'être alarmistes, ces retours dont la direction a eu connaissance via les EEE notamment, restent dommageables pour un parcours qui peine à attirer de nouveaux éléments et pour un établissement qui ne manque pas d'attractivité et de réseau pour recruter les talents.

- 5 Comme pour bon nombre d'autres bacheliers, des faiblesses notables dans l'expression écrite et orale du français sont exprimées par le corps professoral. Cette fragilité apparaît préjudiciable, car il s'agit d'une compétence indispensable dans un secteur où la place du juridique est conséquente, où le conseil, la rédaction de *reporting* prennent une place de plus en plus essentielle dans l'évolution du métier.
- 6 L'amélioration de l'encadrement des épreuves intégrées (EI) constitue un objectif majeur de l'axe stratégique consacré à la pédagogie. Elle se concrétise par les premières actions suivantes : organisation de séances d'information dès le 2<sup>e</sup> bloc et renforcée en bloc 3, relance téléphonique pour les étudiants admis aux EI mais qui n'ont pas encore déposé leur sujet. D'autres dispositions sont envisagées :
  - redéfinir et harmoniser les fonctions des personnes chargées d'encadrer l'épreuve,
  - adapter l'information en fonction du moment où elle se trouve délivrée,
  - intensifier celle-ci en dehors des séances dédiées,
  - aider les étudiants à s'approprier les termes techniques, à maîtriser les modalités de rédaction et de défense du rapport,
  - offrir plus de possibilité pour allier sujet de stage et d'EI,
  - orienter le format de l'épreuve, pour le moment axé sur le choix d'un thème à développer, vers une monographie comptable.

Le comité juge ces mesures tout à fait pertinentes à plusieurs titres :

- elles participent à améliorer la réussite des étudiants à l'UE la plus importante et la plus délicate du programme ;
- elles offrent l'occasion aux enseignants de mieux coordonner leurs cours puisque la monographie constitue par essence un exercice opérationnel et transversal, mobilisant des connaissances diverses (fiscales, juridiques, comptables, financières) et qui, de ce fait, décroïsonne les savoirs disciplinaires et met à jour leur complémentarité;
- elles donnent 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;
- elles répondent plus directement aux attentes du secteur puisque la monographie 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;
- elles réduisent les sources d'angoisse liées au choix du sujet.



- 7 Le nouveau dossier pédagogique est diversement apprécié, particulièrement pour ce qui concerne le stage dorénavant décomposé en trois périodes positionnée chacune sur dans un bloc différent ce qui ne permet pas d'en envisager la fusion. Il semble que dans ce domaine, il y ait une différence de traitement avec les hautes écoles qui disposent de plus de libertés pour organiser les temps de stage. Le comité s'interroge sur l'opportunité d'une telle distinction, les deux types d'organismes étant amenés à délivrer le même diplôme. La rigidité du dossier pédagogique en la matière n'est pas sans pénaliser les EPS, contraintes d'orienter les étudiants vers des stages plus courts donc moins enrichissants pour les étudiants comme pour les entreprises et plus difficiles à trouver.
- 8 Cependant, l'établissement assure une grande flexibilité malgré les contraintes obligatoires en termes d'éducation et des heures de cours. Ainsi, les 20% de flexibilité laissés aux EPS sont utilisés pour permettre aux professeurs de terminer leurs cours quand ils estiment qu'il manque des heures dans le dossier pédagogique.
- 9 Aussi, l'établissement permet aux étudiants travaillant déjà dans le secteur comptable de ne réaliser qu'un seul stage sur les trois demandés lors de leur cursus, avec la seule obligation de devoir réaliser trois rapports de stage différents, adaptés selon ce qui est demandé au cours du bachelier. Les étudiants conservent ainsi leur emploi, plusieurs d'entre eux étant employés dès la première année, compte tenu des pénuries dans le métier, tout en assumant les exigences du bachelier comptable.
- 10 Le rapport d'évaluation initiale, en 2016-2017, avait, fort à propos, salué la collaboration de l'ESA Namur avec le Centre de Formation de la Commission Paritaire Auxiliaire pour Employés (CEFORA) au travers de la formation continue d'employés dans des cours de Comptabilité. Cet élément de pertinence s'est malheureusement interrompu puisque l'accord-cadre entre la Fédération Wallonie-Bruxelles et le CEFORA n'a plus d'effet depuis janvier 2023. Les liens envisageables entre l'EPS et le Centre de formation ne sont pas clairs, ce qui laisse les parties prenantes dans une expectative quelque peu regrettable.
- 11 L'encadrement des stages suit un processus de bonification semblable à celui de l'EI. Les appréciations des tuteurs professionnels sont formalisées mais pas forcément exploitées comme il le faudrait. Il n'est pour l'heure pas possible d'en déduire de véritables tendances sur le niveau d'efficacité des étudiants, le degré de satisfaction des organismes d'accueil, la typologie de ces derniers, ...

## *Cohérence du programme*

- 12 La cohérence du programme est appréciée par les trois quarts des enseignants, notamment pour ce qui concerne l'équilibre entre théorie et pratiques, l'adéquation avec les acquis d'apprentissages définis, la qualité de la coordination pédagogique. La densité des contenus oriente la part d'autonomie pédagogique dont dispose les professeurs, vers des activités davantage destinées à boucler ou renforcer le programme plutôt qu'à des compléments actualisés ou à des ouvertures transversales. L'absentéisme des étudiants justifie également la nécessité de prendre des temps de rappels des connaissances déjà dispensées. Tout en comprenant les présentes contraintes, le comité encourage les acteurs à initier une réflexion commune pour appréhender de manière plus constructive la part d'autonomie.
- 13 Côté étudiants, l'étude de l'ESA Namur montre un degré de satisfaction très élevé pour ce qui a trait à la cohérence du programme : contenus des cours, complémentarités de ces derniers, répartition entre les blocs, degré de progression,

apports théoriques et pratiques. L'évaluation de la charge de travail s'avère plus délicate. Elle est perçue et vécue comme importante voire très importante dès le bloc 1. Une analyse plus fine indique toutefois que les avis les plus marqués dans ce sens concernent, assez logiquement, les étudiants assumant en parallèle une activité professionnelle et/ou une responsabilité familiale (qui apparaissent rapidement débordés en début de formation, les autres types d'étudiants l'étant surtout en fin de parcours).

- 14 Les fiches pédagogiques sont bien conçues, standardisées, complètes, détaillées et accessibles aux étudiants en début d'année via le *welcome day*.
- 15 Comme pour de nombreux établissements, les périodes de confinement ont poussé au déploiement des outils propres à l'enseignement à distance. La plateforme *Smartschool* et des systèmes de visioconférence permettent aux professeurs de délivrer des cours en distanciel de manière synchrone ou asynchrone. Ces évolutions constituent des objectifs notables, intégrés dans l'axe stratégique pédagogique. Ils ne se présentent pas comme des substituts au classique présentiel mais, à ce stade, le comité n'a pas perçu une utilisation complémentaire particulière pour, par exemple, pallier des absences de professeurs, mettre les étudiants en auto-apprentissage, construire des instruments d'aide à la réussite, ...
- 16 Comme le laissait comprendre les analyses du critère de pertinence, l'organisation des périodes de stage pose également un souci de cohérence. Outre les angoisses naturelles des étudiants face aux défis posés par l'épreuve (crainte de ne pas trouver d'organisme d'accueil, de ne pas se sentir à la hauteur des demandes), la durée et la périodicité constituent des obstacles plus objectifs. S'avérant trop brèves, elles sont jugées peu attractives ce qui incite nombre de professionnels à privilégier des formations concurrentes offrant des stages plus longs. Rien ne s'oppose dans les textes à envisager un allongement du stage, pour peu que cela soit rendu compatible avec l'agencement des cours.

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

- 17 Le cursus de l'ESA Namur en comptabilité reconnaît l'importance des langues pour le métier de comptable. Dans sa démarche qualité, l'établissement organise un test en niveau de langues avant de répartir les étudiants en trois niveaux afin de leur procurer l'enseignement le plus adéquat.

### *Efficacité et équité du programme*

- 18 Les ressources matérielles et humaines constituent à elles seules un axe stratégique à part entière. Des objectifs précis visant entre autres l'amélioration des connexions Internet, le développement des supports numériques didactiques (écrans interactifs, salles comodales, studio photo/vidéo/live), de l'encadrement inclusif, des activités de secrétariat du bachelier, font ou vont faire l'objet d'actions concrètes.
- 19 De façon tout à fait transparente, le DAv fait état d'une enquête<sup>12</sup> révélant la faible visibilité du service d'aide à la réussite (SAR) auprès des étudiants de la section comptabilité. L'optimisation du service est un axe du projet stratégique mais n'apparaît pas comme partie explicite du plan d'action. Il n'en reste pas moins que diverses mesures sont envisagées pour pallier les déficiences en la matière telles la création et l'actualisation d'une page SAR sur le site Internet de l'établissement, de supports de communication interne d'information auprès des étudiants, la mise en

---

<sup>12</sup> DAv ESA Namur 2022-2023, p. 17

place d'un atelier dédié encadré par un chargé de cours, le recours aux conseils de l'expert pédagogique de la FELSI pour réfléchir aux pratiques adéquates à mettre en œuvre.

Certaines d'entre elles portent de premiers fruits, puisque le nombre de sollicitations de la part des étudiants est jugé en progression. Mais le sujet reste en chantier car il n'est pas uniquement relié à des difficultés d'apprentissage qui ne sont souvent que le symptôme de problèmes plus profonds d'orientation, de motivation, de capacité à concilier les exigences de la formation avec des obligations professionnelles et/ou familiales. Ils conduisent fréquemment à des décisions d'abandon, d'autant plus regrettable qu'il ne reste parfois que l'EI à valider.

- 20 L'établissement a mis à disposition des étudiants un *guide de l'étudiant* qui de manière très synthétique, leur donne toutes les informations pratiques dès l'entrée en première année. Celui-ci est directement distribué lors du *Welcome Day*, au cours duquel les membres de la direction, de la qualité, du secrétariat et les chargés de cours se présentent, définissent leur fonction et expliquent le déroulement du cursus.
- 21 Le cursus en comptabilité est confronté à un taux d'abandon conséquent. L'établissement a mis en place un suivi précis des étudiants dans leur parcours et tente de les accompagner tout le long de leur cursus. Ils ont ainsi constaté que le nombre d'abandons était particulièrement marqué lors des premiers mois d'enseignement. Des actions de soutien via une campagne téléphonique au mois de novembre ont été menées. Cette initiative n'a pas d'impacts significatifs quant à la décision des étudiants, mais elle rend compte de l'implication de l'établissement dans le suivi de ces étudiants.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage les responsables qualité à poursuivre la mesure de pertinence et de cohérence du programme, à un rythme qui reste à définir mais qui n'a, a priori pas nécessité à être annuel. L'intérêt est de pouvoir en saisir l'évolution, éventuellement à l'occasion de changements notables du dossier pédagogique par exemple ou d'autres facteurs entraînant de possibles modifications du programme : de son contenu, sa perception, son application.
- 2 Compte tenu de la position singulière de l'ESA Namur, le comité encourage l'institut à poursuivre ses efforts pour s'associer voire initier une co-organisation d'un master comptable ou autre, susceptible de servir de passerelle aux étudiants du bachelier, à l'image de ce qui a été réalisé en section marketing. Outre l'aubaine que présente cette poursuite d'études, ce type de projet concourt à améliorer l'attractivité et la notoriété de la section.
- 3 Tout en continuant à les concevoir comme des outils d'autoévaluation, les EEE doivent permettre le partage des bonnes pratiques en la matière au sein de l'équipe enseignante du bachelier avec l'aide d'éventuels conseillers pédagogiques. L'ESA Namur doit pouvoir compter sur une homogénéité plus complète du niveau pédagogique de ses intervenants.
- 4 La maîtrise du français devient de plus en plus un enjeu pédagogique majeur pour l'établissement qui accueille des étudiants dont les prérequis ne sont pas/plus suffisamment solides dans le domaine. Module complémentaire, cours à distance, partenariat avec une institution spécialisée, avec une plateforme dédiée type *Projet Voltaire*, etc., sont des pistes pertinentes.

- 5 Les mesures envisagées pour améliorer le déroulé de l'EI apparaissent tout à fait adaptées. Pour leur réalisation, le comité insisterait sur deux points :
  - éviter d'imposer un format unique et laisser les étudiants choisir entre la monographie comptable et le thème disciplinaire à développer. Les deux exercices ont chacun leur intérêt, ils seront retenus en fonction de l'appétence des étudiants pour l'approche opérationnelle ou la recherche plus académique.
  - permettre voire encourager les étudiants à allier le sujet de l'EI et la problématique du stage, ce qui suppose de ne valider le thème de l'EI qu'après au moins trois semaines de stage.
- 6 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.
- 7 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 manière efficace et efficiente 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, etc.
- 8 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.
- 9 Le comité recommande la constitution et l'actualisation de bases de données :
  - listant 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'établissement 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.
- 10 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'ESA Namur, d'ouvrir des pistes d'actions susceptibles de pallier les faiblesses actuelles, de saisir les opportunités et relever les défis de demain.
- 11 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, de cibler les actions du SAR vers les populations plus exposées au risque de découragement, etc.

- 12 Enfin, le comité suggère à l'ESA Namur de mener une réflexion en vue d'une meilleure répartition de charge de travail entre les différents niveaux du bachelier, en lien avec les éléments-clés de la formation tels que les stages.

## Critère C

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Culture qualité de l'établissement et de l'entité*

- 1 La démarche qualité est comprise comme un système global d'amélioration continue du travail de chacun et elle est déployée dans cet esprit. L'actuelle gouvernance a su prendre un relais dynamique, participatif, n'hésitant à solliciter les services de son pouvoir organisateur, de la FELSI, à intégrer du personnel issu d'un horizon autre que celui de l'établissement. Des liens de confiance avec les équipes d'enseignants et non-enseignants ont ainsi été rapidement tissés, offrant une approche plus professionnelle, capable de donner sens à l'avenir par un projet stratégique précis, un plan d'action complet nourris par des actions porteuses de progrès.
- 2 La SWOT et le DAv ont mis en évidence quelques marques de découragement, de manque de reconnaissance, de sentiment d'être sursollicité par rapport à d'autres. Possiblement liées à un moment ponctuel d'essoufflement tout à fait compréhensible au regard des efforts fournis pour mettre l'établissement aux normes qualités requises et lui avoir par ailleurs permis de traverser les différentes périodes de confinement, ils témoignent également d'une culture qualité qui n'a peut-être pas encore totalement infusée chez l'ensemble des collaborateurs. Un effort plus managérial de diffusion du sens, de délégation, de mise en responsabilisation et en confiance paraît à présent nécessaire. Les équipes impliquées ne doivent pas perdre de vue que la stimulation de la qualité vise à améliorer les conditions de travail de chacun, à servir au mieux les intérêts de l'ESA Namur, des différentes sections, à travailler mieux plutôt qu'à travailler plus.

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

#### *Implication des parties prenantes*

- 3 La démarche qualité déployée permet à l'ESA Namur de répondre aux préoccupations de ses principales parties prenantes : étudiants, enseignants, professionnels, pouvoir organisateur. Des efforts restent à fournir vis-à-vis des anciens étudiants et des segments de population (jeunes adultes en recherche d'une formation porteuse d'avenir, salariés désireux de réorienter leur carrière, ...) susceptibles d'intégrer le bachelier en comptabilité. Des actions en communication externe ont été engagées à cet effet. Elles doivent pouvoir s'appuyer sur la vision, les missions, les valeurs de l'établissement de manière active, et leur efficacité se mesurer par des indicateurs précis de performance.
- 4 Le leadership de la démarche qualité est clairement incarné par la coordinatrice qualité. Associée à toutes les réflexions et décisions en la matière, elle participe avec l'équipe de direction, à la formalisation, la transmission, l'explication, des enjeux de l'engagement, auprès du personnel enseignant et non enseignant.

- 5 Les délégués, choisis sur base volontaire, jouent un rôle notable dans le management de conflits. Ils sont considérés par les autres étudiants comme un bon relais auprès des enseignants et des membres de la direction.

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

- 6 L'ESA Namur a concrétisé un certain nombre de mesures répondant tout à fait favorablement aux recommandations du rapport d'évaluation initiale de 2016-2017. Le comité salue, sur ce point, la clarté des annexes du DAv. Certains axes majeurs du plan d'actions se trouvent aujourd'hui particulièrement déployés : la consolidation de la démarche qualité, la visibilité de l'établissement et de la section comptabilité, l'amélioration de la communication interne, l'encadrement du stage et de l'EI. L'objectif central reste de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants.

Toutefois, et comme évoqué dans les développements du critère A, il manque un niveau de cohérence entre les axes du projet stratégique et ceux du plan d'action et des liens formalisés avec la vision, les missions, les valeurs. L'absence d'indicateurs de pilotage des actions rend en outre difficile l'appréciation des actions effectivement réalisées, des mesures correctives à y apporter, des projets à approfondir, d'évaluer leur efficacité, le degré de satisfaction qu'elles procurent ou qu'elles devraient offrir aux différentes parties prenantes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Il y a nécessité à compléter la démarche qualité par une dimension managériale devant être assumée de concert par les membres de la gouvernance, les coordinateurs qualité et de section, véritables relais des volontés stratégiques de l'établissement. C'est à cette condition que l'ensemble des acteurs pourront s'approprier l'ensemble des enjeux du processus, intégrer dans leurs actions les réflexions stratégiques, structurer leurs intentions, donner sens à leurs initiatives de terrain, bâtir et nourrir une culture toujours mieux incarnée qui pourra ainsi infuser à l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'ESA Namur.
- 2 Le comité recommande un effort pour déterminer des indicateurs fiables de mesure des actions entreprises, ce qui permettra ensuite de disposer d'un outil de management supplémentaire pour diffuser les valeurs de l'établissement à l'ensemble des parties prenantes. Mieux connue, comprise, acceptée, elle se trouvera mieux intégrée et fédérera encore davantage les énergies de chacun vers les objectifs collectifs de l'ESA Namur.
- 3 L'Amêsa, très active dans ses activités de communication voire de soutien aux étudiants, pourrait servir de relais, de levier pour construire une culture d'école forte et pérenne.

## Conclusion

À travers la lecture du DAv, de ses annexes et suite aux enrichissants entretiens, le comité a pu apprécier les progrès effectués pour consolider, pérenniser les leviers d'amélioration de l'ESA Namur qui a su créer un positionnement singulier adapté à son environnement et aux intérêts de ses parties prenantes, tout en restant respectueuse des valeurs et objectifs propres à l'enseignement de promotion sociale.

L'établissement a su s'entourer des compétences nécessaires pour structurer de manière complète et pertinente la démarche qualité qui aujourd'hui formalise les actions passées et actuelles et rend visible celles qui préparent l'avenir. Quelques efforts d'articulation et la mise en place d'un ensemble d'indicateurs de suivi de la performance la rendront encore satisfaisante.

L'ESA Namur 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 pouvoir organisateur, les appuis des partenaires, l'ESA se construira un futur durable et prometteur.



# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
**Comptabilité**  
2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Synthèse	Menaces	4	« Difficulté de trouver des professeurs pédagogues pour certaines matières » > Cet avis ne remet pas en cause la qualité pédagogique de l'ensemble du corps professoral de la section Comptabilité.
A	Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité	8	« Le comité n'a toutefois pas totalement saisi la raison pour laquelle ces quatre orientations ne sont pas celles qui structurent le Plan d'action actualisé 2022... » > Il n'était pas opportun de modifier les orientations du Plan d'action de la section en février 2022 puisque le Plan d'action stratégique ne fut officiellement communiqué aux coordinations de section qu'en mai 2022.
	Recommandations	2	Même remarque que <i>supra</i> (Critère A, Rubrique Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement de l'entité, Point 8).
B	Cohérence du programme	16	« Rien ne s'oppose dans les textes à envisager un allongement du stage pour peu que cela soit rendu compatible avec l'agencement des cours » > La durée des stages peut être prolongée à la demande de l'étudiant. Il n'y pas d'incompatibilité avec les cours puisque les stages sont réalisés en journée et les cours en soirée.
C	Culture qualité de l'établissement et de l'entité	2	« La SWOT et le DAV ont mis en évidence quelques marques de... manque de reconnaissance... » > La direction fait pourtant preuve de disponibilité et de reconnaissance envers les membres de l'établissement.

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



Carine DECHAMPS  
Directrice

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation



L. ROVEIDA  
Coordonnateur  
Qualité