

## **Évaluation du cursus « Assistant - Secrétariat de direction » 2014-2015**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION IEPSCF Fléron**

Comité des experts :  
M. Freddy DE WIT, président  
Mme Marie DEWEER et Mme Anne PIRET, expertes.

**6 juillet 2015**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus en Assistant - Secrétariat de direction. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 6 et 7 novembre 2014 à l'IEPSCF Fléron. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique et les représentants des employeurs qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Ainsi, au cours de sa visite d'évaluation, le comité a eu l'occasion de s'entretenir avec 10 membres du personnel, 9 étudiants, 3 diplômés et 1 représentant du monde professionnel.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du référentiel AEQES<sup>2</sup> en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2015).

<sup>2</sup> AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=246](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 2 mars 2015).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française (Fédération Wallonie-Bruxelles) de Fléron tente, depuis l'année académique 2014-2015, de centraliser au maximum son offre de formation sur une même implantation à Fléron-Magnée.

Les formations organisées par l'IEPSCF Fléron se catégorisent parmi les domaines suivants, classés par ordre alphabétique : Bien-être & Soins, Comptabilité & Gestion, Cuisine, Découverte des animaux, Informatique & Infographie, Langues, Remédiation, Secrétariat, Techniques, Théâtre action.

Des unités d'enseignement, essentiellement en langues, sont aussi dispensées le samedi matin.

Parmi ces formations, deux sont des bacheliers professionnalisants organisés en journée :

- un bachelier en Secrétariat de direction intitulé bachelier en Assistant de direction depuis la rentrée 2014-2015.
- un bachelier en Comptabilité.

Par année scolaire, l'IEPSCF Fléron compte une vingtaine de candidats au titre de Bachelier en Secrétariat/Assistant de direction, répartis sur les 3 niveaux. On observe une légère diminution du nombre de candidats depuis quelques années.

## Critère 1

**L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.**

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

### Politique de gouvernance de l'établissement et gestion de la qualité

- 1 En termes de gouvernance générale, la taille actuelle de l'établissement et l'ambiance conviviale qui y règne permettent une gestion souple et informelle de la formation. Avec le souhait d'un accroissement de la population dans ce programme, une formalisation plus développée devient nécessaire. Les experts notent que l'exercice d'autoévaluation a mené à conscientiser ce besoin.
- 2 Les experts observent également, à travers l'actualisation rapide du RAE, la mise en œuvre de plusieurs actions. Ils apprécient notamment la création d'un poste permanent de coordinateur qualité et la mise en œuvre plus systématique du questionnaire d'évaluation des enseignements par les étudiants.
- 3 Les experts apprécient la vision prospective de la direction pour tirer parti du nouveau paysage de l'enseignement supérieur en FWB, pour renforcer le positionnement du bachelier en interne et par rapport aux partenaires et/ou concurrents extérieurs. Ils encouragent l'établissement à concrétiser d'éventuels partenariats.

*Recommandation : dans la globalité de la gouvernance, accorder plus d'attention à la formalisation des divers processus, notamment dans le cadre du souhait d'accroissement de la population.*

### Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 4 Un élément positif relevé dans le pilotage de la formation est la fonction de coordonnateur de section. Il semble cependant que son rôle actuel soit limité à des relais d'informations et qu'il n'ait pas de rôle dans la coordination pédagogique du programme.
- 5 Les experts soulignent en outre la faible intégration des étudiants au sein des divers conseils.
- 6 Les experts notent que les possibilités de révision périodique du programme par l'établissement sont limitées. Le cours de sténographie par exemple, vient d'être supprimé au début de l'année académique 2014-2015 avec la mise en œuvre du nouveau programme en assistant de direction. Néanmoins, les experts apprécient la participation de l'établissement aux groupes de travail mis en place pour la révision du dossier pédagogique.

*Recommandations :*

- *Élargir du rôle du coordinateur de section notamment en termes de coordination pédagogique.*
- *Systématiser la présence et la participation active des étudiants, notamment au sein du Conseil des études même quand ils n'ont « rien à signaler ».*
- *Dans le cadre de l'autonomie pédagogique, renforcer l'efficacité des procédures et mécanismes participatifs pour contribuer à développer et à actualiser la qualité du programme.*

### Information et communication interne

- 7 Les experts soulignent que de nombreux supports d'information ont été rédigés et édités. Ils attirent l'attention de l'établissement sur le fait que les actions d'amélioration de la qualité portant sur l'information et la communication internes ne doivent pas se traduire uniquement dans la rédaction de documents.

- 8 Les experts notent la mise en place d'une plateforme *Moodle* destinée notamment à la transmission d'informations tant pédagogiques qu'administratives.

*Recommandations :*

- *S'assurer que l'information soit communiquée de manière efficace, avec les moyens adéquats (par mail, via la plateforme Moodle, Facebook pour les étudiants, etc.) et qu'elle soit bien intégrée par les publics cibles.*
- *Veiller à ce que tous les enseignants utilisent la plateforme Moodle afin d'y faire figurer toutes les informations requises, tant au niveau pédagogique qu'administratif (syllabi et exercices en ligne, modifications d'horaire, informations en tout genre).*

## Critère 2

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

#### Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Les professionnels et anciens étudiants rencontrés se déclarent satisfaits de la formation telle qu'elle est dispensée. Ils soulignent l'importance du maintien d'exigence élevé en orthographe, en langues étrangères et en bureautique. Les experts notent également que certaines évolutions récentes du métier ne semblent pas tout-à-fait intégrées dans le programme (Excel, évènementiel et outils de publication notamment).
- 2 De manière générale, les experts soulignent la faible implication du monde du travail dans la formation des étudiants et dans l'actualisation des programmes (consultation périodique et systématique des maîtres de stage et des employeurs, par exemple).

#### Recommandations :

- *Renforcer la formation en Excel, assurer une plus grande ouverture à l'évènementiel ou aux outils de publication (tant papier - Publisher, Illustrator - que numérique - par exemple, la mise à jour d'une page web -). Pour compléter l'offre de formation en ces domaines, une mutualisation avec d'autres formations de l'établissement pourrait être envisagée (par exemple avec la section webdesigner).*
- *Impliquer davantage le monde du travail, tant pour la formation de l'étudiant que pour l'actualisation des programmes aux besoins de l'entreprise.*

- 3 La recherche appliquée et les services à la collectivité font partie intégrante du niveau 6 du cadre de certification européen concernant l'enseignement supérieur. Même s'ils sont bien conscients de la difficulté d'implémenter la recherche dans le cadre d'un bachelier professionnalisant, les experts constatent la quasi absence de tout développement de recherche appliquée dans le cadre du bachelier.

*Recommandation : développer la recherche appliquée par le biais de mini projets en lien avec le monde de l'entreprise, dans les cours, dans l'épreuve intégrée, par des visites d'entreprises, etc. À ce sujet, il serait souhaitable de concrétiser le projet de création d'un centre de documentation dans le sens large du terme (papier ou numérique), éventuellement en partenariat avec d'autres opérateurs.*

- 4 Les experts constatent que les liens avec le milieu professionnel se limitent au(x) stage(s) et à quelques dispositifs (notamment l'atelier de projets professionnels). Ces contacts pourraient pourtant imprégner chaque unité d'enseignement.

#### Recommandations :

- *Multiplier les visites extérieures en entreprise et les invitations d'intervenants issus du monde professionnel (peut-être même non francophones).*
- *Se saisir de toutes les occasions de travailler dans des conditions de travail authentiques (exemple : les experts ont apprécié la participation des étudiants de B1 au premier entretien de la visite d'évaluation).*

- 5 Même si les experts se rendent compte que l'internationalisation n'est pas évidente en promotion sociale, de petites adaptations peuvent être réalisées afin de confronter les étudiants aux avantages des contacts internationaux : les stages en langues étrangères, les échanges entre enseignants ou étudiants d'établissements en dehors de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la valorisation de la présence d'étudiants d'origine étrangère au sein de la formation, etc.

*Recommandation : prendre conscience des opportunités offertes par l'élargissement des contacts « internationaux », dans le sens large du terme.*

### **Information et communication externe**

- 6 Les experts apprécient les démarches entreprises dans le but d'améliorer la visibilité de la formation (via notamment l'actualisation du site internet, l'organisation de portes ouvertes, la distribution de flyers, etc.).

*Recommandation : utiliser un langage ECTS normé et utilisé par toutes les parties prenantes, notamment dans le cadre de la communication externe.*

### Critère 3

#### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

#### Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Les employeurs et anciens étudiants rencontrés témoignent de l'acquisition avérée de compétences des étudiants dans le cadre de la formation. Les anciens ne soulignent pas de manquements majeurs. Ceci est un bon indicateur de la cohérence du programme. Les experts apprécient l'existence des fiches descriptives pour les unités d'enseignement.

*Recommandation : diffuser sur le site internet le dossier pédagogique de la formation avec l'organigramme et les fiches de description de chaque unité d'enseignement.*

#### Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 2 Les experts apprécient l'autonomie laissée aux étudiants, tant en ce qui concerne la recherche de stage que le sujet de l'épreuve intégrée. Par ailleurs, le soutien apporté aux étudiants en difficulté apparaît clairement comme un point fort de la formation, autonomie et soutien ne s'excluant donc pas mutuellement.
- 3 Les experts notent l'utilisation de méthodes pédagogiques « classiques » par la majorité des enseignants. Malgré quelques initiatives intéressantes, la plateforme *Moodle* n'est pas toujours utilisée pour le développement d'une pédagogie plus active. Les experts constatent également l'utilisation de diverses plateformes numériques (*Moodle, Dropbox, YouTube, etc.*).
- 4 Les experts regrettent qu'une composante « langues étrangères » ne soit pas systématique dans le stage et/ou dans l'épreuve intégrée.
- 5 Les experts constatent également que la supervision des stages et l'encadrement de l'épreuve intégrée repose sur une petite partie de l'équipe enseignante.

#### *Recommandations :*

- *Éviter la dispersion des diverses plateformes numériques. Une concertation serait souhaitable pour assurer une cohérence à moyen terme.*
- *Utiliser diverses pratiques pédagogiques innovantes (comme l'exemple de cours vidéo de remédiation ou l'utilisation de tableaux interactifs). Ces pratiques pourraient être étendues à davantage d'unités d'enseignement, surtout au niveau de la remédiation, de l'enseignement à distance et de l'e-learning.*
- *Assurer la continuité des pratiques innovantes utilisées par certains enseignants pour éviter leur disparition causée par un changement d'affectation du personnel.*
- *Poursuivre la formation à diverses pratiques pédagogiques innovantes pour tout le personnel enseignant.*
- *Inclure une composante « langues étrangères » dans le stage et/ou l'épreuve intégrée.*
- *Élargir la supervision des stages et de l'encadrement de l'épreuve intégrée à toute l'équipe enseignante.*

#### Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 6 Le programme est mis en œuvre de manière adéquate et est correctement réparti dans le temps.



- 7 Les possibilités d'étalement de la formation sont un atout, il s'agit de bien en informer les étudiants.
- 8 Au niveau de l'enseignement des langues, les experts notent les niveaux disparates des étudiants à l'entrée.

*Recommandation : afin de mieux harmoniser le niveau « langues étrangères » préliminaire, inviter certains étudiants à suivre un ou plusieurs modules de base, offerts dans la palette de formations de l'établissement. Plus généralement, il s'agirait peut-être de personnaliser davantage le parcours de chaque étudiant en fonction de son niveau de maîtrise de la langue à l'entrée (inscrire chaque étudiant d'emblée dans le « bon niveau », via l'ajout de prérequis –pour les plus faibles- ou la valorisation de crédits à l'admission –pour les plus avancés).*

### **Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés**

- 9 Les étudiants semblent bien informés des conditions d'évaluation et apprécient la variété des dispositifs. Les experts apprécient la présence de jurys extérieurs dans l'évaluation de l'épreuve intégrée.

## Critère 4

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

#### Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le comité des experts a rencontré un personnel motivé, épanoui dans son travail, ayant à cœur une volonté de maintenir à jour ses connaissances via des formations. Les ressources humaines sont adéquates et adaptées au programme. L'établissement met en œuvre les moyens nécessaires afin d'assurer qualité et compétences du personnel enseignant. Le comité des experts constate un volontariat fort présent. À terme, ce volontariat mérite une reconnaissance de l'investissement.
- 2 Les activités du GAAPE (en principe « Groupe d'Accueil et d'Accompagnement des Professeurs Entrants », mais actuellement « Groupe Autonome et Animé de Professeurs et d'Experts ») sont une pratique à encourager. Il s'agit d'un groupe d'enseignants qui tient à introduire ou à parfaire de nouvelles techniques d'enseignement, de nouvelles technologies ou de nouveaux logiciels et veut en faire bénéficier l'entièreté de l'équipe pédagogique. Le comité des experts apprécie beaucoup ces initiatives, en espérant l'élargissement à l'ensemble des parties prenantes.

*Recommandation : être vigilants quant à la concentration des projets et/ou responsabilités sur un petit nombre d'épaules, afin de pérenniser les différents projets sans épuiser les équipes.*

#### Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 3 Les locaux sont adaptés à la formation et bien tenus. Lors de la visite de l'infrastructure, les experts ont constaté la propreté des bâtiments et en déduisent qu'étudiants et professeurs respectent le travail de l'équipe d'entretien. L'unicité du site (au lieu d'un éparpillement de diverses petites entités dans la région), incluant une large disponibilité de parkings, l'accessibilité par les transports en commun, a insufflé une dynamique positive mentionnée tant par le personnel que les étudiants.
- 4 Le matériel pédagogique et technique est présent : les différents personnels semblent disposer de suffisamment de matériel. En cas de besoin, la direction accorde (dans les normes du budget) facilement l'achat de nouveau matériel.
- 5 Le comité des experts déplore l'absence d'une bibliothèque ou de ressources documentaires consultables au sens large. Il note néanmoins le projet d'en installer une.

*Recommandations :*

- *Poursuivre le projet de création d'une bibliothèque au sein de l'établissement.*
- *Envisager également la possibilité de collaboration avec d'autres établissements du pôle liégeois.*

#### Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 6 Les experts ont rencontré une équipe très impliquée par les missions spécifiques de la promotion sociale (intégration professionnelle et épanouissement personnel) : ils apprécient le soutien et le suivi individualisés pour les étudiants ayant des besoins particuliers.

*Recommandation : faciliter l'insertion professionnelle des étudiants par la diffusion systématique des offres d'emploi reçues ou collectées (notamment via l'interface envisagée pour les entreprises).*

## **Analyse des données nécessaires au pilotage du programme**

- 7 Des données de pilotage partielles existent ; elles sont toutefois actuellement disparates ou informelles.

*Recommandation : systématiser le recueil des données, structurer et formaliser leur exploitation pour dégager les forces et les lignes d'action (le suivi des diplômés, les données sur les maîtres de stages, les évaluations des enseignements, etc.). Ceci facilitera, notamment, l'envoi de mailings, le déploiement d'une politique d'information vers les diverses parties concernées.*

## Critère 5

**L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.**

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

### Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 L'évaluation AEQES a été réalisée avec sérieux et implication.
- 2 Les experts apprécient également l'actualisation rapide et consistante du rapport.
- 3 L'analyse a essentiellement été effectuée par la coordinatrice qualité. A l'avenir, la responsabilité de la coordinatrice de qualité s'étendra à l'ensemble des formations de l'établissement.

#### *Recommandations :*

- *Veiller encore et toujours à l'implication de toutes les parties prenantes dans la démarche qualité, à la priorisation des actions et à l'évaluation des actions posées.*
- *Clairement définir le rôle de la coordination qualité, notamment par rapport au rôle du coordinateur de section.*

### Analyse SWOT

- 4 Les forces et faiblesses ont été formulées telles qu'exprimées spontanément lors de la première réunion de la commission d'évaluation interne. Les observations d'étudiants et de diplômés y ont été ajoutées.

### Plan d'action et suivi

- 5 Le plan d'action a été construit progressivement, lors des réunions de la CEI. Tout le personnel en a été informé par courriel, mentionnant un récapitulatif des actions décidées. Le choix des actions prioritaires s'est avéré difficile, étant donné l'abondance des améliorations que le corps professoral et la direction sont désireux d'apporter au plus tôt.

*Recommandation : établir le plan d'action en fonction d'une méthode de gestion de la qualité, par exemple par la méthode « Plan-Do-Check-Act », démarche cyclique d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées afin de les améliorer.*

## **CONCLUSION**

Le comité des experts a pu observer une section attentive aux singularités de chaque étudiant. L'ouverture d'esprit vis-à-vis du comité des experts et la récente mise en route d'une démarche qualité l'incitent à penser qu'une réflexion globale sur le sens de la formation est en cours au sein de la section.

Les grands axes d'amélioration concernent principalement l'intégration de toutes les parties prenantes dans le processus de décision, l'intégration du monde professionnel au sein de tous les cours et l'utilisation du principe des ECTS dans le sens ad-hoc du terme.

Enfin, le comité des experts encourage la section à mieux définir ses spécificités en lien étroit avec les réalités et les évolutions permanentes du monde professionnel.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Locaux bien tenus, salles informatiques très correctes</li><li>⇒ Gros effort au niveau visibilité (publicité, site web amélioré, etc.).</li><li>⇒ Formation reconnue et appréciée par les maîtres de stage et employeurs</li><li>⇒ Implication des enseignants dans l'accompagnement personnalisé des étudiants</li><li>⇒ Infrastructure adaptée au développement de projets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Manque d'actualisation des compétences des enseignants au niveau informatique</li><li>⇒ Peu de communication des étudiants via internet</li><li>⇒ Absence de bibliothèque</li><li>⇒ Beaucoup d'actions concentrées sur quelques épaules</li><li>⇒ Peu de liens concrets avec les acteurs socioéconomiques de la région, avec les entreprises et organisations dans le quotidien de la formation, peu d'ouverture sur l'extérieur</li><li>⇒ Manque de transposition de l'offre de formation dans la terminologie des décrets Bologne et Marcourt, pour situer l'offre de formation précisément dans le paysage de l'enseignement supérieur</li></ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Nombreux débouchés</li><li>⇒ Nombreuses perspectives de développement en cours de carrière</li><li>⇒ Collaboration entre établissements pour renforcer les liens avec le monde professionnel</li><li>⇒ Enthousiasme des anciens à participer à l'amélioration de la qualité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Diversité des parcours antérieurs des étudiants</li><li>⇒ Mise en place rapide du décret « Paysage »</li></ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Accorder plus d'attention à la formalisation des divers processus. Systématiser la présence et la participation active des étudiants dans la formation et élargir le rôle du coordinateur de section.</li><li>⇒ Être vigilants quant à la concentration des projets et/ou responsabilités sur un petit nombre d'épaules.</li><li>⇒ Multiplier les contacts avec le milieu professionnel, tant pour la formation de l'étudiant que pour l'actualisation des programmes aux besoins de l'entreprise.</li><li>⇒ Prendre conscience des opportunités offertes par l'élargissement des contacts « internationaux » et dans ce cadre, utiliser le langage ECTS normé et commun.</li><li>⇒ Prévoir une formation à diverses pratiques pédagogiques innovantes pour le personnel enseignant.</li><li>⇒ Inclure une composante « langue étrangère » dans le stage et/ou l'épreuve intégrée.</li><li>⇒ Intégrer la recherche appliquée au sein de la formation.</li><li>⇒ Faciliter l'insertion professionnelle des étudiants par une diffusion systématique des offres d'emploi.</li><li>⇒ Formaliser et systématiser le recueil et la mise à jour des données de pilotage.</li><li>⇒ Établir le plan d'action en fonction d'une méthode de gestion de la qualité, par exemple par la méthode PDCA.</li></ul>


**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel : NEANT*

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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

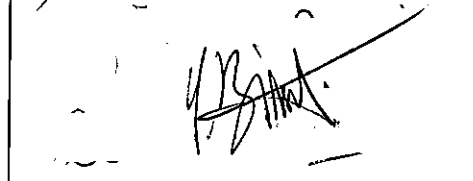
Nom et signature de la directrice  
l'autoévaluation



**Martine CLAES**  
*Directrice*

Nom et signature de la coordonnatrice)

Lucile BINET



<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.