



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

Bart JOURQUIN  
Audrey MILTON  
Charlotte PARION

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, option  
gestion

Institut des carrières commerciales  
(ICC)

7 juillet 2023

# Table des matières

Comptabilité : Institut des carrières commerciales.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	10
Critère C.....	12
Conclusion .....	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

# Comptabilité : Institut des carrières commerciales

## 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 le 15 février 2023 pour l'Institut des carrières commerciales, à Bruxelles. Le présent rapport<sup>1</sup> 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>2</sup>

- Bart Jourquin, expert en gestion de la qualité, président du comité
- Audrey Milton, experte paire et en gestion de la qualité
- Charlotte Parion, experte étudiante

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, le masculin est utilisé à titre épique.

<sup>2</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

- L'établissement / la section exploite au mieux les possibilités offertes par l'enseignement de promotion sociale
- Culture qualité informelle qui satisfait les parties prenantes
- Attention portée aux évolutions du métier
- Formations données en journée et en soirée
- Plateforme *Chamilo* bien exploitée

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Démarche qualité non formalisée, qui ne permet aucune mesure de progression
- Non-acceptation des évaluations AEQES comme outil d'analyse réflexive
- Politique linguistique à questionner

## OPPORTUNITÉS

- Métier en pénurie
- Établissement situé au cœur de l'Europe

## MENACES

- Localisation jugée peu sécurisante
- Dépendance à un organisme externe peu réactif pour tout ce qui touche aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'informatique

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Le comité des experts invite l'établissement à adopter le référentiel de l'AEQES et à proposer un plan stratégique assorti d'un plan d'action avec des critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis).
- 2 La fonction de coordonnateur qualité mériterait d'être renforcée et clairement articulée avec la coordination qualité.
- 3 Une place importante devrait être donnée aux enseignants et aux étudiants dans la démarche qualité.
- 4 L'organisation des EEE (évaluations des enseignements par les étudiants) devrait être systématique et les informations qui peuvent en être tirées devraient servir à des fins de pilotage.
- 5 Le choix de ne plus proposer qu'une seule langue est à questionner et à objectiver.
- 6 Il conviendrait d'examiner la possibilité de réorganiser l'agenda pour éviter que des cours soient donnés pendant les périodes de stages.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

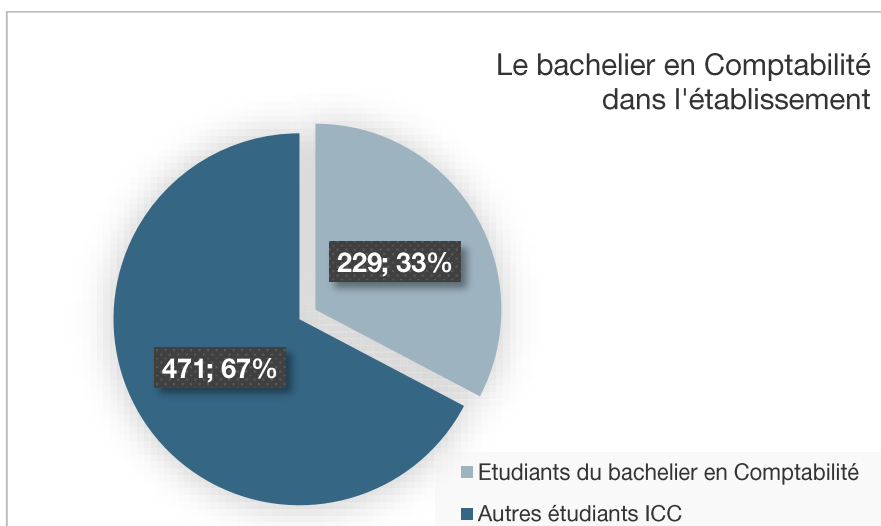
L'Institut des carrières commerciales (ICC) est un établissement d'enseignement de promotion sociale organisé par la ville de Bruxelles, situé au centre-ville, au sein du Palais du Midi.

L'ICC offre les formations suivantes en enseignement supérieur économique, de type court :

- bachelier en Comptabilité – option : gestion, qui fait l'objet de la présente évaluation continue,
- bachelier en Droit,
- bachelier en Informatique de gestion,
- bachelier en Assistant de direction.

Le bachelier en Comptabilité est offert, à l'ICC, du lundi au jeudi, en journée (de 13h30 à 17h20), en soirée (de 17h40 à 21h30), ou en horaire « mixte » (jour/soir).

En 2020-2021, 229 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité à l'ICC sur un total de 700 inscrits en enseignement supérieur dans l'établissement, soit 33% des effectifs<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Source : dossier d'avancement de l'établissement, année de référence 2020-2021.

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

Depuis l'évaluation initiale du bachelier en Comptabilité, en 2017, la moitié de l'équipe enseignante (soit six professeurs) a été renouvelée. La direction n'a pas changé.

La crise sanitaire a été, comme un peu partout, un catalyseur important pour l'introduction et l'adoption des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans les pratiques pédagogiques. Un certain nombre de ces pratiques innovantes continuent à être proposées aux étudiants, ce qui est une pratique qui a tout son sens dans le contexte de l'enseignement de promotion sociale (EPS).

Le dédoublement du bachelier en cours de l'après-midi a permis de toucher un public plus jeune et d'offrir plus de flexibilité dans l'horaire, car les étudiants peuvent combiner des cours donnés l'après-midi et en soirée, tout en restant au sein du même établissement.

Notons, et ceci n'est pas spécifique à l'établissement, qu'un nouveau dossier pédagogique inter-réseaux du bachelier en Comptabilité a été approuvé par le Gouvernement de la Communauté française le 1er juillet 2019.

La fonction de coordinateur qualité n'existe toujours pas et ce rôle est endossé par le directeur lui-même. Ce dernier considère que l'approche qualité prônée par l'AEQES ne peut s'appliquer à son établissement. Dès lors, le comité des experts a dû préparer sa visite sur base d'un dossier d'avancement succinct, qui ne suit pas la structure demandée. Dans le présent rapport, le comité s'est toutefois efforcé à réorganiser les informations récoltées afin d'identifier le plus clairement possible les trois critères retenus pour une évaluation continue (évolutions dans la démarche qualité, le programme et la culture qualité).

## 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 Comme évoqué dans l'introduction, le dossier d'avancement rendu par l'institution n'a pas permis au comité de préparer complètement la visite par manque d'éléments objectifs et mesurables. L'essentiel des éléments repris dans ce rapport est donc issu des rencontres avec les parties prenantes le jour de la visite.
- 2 S'il existe bien un projet d'établissement, ce dernier ne constitue pas un plan stratégique qui pourrait :
  - a. définir une vision claire pour l'établissement, ainsi que les objectifs à atteindre pour la réaliser. Cela aide les dirigeants de l'établissement à se concentrer sur les priorités et à orienter les ressources vers les domaines clés.
  - b. aider à assurer la cohérence entre les différentes initiatives et les projets de l'établissement. Cela permet de s'assurer que toutes les parties prenantes sont alignées sur les mêmes objectifs, ce qui peut aider à éviter les conflits et les doubles emplois.
  - c. améliorer la prise de décision en fournissant une base solide pour la prise de décision. La direction peut utiliser les objectifs et les priorités établis pour évaluer les différentes options et décider des projets à entreprendre.
  - d. favoriser l'engagement des parties prenantes et créer un sentiment d'engagement et de propriété envers le plan. Cela peut aider à mobiliser le personnel et les étudiants pour soutenir la réalisation des objectifs fixés.
  - e. aider à évaluer les progrès, car les objectifs et les mesures de performance établis permettraient de suivre les progrès et d'ajuster les actions en conséquence pour atteindre ces objectifs à long terme.
- 3 La fonction de coordonnateur de section a été mise en place et la personne désignée se montre intéressée par la démarche. La fonction est cependant peu claire et il n'existe aucun descriptif.
- 4 La participation des étudiants dans la démarche qualité est faible et il n'existe pas de délégués de classe.

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

- 5 La communication externe de l'établissement / de la section s'est améliorée, avec un site web modernisé et une présence sur les réseaux sociaux (*Facebook*).

- 6 Les parties prenantes sont globalement satisfaites de la manière dont la démarche qualité est intégrée dans l'institut, mais les experts constatent que cette démarche reste exclusivement basée sur l'informel. Or, la formalisation est importante, car elle fournit un cadre pour garantir que les pratiques pédagogiques, les programmes d'études et les services fournis aux élèves sont de haute qualité. Cela peut également aider à identifier les domaines dans lesquels l'établissement peut améliorer son fonctionnement pour atteindre ses objectifs éducatifs et améliorer la satisfaction des étudiants et des enseignants. Enfin, une démarche qualité formelle peut renforcer la confiance des parties prenantes envers l'établissement et renforcer sa réputation.
- 7 Une approche informelle de démarche qualité peut fonctionner, mais elle est alors très dépendante des relations interpersonnelles au sein des parties prenantes et c'est pourquoi l'importance du formalisme vient d'être rappelée. Il s'agit en effet de récolter un maximum de critères de mesure SMART qui permettent de mesurer la progression dans la démarche à travers un tableau de bord / de pilotage institutionnel.

## Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 8 Les experts ont identifié une absence quasi totale de données récoltées et d'indicateurs de mesure.
- 9 Les évaluations des enseignements, par les étudiants (EEE) sont pratiquement inexistantes dans la section, à l'exception de quelques démarches personnelles. Le comité d'experts rappelle que les EEE peuvent fournir aux enseignants des commentaires précieux sur leur enseignement, ce qui peut les aider à améliorer la qualité de leur pédagogie. Elles peuvent également fournir aux institutions une mesure objective de la satisfaction des étudiants et de l'efficacité de leur programme d'enseignement, dans une perspective de pilotage. Enfin, les évaluations peuvent également aider les étudiants à prendre conscience de leurs propres attentes et besoins en matière d'apprentissage, ce qui peut renforcer leur engagement et leur motivation.
- 10 L'établissement a mis en place des adresses mails institutionnelles pour les enseignants et pour les étudiants, ce qui constitue une bonne pratique. Cela donne une impression professionnelle et un sentiment d'appartenance. Elles permettent aussi d'éviter les problèmes de non-réception, réels ou pas, et ceux liés à des changements d'adresse mail privée qui n'ont pas été communiqués à l'institution.
- 11 La plateforme *Chamilo* (un *fork* de *Claroline*, peu répandu en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB)) est perçue par les parties prenantes comme intuitive. Elle est bien alimentée et exploitée par tous les enseignants et étudiants.

## RECOMMANDATIONS

- 1 La démarche qualité prônée par l'AEQES est parfaitement adaptée aux établissements qui proposent des formations en enseignement de promotion sociale. Ces derniers sont d'ailleurs largement majoritaires pour le bachelier en Comptabilité. Le comité des experts invite donc l'établissement à adopter le référentiel de l'AEQES et de proposer un plan stratégique assorti d'un plan d'action avec des critères SMART.
- 2 La rédaction d'un plan stratégique, partagé avec les parties prenantes, permettrait de clarifier la vision de l'institution et d'assurer la cohérence des actions entreprises.



- 3 La fonction de coordonnateur qualité mériterait d'être renforcée et clairement articulée avec la coordination qualité.
- 4 Une place importante devrait être donnée aux étudiants dans la démarche qualité.
- 5 L'organisation des EEE devrait être systématique et les informations qui peuvent en être tirées devraient servir à des fins de pilotage.

## 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 Contrairement à ce qui était proposé aux étudiants au moment de l'évaluation initiale, il n'y a plus le choix entre le néerlandais et l'anglais. Le comité considère que ce choix est à questionner et objectiver par rapport aux besoins du secteur.
- 2 Les étudiants (surtout ceux qui suivent les cours en journée) ont l'opportunité de rencontrer des acteurs du monde extérieur, soit en interne avec des intervenants, soit à travers de visites sur sites. Ceci constitue indéniablement une bonne pratique.
- 3 De plus, beaucoup d'enseignants sont des experts professionnels, ce qui est également très apprécié par les étudiants.
- 4 Le recours à des experts professionnels permet également de créer et de maintenir un bon réseau informel pour identifier les lieux de stages.
- 5 Ces mêmes experts apportent également toute leur expérience pour sensibiliser les étudiants aux évolutions du métier. Ceci est appréciable et apprécié, dans le contexte d'un métier en perpétuelle évolution fondamentale, technique et réglementaire.
- 6 Les logiciels comptables utilisés durant la formation sont largement utilisés par la profession et les étudiants sont sensibilisés aux bénéfices apportés par les ERP, ce qui est une bonne pratique.

#### Cohérence du programme

- 7 Toutes les unités d'enseignement sont organisées chaque année, ce qui permet aux étudiants de terminer leur parcours « dans les temps ».
- 8 L'organisation générale de l'épreuve intégrée est appréciée par les étudiants. Le « guide » récemment rédigé est considéré comme un plus, tout comme la possibilité offerte aux étudiants de 2<sup>e</sup> année d'assister à des défenses.
- 9 Le dédoublement du bachelier en cours de l'après-midi a permis de toucher un public plus jeune et d'offrir plus de flexibilité dans l'horaire, car les étudiants peuvent combiner des cours donnés l'après-midi et en soirée, tout en restant au sein du même établissement.
- 10 Pour faciliter la vie des étudiants lors des périodes de stages, il conviendrait d'organiser l'agenda de façon à éviter que des périodes de cours soient programmées pendant les périodes de stages.
- 11 Les enseignants mobilisent des méthodes pédagogiques variées, ce qui est apprécié par les étudiants.

## Efficacité et équité du programme

- 12 Si l'instauration de l'enseignement à distance coïncide avec la crise du Covid, 20% de l'enseignement continue à se faire de cette manière, ce qui a tout son sens dans le contexte d'un bachelier d'enseignement de promotion sociale.
- 13 Le service d'aide à la réussite et la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) sont bien connus et bien utilisés par les étudiants.
- 14 En ce qui concerne plus spécifiquement la VAE, les étudiants potentiels peuvent obtenir des réponses à leurs questions avant l'inscription, sur base d'un dossier. Ceci constitue indéniablement une bonne pratique.
- 15 Des réunions de section sont organisées de manière régulière, avec notamment comme objectif un effort de coordination pour les UE qui sont données par plusieurs enseignants.
- 16 Les enseignants exploitent peu les possibilités de formation continue qui sont organisées en FWB. Toutefois, les enseignants « experts professionnels » restent au fait des évolutions de leur métier de par leur pratique professionnelle.
- 17 L'établissement propose une salle d'études à disposition des étudiants, ce qui est rare dans les écoles d'enseignement de promotion sociale, mais très apprécié par les étudiants.
- 18 Il n'existe toutefois pas de bibliothèque, mais les étudiants ont la possibilité d'accéder à celle de la Haute École Francisco Ferrer.
- 19 De manière générale, le bâtiment est fonctionnel et le matériel informatique est moderne. Ce dernier est toutefois géré de manière centralisée par un organisme qui dépend du Pouvoir Organisateur (la ville de Bruxelles), ce qui génère un manque d'agilité. À titre d'exemple, le potentiel des tableaux blancs interactifs ne peut plus être exploité, car les licences des logiciels embarqués n'ont pas été renouvelées à temps.
- 20 Les étudiants ont accès à Office 365, mais aussi à *Winbooks* sur leur ordinateur personnel, ce qui est apprécié.
- 21 Certaines parties prenantes ont fait part d'un problème de temps d'attente au secrétariat à certaines périodes de l'année.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le choix de ne plus proposer qu'une seule langue est à questionner et à objectiver.
- 2 Il conviendrait d'examiner la possibilité de réorganiser l'agenda pour éviter que des cours soient donnés pendant les périodes de 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 Comme expliqué dans l'introduction, la direction considère que la démarche qualité telle qu'elle est prônée par l'AEQES n'est pas applicable à son établissement. Néanmoins, le comité des experts considère que la qualité fait partie de la culture de l'établissement, même si elle se fait essentiellement, et même presque exclusivement, de manière informelle. La satisfaction générale des parties prenantes rencontrées en est un signe tangible.

#### Implication des parties prenantes

- 2 Il faut toutefois bien constater que les différentes parties prenantes, et en particulier les étudiants, sont peu impliquées dans la démarche qualité alors qu'une volonté de s'investir a été identifiée chez certains.
- 3 Au-delà de la démarche qualité en tant que telle, le corps enseignant se montre très disponible et bienveillant, ce qui est apprécié par les étudiants.

#### Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 4 Il existe un projet d'établissement et les actions menées sont en adéquation avec lui. En l'absence de plan d'action assorti de critères SMART, il est toutefois impossible de mesurer l'impact des initiatives entreprises.
- 5 L'établissement / la section joue à fond la carte de l'esprit fondateur de l'enseignement de promotion sociale, qui est une valeur en soi.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Bien qu'une certaine culture qualité percole au sein des équipes, les experts ne peuvent qu'encourager l'établissement à adopter le référentiel de l'AEQES qui permet de correctement appréhender une démarche qualité à travers des concepts simples comme la roue de Deming, l'approche PDCA ou l'utilisation de critères SMART. L'ensemble de ces outils a le grand avantage de permettre de mesurer la progression dans la démarche.

## Conclusion

L'évaluation continue du cursus de bachelier en Comptabilité organisé par l'ICC Bruxelles a été l'occasion pour le comité d'experts d'essayer de mesurer la progression de la section « comptabilité » de l'établissement dans sa démarche qualité depuis l'évaluation initiale. Cette tâche a été rendue difficile, voire impossible, par le fait que le dossier d'avancement, l'autoévaluation déposé par l'établissement, ne correspond pas aux critères adoptés par l'AEQES et que, de manière générale, il n'existe aucune donnée qui permette de mesurer une progression.

Il existe néanmoins au sein de l'établissement une forme de culture qualité, très informelle, mais qui semble convenir aux parties prenantes. L'implication de ces dernières dans la démarche qualité est toutefois très faible. Ceci est particulièrement le cas pour les étudiants.

# Droit de réponse de l'établissement

Insérer ici le logo 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

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

Le Directeur adjoint  
**C. GERARD**

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

*idem*