



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Relations publiques

Enseignement de Promotion et de
Formation continue (EPFC)

Anne-Marie COTTON
Cathal DE PAOR

21 mai 2019

Table des matières

Relations publiques : EPFC	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	7
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	10
Conclusion générale.....	12
Droit de réponse de l'établissement.....	13

Relations publiques : EPFC

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du bachelier en Relations publiques. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, Mme Anne-Marie COTTON et M. Cathal DE PAOR, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 27 novembre 2018 à l'EPFC. 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 réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Relations publiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

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

Composition du comité¹

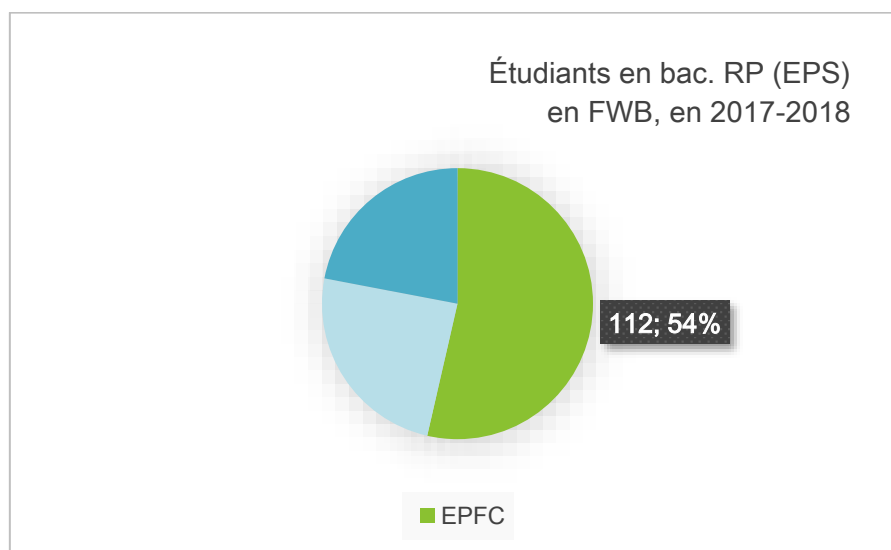
- Anne-Marie Cotton, experte paire, issue du comité de l'évaluation initiale
- Cathal De Paor, expert en gestion de la qualité, non issu du comité de l'évaluation initiale

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

Présentation de l'établissement et du programme évalué

Fondé en 1963 par la Chambre de Commerce de Bruxelles, l'EPFC, Enseignement de Promotion et de Formation Continue, est un opérateur d'enseignement de promotion sociale établi avenue de l'astronomie, à Bruxelles, à proximité de la place Madou. L'établissement est affilié au réseau FELSI (Fédération des Etablissements Libres Subventionnés Indépendants) et fait partie du Pôle académique de Bruxelles. L'EPFC organise six bacheliers professionnalisants (dont le bachelier en Relations publiques, faisant l'objet de la présente évaluation de suivi), un brevet d'enseignement supérieur et deux bacheliers de spécialisation.

En 2017-2018, les étudiants du bachelier en Relations publiques à l'EPFC représentaient 54% du nombre d'étudiants inscrits dans ce bachelier², les trois établissements d'enseignement de promotion sociale (EPS) offrant cette formation confondus.



² Source statistique : établissement

Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le conseil d'administration de l'EPFC est composé de représentants de l'Université libre de Bruxelles (ULB) et de représentants de la chambre de commerce de Bruxelles. L'adossement de l'EPFC à l'ULB constitue un atout pour le recrutement des étudiants. Depuis septembre 2017, la presque totalité des cours de l'EPFC sont dispensés dans un bâtiment situé à Bruxelles, à deux pas de la place Madou. Le déménagement sur un site unique répond à la vision de l'établissement qui souhaite, d'ici 2022, devenir « le partenaire naturel à Bruxelles pour un enseignement innovant à dimension humaine ».

Ce déménagement conséquent de la quasi-totalité des sections a naturellement occasionné des retards dans l'élaboration et surtout dans la mise en place de la démarche qualité qui avait été développée suite à la visite des experts de l'évaluation initiale du bachelier en Relations publiques, en 2013-2014. Les objectifs définis au sein du plan d'action initial, en réponse à cette visite et au rapport d'évaluation externe qui en a découlé, sont le reflet d'une volonté de systématisation de la mise en place d'outils qui visent à optimiser le fonctionnement pédagogique et administratif de la section tenant compte de toutes les parties prenantes (notamment en organisant des groupes de travail à agenda structurés pour la prise en charge d'actions).

De plus, des changements au niveau de la direction, de la coordination qualité, des départs d'enseignants de la section, des intérim successifs, un congé de maladie prolongé pour l'enseignante qui a dynamisé l'ensemble du processus qualité ont amené un *turn-over* important. Seules deux personnes, la vice-présidente de la commission d'autoévaluation de 2012 et la représentante du personnel administratif, ont été présentes pour assurer la jonction complète entre 2012-2014 et 2018. À noter que d'autres personnes (quelques professeurs) ont contribué à assurer un minimum de continuité. Toutefois, le recrutement d'une nouvelle coordinatrice qualité au niveau institutionnel correspond à la stratégie globale de l'établissement qui vise l'apprentissage graduel d'un micro-pilotage qualité au niveau des sections, puis au niveau macro de l'institution (avec des indicateurs institutionnels).

Il y a un début d'appropriation de la démarche qualité dynamisée par, tel qu'indiqué ci-dessus, la création de groupes de travail, par l'identification et l'intégration des parties prenantes tant internes qu'externes, malgré les turbulences vécues (changements de direction, déménagement, etc.). Ainsi, les nouveaux référentiels des unités d'enseignement (UE) du dossier pédagogique de la section Relations publiques revu en 2016 en adéquation avec l'évolution du marché ont été de pair avec le développement de nouvelles grilles d'évaluation. Mais aussi l'analyse détaillée de l'évolution de la population estudiantine (connaissance approfondie de leur parcours) qui va de pair avec une réflexion stratégique qui démontre une approche qualité déjà intégrée « naturellement ».

Le pilotage de la qualité au niveau macro (établissement) semble se traduire par un plan stratégique institutionnel (non consulté par le comité de suivi, ce dernier n'ayant reçu que le document reprenant la vision institutionnelle, les trois objectifs qui y répondent ainsi que les stratégies permettant de les réaliser). La vision de l'EPFC s'articule autour du nouvel emplacement, de la reconnaissance de la qualité de l'enseignement et du développement tant réactif que proactif de l'offre en adéquation avec les dynamiques du marché. Le pilotage de la qualité au niveau micro (section relations publiques (RP)) se traduit, lui, par :

- 1 un plan d'action actualisé,
- 2 un calendrier des réunions avec leurs thématiques,
- 3 un système de procès-verbaux archivés,

- 4 un suivi de réunions afin de procéder en mode projet,
- 5 un indicateur de suivi pour chaque action du plan actualisé – le comité de suivi remarque à cet endroit qu'il manque encore les indicateurs de performance ; les résultats attendus n'étaient, au moment de la visite, pas traduits en des indicateurs objectivants permettant l'évaluation de l'atteinte des objectifs visés).

Il pourrait aussi être utile, en termes d'économie d'efforts, de fusionner certaines actions, d'avoir une vision pragmatique des fiches d'actions (des actions parfois « plus simples » n'en nécessitent pas forcément).

Enfin, une étude *benchmark* indique que les établissements « concurrents » proposent davantage de contenus sur leur site. L'EPFC a instauré une veille continue amenant à cette étude en réponse à l'objectif stratégique du développement de l'offre.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

De nombreuses actions du plan d'action initial ont pu être menées à bien. D'autres avancées, qui ne sont pas liées aux axes du plan d'action, ont été identifiées ainsi un contact suivi avec les anciens. De nouveaux chantiers ont aussi émergé, comme au niveau communication interne et externe.

Sont notamment issus des groupes de travail mis en place : les grilles d'évaluation, un projet pilote d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) et sa réalisation, un groupe RP sur *Facebook*, des vade-mecums retravaillés, des documents de soutien à la rédaction de l'épreuve intégrée, la mise en place d'une coordination entre certains cours et un nouveau programme d'études suite à l'application des nouveaux référentiels issus du dossier pédagogique revu en 2016.

Les avancées qui ne sont pas liées aux axes ne facilitent pas toujours la cohérence et les correspondances entre le plan d'action initial et le plan stratégique (voir Partie 3, ci-dessous).

Axe 1 : améliorer la pertinence et la cohérence du programme

Les nouvelles fiches UE sont très claires et témoignent d'une harmonisation poussée. Quand les fiches UE sont communes, la transversalité est définie en dialogue. L'évaluation continue des enseignements s'effectue pour s'assurer de leur concordance sur le marché du travail.

La formation s'inscrivant dans le cadre de l'enseignement de promotion sociale, l'organisation des périodes de stages pour des étudiants qui combinent études et vie professionnelle est nécessairement compliquée.

Le stage d'accueil comporte 120 périodes, dont 30 périodes en immersion (en néerlandais). Ces 30 périodes en immersion sont vécues comme répondant parfaitement à un stage d'accueil par les étudiants. Toutefois, ils souhaitent que les 90 périodes complémentaires leur apportent davantage de défis et puissent être utilisées pour donner une meilleure visibilité et compréhension des différents métiers des RP. Le stage actuel sur cette durée est considéré comme une perte de temps (de par la répétition des tâches basiques de l'accueil) par rapport au potentiel qu'il pourrait offrir.

Le stage final témoigne, cette année, d'une certaine rupture du contact du suivi. En effet, le coordinateur des stages de bloc 3 n'est pas encore connu des étudiants de bloc 2 qui ne l'aura comme enseignant qu'au second quadrimestre. Les étudiants expriment le souhait d'un regroupement des cours au 1^{er} quadrimestre pour permettre un stage soit sur la totalité de la semaine, soit avec maximum une journée de cours. Une réflexion est en cours qui tente d'effacer l'incompatibilité partielle des horaires entre ceux des stages et ceux des cours.

Les étudiants expriment trois regrets : que le cours d'organisation d'événement de A à Z, sorte de signature de l'EPFC et contenu « événementiel » prisé, a été décalé dans le programme – lui ôtant ainsi une part de visibilité, que les cours de 3^e année ne présentent plus que très peu d'intitulés « RP » ou « COM », et qu'il n'y a actuellement pas de période de blocus avant les examens qui pourrait optimiser le taux de réussite.

L'application de l'évaluation acquis-non acquis (avec *feed-back* sur les critères d'évaluation) remporte la satisfaction et l'adhésion, tant des enseignants que des étudiants.

L'axe 1 témoigne d'une approche participative inclusive qui se traduit par un large taux de satisfaction sur base de quatre critères : équilibre théorie-pratique, complémentarité des cours, progression, compréhension.

Axe 2 : améliorer la communication

Les enseignants apprécient les ateliers intersectoriels de début septembre, car ils permettent de créer des liens avec des enseignants d'autres sections dans une optique de transversalité.

Le comité de suivi applaudit de façon unanime les « midis de l'astro », la plage horaire dégagée qui permet aussi des réunions inter-professeurs.

La communication sur la valorisation des cours de langues donnés au sein de l'EPFC n'est pas claire : les informations sur les dispenses sont contradictoires.

Axe 3 : améliorer, s'approprier et pérenniser la démarche qualité (devenu dans le projet de plan actualisé : « concevoir et mettre à disposition des outils de support à l'enseignement »)

Une réflexion a vu le jour et a abouti à la mise en place d'une démarche qualité perfectible mais déjà plus formalisée au travers du « dossier initial » pour la qualité en RP (portfolio documentant la démarche qualité). Ainsi le projet pilote d'évaluation des enseignements par les étudiants, EEE (remarque : nous parlons bien de l'évaluation des enseignements et non pas de l'évaluation des enseignants : précision très importante qui en explique l'appropriation par les enseignants).

Le principal point d'attention identifié est l'absence de coordination formelle au niveau de la section, ce qui explique la présence de doublons au niveau des cours et une certaine asymétrie de l'information entre les parties prenantes internes. Toutefois, l'identification de bonnes pratiques par les enseignants permet de formaliser graduellement la démarche de qualité et d'assurer un suivi plus efficace qui se traduit également par une plus grande implication des étudiants.

En ce qui concerne la VAE³ : il y a une volonté de mener une réflexion en vue d'assurer un équilibre entre d'une part la valorisation des compétences déjà acquises -sans freiner l'avancement de l'apprentissage des étudiants, et d'autre part, les différents domaines qui composent le programme dans lesquels ces compétences ont été acquises (il y a de fortes différences entre la mémorisation et l'internalisation de l'acquisition linguistique et celle d'autres compétences). De plus, l'établissement différencie les dossiers en fonction des acquis avec diplômes et des acquis découlant d'expériences professionnelles.

Axe 4 : améliorer les infrastructures et les ressources matérielles

Le nouveau site près de la place Madou est une réponse à cet axe : il offre un cadre de travail plus moderne et plus adapté avec plus de lumière, plus d'espace, un espace étudiant, le wifi, des locaux informatiques. Ces nouvelles infrastructures entraînent des retombées en termes de bien-être des étudiants et de qualité d'enseignement

Le bâtiment offre également une bien meilleure proximité avec les autres sections permettant des échanges de bonnes pratiques entre professeurs de diverses sections, la réalisation d'événements commun, de projets inter-sections avec des partenaires extérieurs, mais

³ VAE pour valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation

également des formations en langues et en informatique, au-delà des programmes de sections.

En plus des problématiques identifiées dans le projet de plan d'action actualisé (communiqué au sein du dossier d'avancement en juin 2018), le comité de suivi relève les besoins d'étudiants suivants :

- une « vraie » carte d'étudiants pour pallier au manque de crédibilité de l'actuelle feuille de papier (notamment pour l'accès aux bibliothèques bruxelloises),
- une app reliée à la plateforme *Moodle* (qui est sous-exploitée tant comme canal d'information que comme baromètre de la satisfaction),
- une approche plus performante du système d'inscriptions : le secrétariat est très performant, mais inévitablement en situation de débordement (la capacité du secrétariat n'est pas en lien avec les missions supplémentaires qu'on lui donne : « Quand la secrétaire de la section n'est pas là, c'est le chaos », a pu noter le comité de suivi), les plannings de rendez-vous ne sont pas respectés, et il y a des problèmes de signalisation des files.

Les étudiants trouvent positif le fait qu'en période d'examens, ils aient accès aux espaces d'études jusqu'à 22 heures, qu'il y ait des salles de réunion dans l'espace ouvert. Les enseignants retrouvent au 6^e étage la dimension RP, ce qui reconstruit un sentiment d'appartenance, un esprit d'équipe – avec des propositions de s'approprier davantage l'espace par une approche visuelle (comme des posters) et par une présence physique (comme des armoires pour les ouvrages de référence RP). En effet, l'achat et la mise à disposition d'ouvrages de référence en RP débouche sur une meilleure qualité des recherches documentaires des travaux réalisés.

Les enseignants reconnaissent les avantages du 1^{er} étage où se retrouvent tous les professeurs (de toutes les sections) (salle de professeurs avec cuisine, ordinateurs, etc.) parce qu'il leur permet de se rencontrer et d'initier des projets transversaux, voire trans-sectoriels (telle : la recherche documentaire, problématique inter-sectorielle). Les enseignants soulignent le confort du secrétariat à proximité. Ils espèrent que la nouvelle structure (nouvelle directrice, nouveau sous-directeur) permettra à la secrétaire pédagogique/administrative de se recentrer sur ses tâches.

Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

Les avancées qui ne sont pas liées aux axes ne facilitent pas la cohérence et les correspondances entre le plan d'action initial et le plan stratégique de l'EPFC. Le comité de suivi recommande que l'établissement veille à ce que les axes choisis encadrent au mieux la démarche qualité, en fonction des besoins et du plan stratégique afin d'assurer continuité et cohérence avec les progrès réalisés.

Axe 1 : améliorer la pertinence et la cohérence du programme devient dans le projet de plan d'action actualisé : « faire de notre programme d'études un avantage compétitif à l'extérieur et un élément de soutien en interne »

De nouvelles actions prévues dans le projet plan d'action semblent répondre à une série de demandes recueillies auprès des étudiants en ce qui concerne leur intégration sur le marché de l'emploi (notamment les actions 1.2.1 avec les professionnels, 1.2.2 avec les *alumni*, 1.2.3 avec la création d'un site *alumni* et 1.4.1 avec une enquête, qui visent les interventions directes de professionnels, *alumni* ou non, ainsi que l'évaluation de ces interventions par les étudiants de 3^e année).

Axe 2 : améliorer la communication devient dans le projet de plan d'action actualisé : « améliorer la communication interne et externe »

Dans le projet de plan d'action, il y a des actions pour résoudre la mauvaise coordination de la communication : les actions sont bien choisies, il faut faire en sorte qu'elles soient maintenant mises en œuvre.

Des nouvelles actions prévues dans le projet plan d'action semblent répondre à une série de demandes recueillies auprès des étudiants (notamment les actions 2.1.1 pour la découverte des outils pédagogiques, 2.1.5 pour les démarches des dispenses, 2.1.7 avec une enquête, 2.1.8 avec la création d'une délégation étudiante, et 2.3.1 avec l'optimisation de l'accès au site) en ce qui concerne les séances d'accueil et d'information, l'évaluation des besoins des étudiants et l'accessibilité du site internet.

Axe 3 : améliorer, s'approprier et pérenniser la démarche qualité devient dans le projet de plan d'action actualisé : « concevoir et mettre à disposition des outils de support à l'enseignement »

La mise en place d'une enquête de satisfaction auprès des étudiants après le déménagement (mars 2018) a alimenté l'analyse SWOT et a été comparée aux résultats de 2012. Ceci fait montre d'une réflexion stratégique internalisée.

Une nouvelle action prévue dans le nouveau plan d'action semble répondre à une demande recueillie auprès des enseignants et des étudiants: une formation à *Moodle*.

La démarche qualité professionnelle et l'outil *plan-do-check-act* sont appliqués, accompagnant une réflexion stratégique participative entre la direction et les enseignants. Il reste maintenant à inclure les étudiants (ce qui a été par ailleurs prévu dans la toute dernière version du plan d'action, communiqué à l'occasion de la visite du comité de suivi, en novembre 2018). Le projet de plan d'action apparaît intéressant, mais y aura-t-il la capacité pour mener toutes ces actions qualité ?

Axe 4 : améliorer les infrastructures devient dans le projet de plan d'action actualisé : « promouvoir un environnement et une qualité d'enseignement propices à la réussite »

Des nouvelles actions prévues dans le nouveau plan d'action qui semblent répondre à une série de demandes recueillies auprès des étudiants (notamment les actions 4.2.3 période de blocus, 4.3.1 et 4.3.3 accueil et intégration des 1^{res} années) en ce qui concerne l'organisation de la période de blocus, le « petit déjeuner RP pour les premières années » et un système de parrainage. Il reste un point d'attention dans ce cadre : ne pas perdre en route un besoin de cohésion de la section au niveau des étudiants entre les trois années, les matins-après-midi et les anciens.

Le changement de paradigme et la volonté de mutualisation et d'échanges de ressources intersections sont en voie d'internalisation. Cette approche permettra, à terme, d'harmoniser les meilleures pratiques.

Ainsi, l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE): le comité de suivi salue et appuie avec force la participation active des parties prenantes (enseignants et étudiants) dans l'élaboration d'un tel dispositif et recommande d'appliquer cette approche participative dans les différents aspects de la culture qualité.

Autre action positive qui soutient la promotion d'un environnement propice à la réussite : l'organisation des examens de seconde session en mars pour les examens de janvier, en juin, 10 jours après la session d'été avec un taux de réussite accru.

Le comité de suivi reconnaît l'effort louable d'assurer la fonction de coordonnateur pédagogique par plusieurs personnes, approche qui favorise la transversalité entre les programmes et les sections. Toutefois, l'absence de coordination du programme et de fédération de l'équipe (enseignante et administrative) risque de constituer une faiblesse qu'il importe de prendre en compte. Il semble qu'avec l'arrivée de la nouvelle direction pédagogique en septembre 2018, les réunions de coordination aient repris.

Le plan d'action actualisé est présenté avec les résultats attendus, les conditions, les échéances, les responsables. Les indicateurs restent encore trop imprécis et sont à développer. Prenons, par exemple, l'action visant à l'exploitation de la plateforme *Moodle* plus approfondie et systématique : quels indicateurs seront utilisés pour en mesurer l'impact ? Autre exemple : la proposition de « former les équipes enseignante et administrative ». Pour réaliser quels objectifs ? Quand ? Qui ? Comment ? Les indicateurs doivent permettre de suivre l'évolution de la qualité tout au long du processus de chacune des actions.

Conclusion générale

Le comité de suivi tient à souligner les nombreuses mesures d'amélioration apportées depuis l'évaluation initiale et le développement de la démarche qualité, perfectibles certes, mais déjà davantage formalisées qu'en 2013-2014. L'équipe institutionnelle actuelle, composée de la coordination pédagogique avec la directrice générale, le directeur qualité, études et projets, et la coordinatrice qualité, a mis en place une nouvelle approche de développement pédagogique dans un esprit de culture qualité formalisée. Elle a compris qu'une démarche qualité est un outil de changement qui crée une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'organisation, et c'est pourquoi il est important d'y associer l'ensemble des parties prenantes. Une vision solide que le comité de suivi a retrouvé tout au long des entretiens.

En effet, les données recueillies lors des différents entretiens et consultation de documents indiquent que les parties prenantes concernées sont engagées dans un travail visant l'amélioration continue de la qualité. Il existe une vision clairement définie partant de la vision institutionnelle, et un engagement pour la construction d'une démarche qualité participative, encadrée et intégrant une composante transversale à l'ensemble de l'EPFC. Cette nouvelle dimension est dynamisée par les infrastructures -encore en phase d'amélioration- qui facilitent les échanges inter-sections. L'impact des mesures entreprises a été discuté avec les diverses parties prenantes rencontrées et toutes ont souligné leur caractère positif sur la pédagogie active et le travail collectif.

Pourtant, si les efforts et le travail réalisé sont manifestes, un recentrage sur des actions ciblées, que ce soit en matière de qualité ou en matière d'innovations pédagogiques permettrait de voir aboutir des avancées et limiterait les risques d'épuisement des bonnes volontés. Ceci permettrait de capitaliser sur les acquis, sur les expertises en place et d'avancer tout en prenant en compte les changements inéluctables inhérents au contexte professionnel des relations publiques en mutation continue. Cette posture requiert un plan d'action bien pensé et décrit dans les détails afin d'être mis en œuvre. Parmi les priorités déjà identifiées, le comité de suivi note la structure de la coordination pédagogique, l'optimisation de l'exploitation de *Moodle*, et l'utilisation optimale du nouveau site. Le comité souligne que la mise en place d'indicateurs de pilotage devrait être appliquée le plus rapidement possible afin de pouvoir mesurer les progrès réalisés. Ces indicateurs devront être choisis judicieusement par l'équipe qui travaille actuellement sur ce projet afin de correspondre aux objectifs et aux résultats attendus.

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

Les avantages du site sont appréciés unanimement mais, pour que toutes les parties prenantes en tirent bénéfice, il est encore nécessaire de développer le potentiel de l'aspect administratif. La promotion des chances de la réussite est au cœur des préoccupations de la direction caractérisée par un dynamisme et une ambition clairement inscrits dans la vision institutionnelle.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi
Relations publiques

2018-2019

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'équipe pédagogique du Bachelier en Relations Publiques et le service Qualité tiennent à remercier le Comité de suivi pour les échanges constructifs lors de la visite et pour la réalisation de l'état des lieux du bachelier en Relations Publiques de l'EPFC, pour les constats et les recommandations.

Dans la partie 3, il semblerait que les experts aient été un peu déroutés par la présentation du projet de plan d'actions, dans la mesure où ils ont cherché des liens avec l'ancien plan d'actions. Aucun lien ne devait être cherché : le nouveau plan d'actions est structuré différemment de l'ancien plan ; il est conforme à la nouvelle démarche qualité et répond aux besoins actuels du Bachelier.

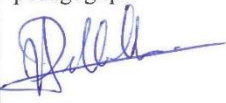
Par ailleurs, le document RP-DA-102 a pour but de faire le point sur ce qui a été réalisé ou pas quant aux actions de l'ancien plan.

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


Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond
p.12, conclusion générale, §3	Des indicateurs de pilotage existent mais nous sommes conscients qu'ils nécessiteraient d'être adaptés/secondés par des indicateurs de résultats. Un projet allant de ce sens est en cours.

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

Julie Hellenbosch, Directrice pédagogique



Bénédicte Burton, Directrice générale



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

Catherine Ahner, Coordinatrice qualité



Bruno Charlier, Directeur Etudes & Projets

