



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Business et Coopération
Bachelier en Commerce et
Développement

Haute École Bruxelles Brabant (He2B)-
Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

Jacques Rogister
Salim Joudad
Marie-Jeanne Omari
Gautier Pirotte

Le 22 décembre 2021

Table des matières

Business et Coopération- Haute École Bruxelles Brabant et Haute École Francisco Ferrer ...	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse	4
Présentation des établissements et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	14
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	14
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	14
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	16
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	16
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	18
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	18
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	18
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	19
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	19
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	21
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	21
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	21
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	21
Conclusion	23
Droit de réponse de l'établissement	24

Business et Coopération- Haute École Bruxelles Brabant et Haute École Francisco Ferrer

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation du bachelier en Commerce et Développement. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont effectué une visite en distanciel les 18 et 19 mars 2021, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré quatre représentants des autorités académiques, 22 membres du personnel, 11 étudiants, trois diplômés et trois représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Jacques ROGISTER président de comité, expert en gestion de la qualité
- Salim JOUDAD, expert étudiant
- Marie-Jeanne OMARI ; experte de la profession
- Gautier PIROTTE, expert pair

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

FORCES PRINCIPALES

- Professeurs disposant d'une expérience professionnelle en lien avec le bachelier
- Accompagnement des étudiants vers la réussite, disponibilité et investissement des enseignants
- Soutien et suivi des étudiants lors des stages
- Compétences transversales acquises en fin de formation (langues, gestion, économie)
- Polyvalence des étudiants en fin de formation et possibilité de poursuite vers un master
- Formation en petits groupes, axée sur la pratique et intégrant deux stages
- Originalité et exclusivité en FWB du bachelier organisé par les deux établissements
- Enthousiasme de l'équipe
- Parcours favorisant le multilinguisme (3 langues étrangères dans le parcours et cours dispensés en anglais)

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Titre du bac ambigu : le terme « développement » sans qualificatif n'a pas de signification claire pour les parties prenantes externes au programme.
- Manque de clarté des objectifs du programme, notamment au niveau des débouchés
- Organisation en codiplomation dont la plus-value pour l'ensemble des parties prenantes est à démontrer davantage
- Données statistiques (évaluation des enseignements, réussite, abandon, satisfaction des diplômés) très partielles qui permettent difficilement de tirer des conclusions objectives en vue d'améliorer le contenu du programme et la façon dont il est mis en œuvre.
- Problématiques de communication interne et d'organisation
- Communication externe discrète sur le bachelier

OPPORTUNITÉS

- Besoins du monde professionnel pour ces métiers en progression, développement de nouveaux métiers
- Structure de deux Hautes Écoles en soutien aux étudiants et aux apprentissages (recherche, service international, services d'appui)
- Modification de l'appellation de la formation et adaptation du programme
- Bachelier qui s'inscrit dans un mouvement de pensée qui prend de plus en plus d'importance dans la société

MENACES

- Formation trop généraliste qui n'apporte pas toujours les qualifications spécifiques requises par les entreprises
- Concurrence d'autres bacheliers et de masters en Coopération internationale
- Nombre d'étudiants stable depuis plusieurs années, contrastant avec l'augmentation du nombre d'entreprises et d'organismes des secteurs visés par le programme (à mettre en lien avec le pt 1 des *Opportunités*)
- Formation peu connue dans le monde du travail

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Repositionner le programme en adéquation avec le marché de l'emploi. Il convient d'identifier les nouveaux métiers qui sont demandés et le cas échéant se concentrer sur un des secteurs auxquels la formation prépare, à savoir les secteurs du commerce et de l'entrepreneuriat alternatif et durable, en ce compris en contexte de coopération au développement, de façon à former des spécialistes plutôt que des généralistes.
- 2 Définir des objectifs plus clairs du programme : spécificités du programme, métiers et fonctions visés, possibilités de passerelle vers un master.
- 3 Revoir l'appellation du programme et en faire une communication spécifique à destination du monde du travail et des futurs étudiants.
- 4 Mettre en place un système qualité conjoint à la codiplomation et centré sur le programme qui récolte suffisamment de données en vue de réaliser des analyses pertinentes, nécessaires aux décisions qui seront prises pour faire évoluer la formation.
- 5 Donner plus de sens à la codiplomation : communiquer sur la plus-value et sur le partage des rôles auprès des étudiants et des enseignants, sur la communication et l'organisation entre les deux établissements.
- 6 Identifier le ou les éléments clés qui expliquent la stagnation des inscriptions et prendre les mesures nécessaires dès la prochaine rentrée.

Présentation des établissements et du programme évalué

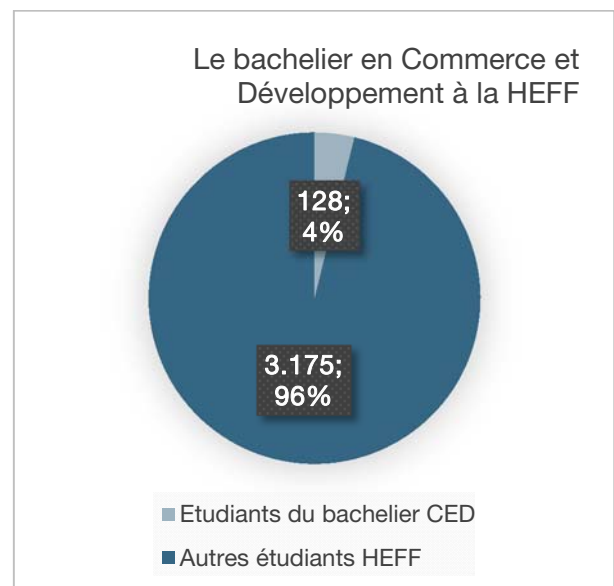
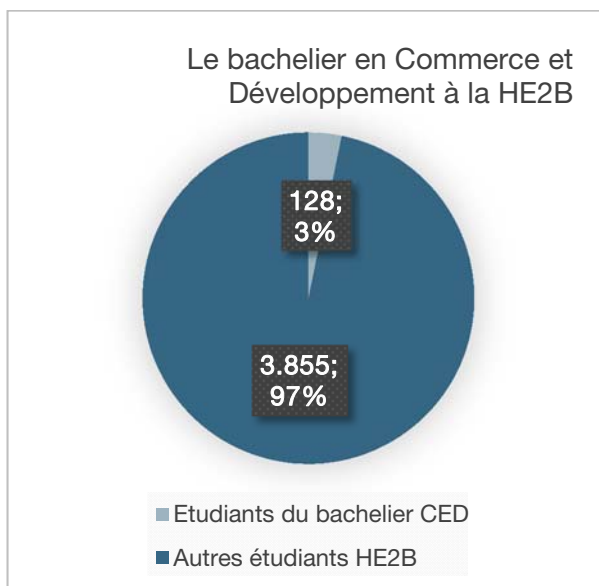
La Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B) est l'institution de référence dans le cadre de l'organisation du cursus Commerce et Développement (CED) en codiplomation avec la Haute École Francisco Ferrer (HEFF).

La HE2B est un établissement dont le Pouvoir Organisateur est la Fédération Wallonie-Bruxelles (WBE-Wallonie Bruxelles Enseignement). Il est structuré en sept unités. Le bachelier analysé fait partie de l'unité structurelle de l'ISES, qui regroupe le domaine des Sciences juridiques et le domaine des Sciences économiques et de gestion.

La Haute École Francisco Ferrer est un établissement d'enseignement supérieur, organisé par la ville de Bruxelles, qui est né de la fusion de six instituts. Elle comprend 5 départements, le bachelier Commerce et développement est géré par le département économique et social.

Le cursus CED a été créé en 2013 et est unique en Belgique francophone. Après une première évaluation en interne, le programme a été révisé en 2018. Il s'agit d'un bachelier professionnalisant dont l'objectif est de former les étudiants à la gestion d'entreprises, dans le cadre du développement durable et de la coopération au développement.

Le bachelier accueille 128 étudiants pour l'année de référence 2018-2019, soit 3 % des étudiants de la He2B (établissement référent)² et 4% des étudiants de la HEFF. Ce bachelier étant le seul ayant cette habilitation à être organisé en FWB. Les deux établissements accueillent 100% des étudiants du bachelier en Commerce et Développement.



² Sources pour les données chiffrées : base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 Le bachelier Commerce et Développement est le fruit d'une codiplomation entre deux établissements : la HE2B, établissement référent de la codiplomation, et la HEFF. Pour les établissements organisant la formation, cette codiplomation vise à unir les forces de chacun, éviter une concurrence inutile et optimiser les ressources financières, matérielles et humaines pour faciliter l'organisation du programme.
- 2 Les deux établissements sont importants par leur taille, le nombre d'implantations et la diversité des matières proposées. Ils se caractérisent chacun par un mode de gouvernance et des valeurs spécifiques et relèvent de deux pouvoirs organisateurs distincts : Ville de Bruxelles et WBE. Même si des points de convergence existent, notamment au niveau des PO (localisation à Bruxelles, P.O. de l'enseignement officiel), les établissements ont deux histoires, deux cultures professionnelles différentes.
- 3 Le bachelier Commerce et Développement dépend du Département de Sciences économiques et de gestion (ISES) pour la HE2 B et du Département Économique pour la HEFF. Il y a un directeur pour chaque département. Ces deux Hautes Écoles disposent de leurs propres organes de gouvernance, organisations et services, qui dans le cadre de ce bachelier fonctionnent chacune suivant leur propre modus operandi.
- 4 Les conditions et modalités pratiques de coorganisation du programme sont réunies: convention, existence d'organes et commission (comité de pilotage) favorisant la cogestion, délibérations communes. Les cours sont pris en charge à raison de 50% par chacun des deux établissements. Un coordinateur est désigné pour la section.
- 5 En dépit de ces structures prévues pour la co-gestion du programme, la plus-value de la codiplomation n'est pas apparue clairement aux experts dans le dossier d'autoévaluation ou dans les entretiens. Mis à part sa visée louable de mutualisation des ressources et de non-concurrence, elle semble davantage ressentie par plusieurs acteurs comme une contrainte légale nécessaire à l'obtention d'une habilitation, que comme un projet pédagogique réellement partagé par l'ensemble des parties prenantes et résultant d'une stratégie commune élaborée par les deux entités. Néanmoins, sur le plan pédagogique, la codiplomation offre une opportunité d'ouverture disciplinaire, où chaque institut peut apporter ses points forts, par exemple les domaines juridiques pour HE2B et les domaines économiques pour HEFF.
- 6 Les ambitions des établissements en termes de développement des activités ou d'objectifs de croissance des effectifs pour ce programme ne sont pas suffisamment définis, ce qui ne permet pas de positionnement à moyen ou long terme sur le choix

des sections à développer, sur le renforcement de la communication ou l'adaptation du programme en fonction de l'évolution socioéconomique.

- 7 L'historique du programme montre, dès le départ (2009-2011 pour les réflexions, 2013-14 pour le lancement) un décalage dans l'appropriation du programme par les entités qui l'organisent. Le bachelier CED est né à l'initiative de l'ISES (HE2B) par un diagnostic posé sur base des besoins du monde professionnel. Ce décalage ne semble s'être jamais véritablement résorbé depuis le lancement du programme.
- 8 L'investissement de l'ISES (HE2B), de ses enseignants comme de son personnel administratif et technique est largement supérieur à celui de la HEFF, du fait de son rôle de référent dans la codiplomation. Cela se répercute jusque dans l'identification des étudiants qui se considèrent davantage comme étudiants de l'ISES (avant même de s'identifier à la HE2B) et semblent se sentir comme des « invités » de la HEFF. Mais les conséquences vont bien au-delà d'un enjeu d'appartenance et se remarquent au niveau de la gestion au quotidien de l'organisation du programme (problèmes de communication, soucis administratifs ou logistiques, méconnaissances de la filière par certains acteurs de la HEFF, etc.) Ces conséquences ne provoquent pas que de l'inconfort pour les étudiants ou le personnel, elles sont révélatrices d'un enjeu majeur pour la formation dont la plus-value d'une codiplomation, dans son fonctionnement actuel, pose question.
- 9 Les étudiants sont représentés dans les différents organes de gestion de HE2B (conseil d'administration, et les différents comités de consultations) et au sein de HEFF (conseil des étudiants administrateurs, comité social...)

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

- 10 Chaque établissement dispose de ses propres structures de gestion de la qualité. Une organisation spécifique pour la gestion de qualité existe au niveau de l'entité. Sous la responsabilité de la coordinatrice qualité HE2B, le comité qualité CED regroupe les coordonnateurs qualité des deux établissements, le directeur d'unité structurelle (ISES), des enseignants, un étudiant et un représentant du personnel administratif.
- 11 Au niveau de l'entité référente pour le programme, la mission de coordination de la qualité est confiée à la responsable qualité de la HE2B. Pour ce programme, elle collabore avec deux coordonnateurs qualité, un pour la HEFF et un pour la HE2B (coordination qualité ISES), qui reçoivent le soutien des animateurs du programme.
- 12 Les établissements sont aguerris aux démarches qualité et aux évaluations de l'AEQES.
- 13 En pratique, la qualité est gérée de manière indépendante au sein de chaque établissement. Les informations, notamment les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), ne sont pas rapportées vers un coordonnateur unique pour ce programme. Les services qualité prennent des initiatives en vue de faire évoluer les programmes et les processus mais, dans l'ensemble, celles-ci sont peu connues des parties prenantes. À nouveau l'enjeu se situe dans la mise en place d'une politique commune de gestion de la qualité adaptée au programme et à son mode d'organisation particulier qui va au-delà d'une relation de confiance et de collaboration entre les responsables de ces services à la HE2B et la HEFF.

- 14 Les outils formels du système qualité liés au programme (évaluations des enseignements par les étudiants, statistiques) sont en développement. Les rapports de réunion des commissions qualité (procès-verbaux) sont placés et consultables sur Moodle.
- 15 Le service qualité de la He2B a pris conscience du fonctionnement imparfait des EEE et a mis en place un chantier pour en améliorer la qualité, chantier qui est malheureusement ralenti par la crise sanitaire.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 16 Le programme a été mis en place en 2013 à l'initiative de l'actuelle directrice de département ISES et du coordonnateur des relations internationales de la HE2B. Il a fait l'objet d'une révision en 2018, ce qui est à souligner. Cette révision a notamment vu la rationalisation des activités d'apprentissage, la mise en place de cours spécifiques dès la première année, la réorganisation de cours existants et la création de nouveaux cours, l'organisation des stages et le développement de partenariats internationaux.
- 17 La révision et le pilotage du programme reposent essentiellement sur les deux maîtres assistants qui ont participé à la création de la section, et l'animent encore actuellement, et un petit groupe d'enseignants appartenant pour la plupart à la HE2B. Les moments de co-pilotage de la formation sont prévus périodiquement (par quadrimestre) mais les entretiens menés révèlent deux freins : fréquence insuffisante et fréquentation inégale des deux établissements en termes de participants.
- 18 Cette première révision du programme, ainsi que celle discutée actuellement, est principalement portée par les animateurs du programme et a été nourrie par leur sensibilité, ainsi que de leur expérience, leur réseau, et leur connaissance du secteur commerce et développement. Une étude approfondie associant les parties prenantes pourrait compléter cette approche en mettant en évidence les besoins des entreprises en termes d'emploi, les préoccupations des étudiants et l'avis de l'ensemble du corps enseignant.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 19 Chaque établissement dispose de ses propres outils et structures de communication interne. Les réseaux de communication existent mais, du fait d'un manque de communication ou d'une communication inter-établissement à améliorer, des problèmes surviennent régulièrement, qui affectent les parties prenantes. Cela peut concerner par exemple un changement de local ou l'absence d'un professeur mais aussi un manque de dialogue entre des enseignants qui dispensent des matières complémentaires.
- 20 Chaque établissement utilise une plateforme pédagogique. Les étudiants ont deux identifiants distincts pour accéder à la plateforme et aux cours dispensés par chaque établissement et trouvent les diverses informations sur les deux réseaux.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de créer les conditions favorables à une implication complémentaire des deux établissements. Le comité propose quelques exemples concrets afin de visibiliser les deux partenaires de la codiplomation, notamment aux yeux des étudiants, et leur implication dans l'organisation du programme :
 - a. À la journée d'accueil organisée à la He2B la présence d'enseignants et de membre de l'équipe administrative HEFF devrait être systématique.
 - b. Organiser en alternance la journée d'accueil sur les deux sites, voire une demi-journée sur l'un et l'autre demi sur l'autre.
 - c. Impliquer davantage l'ensemble du personnel enseignant dans l'encadrement des stages et TFE.
 - d. Organiser les réunions de pilotage et délibérations en alternance sur les sites HE2B et HEFF.
- 2 Organiser des communications (par les animateurs du programme) pour faire voir davantage les enjeux, spécificités et objectifs de la formation aux différents acteurs impliqués en interne (enseignants, équipe administrative).
- 3 Le comité suggère de mettre en place une politique qualité commune, pour gérer de manière globale et exhaustive l'évolution de ce programme. Chaque étude ou analyse liée au programme, que ce soit par exemple pour l'évaluation des informations reçues pour les examens ou le point de vue des étudiants en matière de syllabus se doit d'être réalisée de manière coordonnée et concertée par les deux établissements. Cette politique devrait s'appliquer en priorité à l'évaluation des enseignements, en vue d'obtenir des données recueillies de manière homogène et ainsi pouvoir réaliser des analyses pertinentes, en vue d'améliorer le programme de formation.
- 4 Les moments de co-pilotage devraient être plus fréquents pour favoriser une implication plus soutenue des équipes de HEFF, qui pourrait être facilitée par les recommandations évoquées ci-dessus. Cela renforcerait la richesse de la codiplomation.
- 5 Afin d'améliorer le processus de révision du programme, il conviendrait d'élaborer une étude qui mettrait en avant les besoins des entreprises en termes d'emploi, les difficultés des étudiants et l'avis de l'ensemble du corps enseignant, avec pour objectif entre autres, de réviser le profil de compétences et le contenu des cours, de réaliser des stages et des TFE en lien avec les matières apprises, de communiquer plus clairement aux (futurs) étudiants les objectifs et les débouchés du programme.
- 6 Le comité suggère de renforcer le rôle du coordinateur de formation qui pourrait se positionner comme le relais unique de la communication entre les établissements, veiller à ce que tous les messages passent correctement auprès des différents acteurs de la formation et s'assurer du feedback des parties prenantes.

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 L'intitulé du bac « Commerce et Développement » ouvre à plusieurs orientations possibles, notamment le commerce équitable, la coopération au développement, le développement durable, l'entrepreneuriat alternatif et durable. Le programme se veut généraliste, il insuffle aux étudiants une façon de penser l'économie autrement. Si cet objectif est pertinent, l'articulation des différents domaines manque de clarté. L'appellation du bachelier « Commerce et Développement » laisse la porte ouverte à une diversité d'interprétations et une multiplicité de débouchés possibles. Ce manque de clarté rend le programme peu lisible.
- 2 L'analyse du programme révèle qu'une large part des activités d'apprentissage forme à la coopération au développement. L'importance des langues étrangères, et notamment un cours d'espagnol obligatoire semble confirmer ce diagnostic.

Droit de réponse de l'établissement

- 3 Les conséquences de ce manque de clarté sont multiples :
 - a. L'offre de cours est riche et diversifiée. Elle permet d'outiller l'étudiant dans différents domaines, l'amenant à une certaine polyvalence.
 - b. Cependant, elle ne permet pas, la plupart du temps, d'aller en profondeur. Au vu des entretiens il semblerait qu'elle soit perçue comme trop généraliste. De nombreuses notions sont vues, mais parfois en les survolant. Les stages favorisent certes en partie cet approfondissement mais cela semble insuffisant pour répondre aux exigences du monde professionnel sur ces trois domaines.
 - c. Dès lors, les étudiants ne s'estiment pas toujours suffisamment préparés pour le monde professionnel. Ceci justifie bien souvent la poursuite de leurs études vers des masters plus spécialisés. Pour un bac professionnalisant, il est peut-être trop ambitieux de se fixer l'objectif d'apporter les compétences approfondies dans l'ensemble des orientations précitées.
 - d. Le bachelier professionnalisant ne remplit pas suffisamment sa mission de préparation à l'insertion professionnelle en raison de cette diversité de l'offre. Il ne prépare pas suffisamment aux débouchés indiqués sur la plaquette de présentation de la formation. On le remarque particulièrement dans le domaine du développement durable qui est pourtant un élément spécifique de la formation. Le programme semble s'apparenter à un bachelier de transition et peut, en fonction des passerelles, ralentir le cursus des étudiants dans un master.
 - e. L'identité du bachelier est hybride et les étudiants tant en stage que sur le marché de l'emploi éprouvent des difficultés à décrire et faire (re)connaître leur

formation. Le bachelier n'est ni tout à fait un bachelier en études commerciales, ni tout à fait un bachelier en coopération au développement, ni tout à fait un bachelier en études en développement durable. Les experts peuvent entendre qu'il s'agit d'un pari sur l'avenir mais cela ne facilite pas nécessairement le parcours étudiant et l'employabilité des diplômés au sortir du bachelier.

- 4 À la He2B il existe un service de recherche, mais celui-ci n'a pas encore de projets pour le bachelier Commerce et Développement.
- 5 Un premier pas vers l'internationalisation du programme a été réalisé en donnant la possibilité aux étudiants de réaliser leur stage dans un autre pays, sur base volontaire, la moitié des étudiants de bloc terminal profitent de l'opportunité. Les premiers échanges Erasmus ont été réalisés. Le second pas sera de développer les échanges Erasmus pour qu'ils deviennent la norme et de susciter les mobilités des enseignants.
- 6 Les liens avec le monde professionnel ne sont pas suffisants, il y a certes des contacts, via les stages, les TFE ou l'intervention ponctuelle du monde professionnel, mais il n'y a pas réellement de groupe de travail, tables rondes ou d'études de marché sur les besoins des entreprises dans les matières dispensées dans ce bachelier.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 7 L'ensemble de la communication à destination des candidats étudiants est réalisé par la HE2B : site internet, brochure de présentation du programme, accueil des étudiants, information de secrétariats. La HE2B privilégie la communication globale, c'est à dire pour l'ensemble des bacheliers. Pour ce bachelier spécifique et unique, aucune communication ne semble orientée spécifiquement vers les milieux associatifs ou le monde du commerce équitable. Si les présentations du programme CED (des deux hautes écoles) se répondent mutuellement, l'essentiel des informations précises sur le programme est surtout disponible sur le site de la HE2B. Le site internet est bien référencé et convivial et les informations sont pertinentes. C'est la porte d'entrée d'une majorité des étudiants. Cependant, on constate que la présentation de la formation diffère d'un site à l'autre (au sujet de l'accroche, du contenu des débouchés...).
- 8 La section, encore très jeune, se fait connaître progressivement dans le monde professionnel, notamment grâce aux stages, mais il n'existe pas de plan de communication pour promouvoir ce bachelier auprès du monde professionnel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il est impératif de clarifier l'identité et le positionnement de la formation et de la consolider dans l'optique d'un bachelier professionnalisant. Cette clarification ne passera pas uniquement en offrant plus de précisions aux UE et AA mais peut-être davantage encore en élaguant le programme, en renonçant à certains aspects ou en proposant des orientations spécifiques (par exemple, avec des cours à option).
- 2 Le comité suggère également d'identifier les associations professionnelles (par exemple la *Belgian Fair Trade Federation*) ou des acteurs publics (Enabel, WBI,

AWEX...) et d'établir des relations avec eux afin de les associer à une veille sur les compétences, actuelles et futures, nécessaires aux métiers visés.

- 3 Ce travail de clarification doit être abordé à partir d'une meilleure identification des métiers visés et donc des compétences requises pour les exercer. Une veille peut être mise en place : évolution des codes ROME, analyses du Forem et Actiris, table ronde avec les professionnels du secteur.
- 4 Une fois les compétences attendues identifiées, il s'agira ensuite de retravailler le référentiel de compétences du programme qui en découle, en favorisant une approche plus approfondie et mieux adaptée aux attentes du monde professionnel. La stratégie de communication à l'externe devrait être revue afin de favoriser une meilleure visibilité du programme et de ses atouts. Cela passera par une refonte du contenu de la communication (en parallèle avec la refonte du programme évoquée supra). Le bachelier, dont la formule est unique en FWB, mériterait une communication spécifique par la diversification des outils de communication (numérique, événements médiatisés, présence dans les secteurs visés par le bachelier, mise à contribution des *alumni*).
- 5 Le service de recherche de HE2B devrait développer des projets liés aux activités et contenus des cours spécifiques du bachelier Commerce et développement, de façon à rendre les cours et le parcours professionnel plus en adéquation avec le monde professionnel.
- 6 Le rapport au monde professionnel pourrait encore être amélioré par une meilleure identification des métiers et l'organisation de Jobs Day ou la mise en place d'activités de formation continue qui pourraient regrouper anciens, étudiants, professeurs et acteurs du secteur.
- 7 Les établissements devraient établir à l'intention des étudiants une liste des masters complémentaires au bachelier et les conditions d'accès.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Les informations sur le contenu des cours et les objectifs visés sont communiqués aux étudiants, les fiches de cours sont disponibles sur le site (He2B) et sur les deux plateformes Moodle.
- 2 Les langues occupent une place importante dans le programme (surtout bloc 1, pour 25 des 60 crédits, et bloc 2 intermédiaire, pour 21 des 60 crédits), il est donc nécessaire de communiquer plus clairement ces aspects de l'importance des langues, afin d'éviter un choix d'étude qui ne correspondrait pas aux attentes et aux affinités des étudiants.
- 3 En termes de lisibilité et d'identité de la formation, le comité s'est interrogé sur le choix de découpage de certaines unités d'enseignement. Par exemple, l'UE « Culture et développement » regroupe aussi bien des cours de géopolitique, d'anthropologie du développement, de relations interculturelles ou de politique de développement mais ne reprend pas l'économie du développement (placée quant à elle en économie et commerce). Le comité s'étonne de ne pas voir placé ce cours dans l'UE précitée car l'économie du développement est une des matières prépondérantes des *development studies*.
- 4 Sur base des activités d'apprentissage, on constate que les aspects coopération au développement sont surreprésentés par rapport au développement durable et surtout au commerce équitable, c'est-à-dire des pratiques commerciales basées sur des expériences économiques alternatives.
- 5 Des matières qui semblent importantes dans le cadre de ce bachelier ne semblent pas abordées, comme les aspects énergétiques, la législation environnementale ou les normes de labellisation du commerce équitable.

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 6 Au niveau des pratiques pédagogiques, beaucoup de temps est consacré à des exercices pratiques, ce que le nombre limité d'étudiants permet. D'une manière générale, les dispositifs pédagogiques restent assez classiques (cours ex cathedra surtout en bloc 1, ouverture vers une approche plus séminaire et travaux de groupe en bloc 2). Quelques expériences de classe inversée apparaissent, mais la section

gagnerait à développer encore davantage d'initiatives pédagogiques innovantes comme des « *Serious Game* », ou des jeux de rôle. Le recours aux technologies de l'information et de la communication (cours interactifs virtuels, *elearning*, utilisation de Wooclap...) s'est développé en raison de la situation COVID et pourrait s'installer durablement comme moyen pédagogique innovant.

- 7 Les cours peuvent allier la théorie et l'expérience pratique, du fait de la présence de chargés de cours qui sont pour la plupart, soit des professionnels en activité, soit des personnes qui ont eu un parcours professionnel en rapport avec le bachelier avant d'entamer une carrière dans l'enseignement. Les cours théoriques sont pour la plupart bien abordés (pédagogie, contenu, clarté...)
- 8 Les cours donnés en anglais en troisième année contribuent positivement au caractère international du programme.
- 9 Il existe trois cours de gestion de projets. Si la gestion de projet apparaît comme une matière importante tant dans les stages que pour l'accès à l'emploi, il ressort des entretiens l'existence de certains doublons et des exercices qui ne sont pas en cohérence avec la réalité de terrain (appels à projets fictifs au lieu de cas tirés de situations réelles).
- 10 Les stages comprennent 4 semaines en bloc 2 et 12 semaines en bloc 3. Le premier stage est un premier contact avec le monde de l'entreprise et le second est une mise en situation réelle dans un poste de travail. Les stages sont le moment fort de la formation. Le comité constate un excellent encadrement de la part de l'équipe pédagogique ISES. Les étudiants se confrontent à l'expérience professionnelle et découvrent les aspects pratiques des matières apprises. C'est aussi à ce moment, de mise en contact avec le secteur professionnel lors de la recherche de stage, qu'ils constatent l'identité, perçue comme floue par le secteur, de leur formation. Les stages sont encadrés par un maître de stage. L'établissement propose une base de données de stage mais l'étudiant est appelé à trouver lui-même l'entreprise. Le second stage peut se dérouler à l'étranger.
- 11 Les deux derniers quadrimestres du cursus sont consacrés au stage et au TFE, avec au préalable un séminaire sur la préparation du choix du sujet en bloc 2. L'étudiant peut coupler le stage et son sujet de TFE. Des sujets sont proposés aux étudiants sur le Moodle et, notamment, pour le développement durable par le SPF Économie. L'étudiant est accompagné pour la définition du choix du sujet et pour la rédaction. L'évaluation lors des jurys de TFE repose sur un binôme d'enseignants, suite à la réduction de nombre de trois (deux internes et un externe) à deux internes dans le cadre de la crise Covid). Ce mode d'organisation des jurys à deux évaluateurs ne laisse plus de place à une évaluation par le monde professionnel (externe), pourtant indispensable dans le cadre d'un bachelier professionnalisant. La grande variété des sujets révèle la polyvalence de la formation et ne facilite pas non plus l'encadrement pédagogique des travaux de fin d'études.
- 12 Des possibilités d'échanges Erasmus ont été mis en place et connaissent progressivement du succès, ce qui renforce la dimension internationale du programme et la diversité des apprentissages.
- 13 Le rapport au présentiel ne semble pas le même entre les deux établissements. Les étudiants paraissent plus assidus aux cours dispensés par l'ISES qu'aux cours de la HEFF. L'ISES semble insister davantage sur la présence en classe; le sentiment d'appartenance à l'ISES favorise probablement cette assiduité.

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

- 14 L'agencement des cours est logique et cohérent dans ses articulations. Les cours généraux sont donnés avant les cours spécifiques (par exemple économie alternative après économie politique).
- 15 Il semblerait que dans certains cas un manque de cohérence existe entre la charge de travail demandée par le cours et les crédits octroyés.
- 16 Les cours de langues sont concentrés dans les deux premières années (avec différenciation des niveaux à l'entrée pour groupe unique ensuite, ce qui est positif) pour ensuite passer à des cours immersifs. Cela contribue à une progression rapide et régulière des étudiants.
- 17 Les étudiants semblent ne pas avoir suffisamment d'informations relatives au stage, dès la première année. Une information dès l'entrée en formation permettrait de déjà réfléchir au lieu et objet du stage.

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

- 18 Les étudiants sont correctement informés de la manière dont ils seront évalués (fiches UE détaillant les modalités d'évaluation)
- 19 Les enseignants sont bienveillants et à l'écoute des étudiants. Le service d'aide à la réussite va à la rencontre des étudiants et se veut efficace.
- 20 Il ressort des entretiens quelques expériences malheureuses de manque d'information sur les modalités pratiques des examens.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il convient de poursuivre la réforme du programme sur la base d'identification de métiers visés et d'un renouvellement du référentiel de compétences.
- 2 Il est opportun de mener une réflexion sur le découpage des unités d'enseignement pour optimiser leur cohérence, et de garder une vigilance sur la pondération ECTS des cours et l'adéquation avec la charge de travail demandée.
- 3 En ce qui concerne les activités d'apprentissage, il serait souhaitable de favoriser les aspects pratiques tirés d'études de cas ou de situations réelles (commande ou projet amené à se concrétiser) de façon à confronter l'étudiant à des cas qu'il rencontrera ou pourrait rencontrer dans son activité professionnelle. La petite taille des groupes contribuerait à la réussite de cette approche pratique.
- 4 La clarification de l'identité du bachelier favorisera la réalisation des stages (identification des lieux) et leur encadrement pédagogique ainsi que la définition des projets de TFE, le choix des sujets, leur encadrement et leur évaluation.
- 5 Une piste pour le déploiement de ce bachelier serait de prévoir trois finalités avec des cours à options spécifiques à chaque spécialité : développement durable, commerce

équitable et coopération au développement, et d'expliciter ces finalités dans le descriptif du programme.

- 6 La présence d'un membre du jury, externe, issu du monde professionnel semble requise dans le cadre de l'évaluation d'un TFE d'un bachelier professionnalisant (donc le retour à un jury formé de trois personnes).
- 7 Il est souhaitable de donner une information sur les stages dès la première année.
- 8 De façon à assurer une cohérence entre les pratiques des établissements en termes de suivi des présences au cours, un contrat social et pédagogique commun, comprenant les droits et obligations des étudiants semblerait adéquat.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Les compétences de l'équipe pédagogique sont fortement appréciées par les étudiants. Les qualités d'encadrement, de contact et d'écoute du corps enseignant sont régulièrement mises en avant.
- 2 Les enseignants sont pour la plupart des maitres assistants nommés qui disposent d'une expérience en lien avec le bachelier, préalable à une reconversion professionnelle dans l'enseignement. L'équipe est complétée par quelques professeurs invités. Certains chargés de cours sont titulaires de doctorat et sont également professeurs dans des institutions universitaires La diversité des profils d'enseignants apporte au programme expériences pratiques, pédagogie et approche scientifique.
- 3 La formation des enseignants repose quasi exclusivement sur de l'auto-formation. La politique de formation continuée est peu visible du côté HE2B.
- 4 En cas de cours vacants, ceux-ci sont attribués en priorité aux enseignants déjà en fonction dans les établissements. Les nouveaux enseignants suivent la procédure de recrutement et de nomination prévue par Wallonie-Bruxelles Enseignement.
- 5 La mobilité internationale des enseignants ainsi que le développement de la recherche sont encouragées par les institutions mais la charge de travail des maitres-assistants rend cette mobilité et l'essor de la recherche encore trop timides.

Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 6 Il n'y a pas d'harmonisation des supports mis à disposition des étudiants. Les syllabus sont parfois remis tardivement (dernier jour du cours) et leur qualité peut être variable.
- 7 Les étudiants suivent les cours par journée complète dans chaque établissement, ce qui permet d'éviter les déplacements entre implantations. Il apparaît que les informations relatives aux locaux à la HEFF ne sont pas toujours précises ou fiables. Les locaux ne sont pas aux normes du développement durable, mais il existe un projet de campus durable à la He2B.
- 8 Il n'existe pas une plate-forme intranet unique mais un système pour chaque établissement, les étudiants doivent donc passer de l'une à l'autre avec des identifiants différents.

- 9 Un équipement informatique est disponible dans des salles informatiques ou les bibliothèques. Un réseau WIFI est également présent.
- 10 Une bibliothèque existe à la HEFF, elle est appelée maintenant Salle de travail. Les livres et articles s'y trouvant ne constituent pas des références pour le bachelier CED. Les TFE des années antérieures ne sont pas consultables. Néanmoins, un accès à CAIRN a récemment été fourni aux étudiants.

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

- 11 Lors de la journée d'accueil à la HE2B, les étudiants reçoivent les informations pour les différents services d'aides (service social, aide à la réussite, remédiation, soutien psychologiques). Les étudiants dépendent sur un plan administratif exclusivement de la HE2B, mais pédagogiquement des deux établissements, ce qui peut impliquer certains soucis dans la transmission d'informations auprès de la HEFF (par exemple dossier des étudiants à besoins spécifiques).
- 12 Chaque établissement a son service de remédiation et d'aide à la réussite, les étudiants s'y retrouvent et s'adressent à l'établissement concerné pour les remédiations.
- 13 Le double accès (identifiant) à deux Moodle est problématique, car les étudiants risquent de perdre des informations s'ils ne se connectent pas systématiquement aux deux plates formes. Cette présence de deux Moodle est également pointée par les parties prenantes comme un facteur de complexité pour les étudiants.
- 14 Les services transversaux font preuve d'engagement envers les étudiants. La direction est très attentive aux services sociaux. En période COVID, une psychologue a été engagée à la He2B, avec une permanence sur chaque implantation, afin de soutenir les étudiants.
- 15 L'hétérogénéité du public étudiant à l'entrée dans le parcours est présentée comme une menace. Elle pourrait être une force, une faiblesse et une opportunité également.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 16 Les données statistiques sont éparées et pas suffisamment représentatives. La collecte d'informations (évaluation des enseignements, enquête de satisfaction des anciens, besoin des entreprises, statistiques de fréquentation, réussites, abandons) auprès des étudiants, des anciens, des entreprises est aléatoire et n'est pas suffisamment soutenue ou initiée par les services qualité.
- 17 Il n'existe pas de données relatives aux besoins en compétence des entreprises.
- 18 Il n'y a pas de données statistiques communes aux deux hautes écoles, ce qui rend le pilotage de la qualité très difficile pour ce programme.

- 19 Il existe une page LinkedIn regroupant des anciens étudiants. Ce groupe est fermé, c'est-à-dire que les étudiants n'ont pas accès au groupe, il n'existe donc pas de lien formalisé entre les *alumni* et les étudiants en cours d'étude.
- 20 Les EEE sont pratiquées de manière non systématique (formulaire papier), elles sont pour le moment laissées à la discrétion des enseignants et font l'objet d'un chantier mené par le service qualité de la He2B.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il convient de réviser autant que le cadre légal l'autorise la charge de travail des maitres-assistants de manière à leur libérer du temps pour la formation continuée et la recherche.
- 2 Il est nécessaire de faciliter la fluidité de l'information entre les services transversaux et de soutien aux étudiants des deux établissements.
- 3 Il est recommandé de prévoir un budget pour l'accès aux ressources documentaires nécessaires aux cours du bachelier et au TFE.
- 4 Les données statistiques nécessaires au pilotage du programme devraient être établies sur base d'un projet construit par les deux établissements. Les différents référents qualité des établissements devraient veiller à leur récolte conjointe tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, en lien avec un référent qualité lié au programme.
- 5 Il est nécessaire de consolider la stratégie de mobilisation des *alumni* (feedback sur la formation, indicateur emploi...) de façon à pouvoir adapter le programme et le contenu des cours. Cela aiderait à créer des synergies, pour les TFE (accompagnement, jury reprenant un représentant du monde professionnel) et pour les stages (proposition de nouveaux lieux de stages). Au-delà d'un groupe LinkedIN, une stratégie *alumni* propre au programme gagnerait à être mise en place comme des conférences, des formations continues, un prix des anciens...
- 6 La mobilité internationale et la recherche pourraient prendre de l'expansion, de façon à améliorer le contenu des cours et à renforcer la dimension internationale du programme.
- 7 En ce qui concerne la qualité des syllabus, une enquête de satisfaction auprès des étudiants pourrait être réalisées de façon à déceler les manquements éventuels et à y remédier.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 La codiplomation a complexifié la rédaction du rapport d'autoévaluation. Très complet sur certains points, il apparaît parfois davantage comme une juxtaposition de données provenant des deux établissements, ce qui donne une impression de manque de synthèse (présence des informations institutionnelles détaillées pour les deux établissements) qui peut rendre sa lecture et l'exploitation des données présentées complexes.
- 2 Les statistiques présentées se basent sur des taux de réponse trop faibles qui pourraient donner une image faussée de la réalité. Une série d'informations utiles à l'analyse n'apparaissent pas, comme les informations liées aux réussites et abandons.
- 3 L'analyse est honnête, pertinente et transparente. L'autoévaluation propose des commentaires et des pistes d'évaluation pour les différents critères et dimensions.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 Au niveau méthodologique, l'analyse SWOT a été réalisée par la commission qualité (sur la base de tables rondes et d'enquêtes). Elle pourrait gagner encore plus en représentativité en tenant par exemple compte des avis d'un nombre plus important d'étudiants. Des éléments au cours des entretiens ont confirmé cette approximation. Il est à noter que la crise sanitaire a rendu difficile la réalisation d'une analyse SWOT en présentiel et la mobilisation des acteurs pour cet exercice d'autoévaluation.
- 5 Les forces reprises dans l'analyse sont beaucoup plus nombreuses que les faiblesses. Elles s'apparentent plus à une énumération de ce qui existe ou n'existe pas qu'au résultat d'une analyse du fonctionnement des services existants ou des moyens mis en place.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 6 Le comité constate que la plupart des points qui ont été relevés dans ce présent rapport font partie des grands chantiers prévus dans le plan d'action, à titre d'exemple :
 - a. Politique qualité ; organisation de tables rondes avec les parties prenantes (maîtres de stage, diplômés, étudiants), évaluation des enseignements par les étudiants.

- b. Amélioration de la communication entre les établissements
- c. Réflexion sur la communication externe du bachelier
- d. Aspects pédagogiques ; redéfinition du référentiel
- e. Réflexion sur les UE
- f. Amélioration de la communication avec les étudiants

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de finaliser le plan d'action, en fixant des échéances précises, et en priorisant les actions en fonction de leur importance et de l'énergie nécessaire à leur réalisation.
- 2 La première étape pourrait consister en une récolte de données plus précises et quantitativement plus importantes de façon à compléter les données récoltées pour cet exercice d'évaluation et ainsi adapter le plan d'action présenté.

Conclusion

Le bachelier Commerce et Développement est une belle initiative. Créé en 2013, il s'insère dans l'évolution de la vie socio-économique : d'autres manières de produire, de faire du commerce, d'aborder les relations Nord-Sud, de contribuer à la sauvegarde de la planète.

Sa finalité est de répondre à un besoin du monde du travail qui est à la recherche de personnes formées à des concepts généraux de développement durable, de commerce équitable et de coopération au développement, et qui vont exercer leur métier dans l'esprit du respect des valeurs humaines et environnementales.

Il s'agit d'un bachelier professionnalisant, à l'issue duquel les diplômés devraient avoir un accès direct à l'emploi.

L'appellation « Commerce et Développement » laisse à tout un chacun une marge d'interprétation du concept.

La codiplomation avec la HEFF, est pour la HE2B une réelle opportunité d'intégrer les étudiants dans des parcours de gestion d'entreprise existants, de les compléter par des cours de langue et des matières spécifiques.

La formation a la chance de rassembler un corps professoral de maitres-assistants qui ont acquis des compétences professionnelles dans le monde du travail, dans ce secteur particulier, avant d'embrasser une carrière d'enseignant et de chargés de cours invités, en activité dans le domaine.

Les cours tentent de joindre un maximum de pratique en complément des notions théoriques essentielles et sont complétés par deux stages en entreprise.

Le dossier pédagogique a été revu une première fois en 2018, à l'initiative de la section, ce qui illustre/démontre la démarche qualité des concepteurs du programme

Du dossier d'autoévaluation et de l'évaluation de l'AEQES, il ressort que le bachelier a certes sa place au sein de l'offre de formation en Fédération Wallonie-Bruxelles, mais que certains repositionnements s'avèrent nécessaires après huit ans d'existence.

En effet, à force de vouloir couvrir trop de domaines, le bachelier est peut-être trop généraliste. Cela est constaté par nombre d'étudiants qui poursuivent leurs études dans un master et par les difficultés que rencontrent les diplômés à expliquer ce que recouvre leur diplôme. Par ailleurs, le comité note un nombre d'étudiants stable depuis plusieurs années, alors que le nombre d'entreprises et d'organismes des secteurs visés par le programme est en augmentation. Peut-être l'appellation devrait-elle également être revue ?

Le bachelier pourrait alors se repositionner dans un des domaines visés, ou proposer des systèmes d'option afin de permettre une spécialisation progressive des étudiants sur un des secteurs.

Il conviendrait en somme d'avoir une réflexion globale sur les orientations à donner à ce bachelier et de revoir le profil de compétence une fois cette réflexion aboutie.

Au niveau de l'organisation, il y aurait lieu de donner davantage de sens à la codiplomation : partage d'une réelle communauté d'intérêt, implication équitable des deux institutions, distribution des rôles, coordination du programme, de la section et de la démarche qualité.

L'avenir est dans les mains des animateurs de la section et de la gouvernance des établissements qui s'engagent à (ré)écrire très prochainement un plan d'action en vue de donner un nouveau souffle à ce bachelier et, ainsi, encore mieux répondre aux besoins des parties prenantes.

Droit de réponse de l'établissement

Évaluation Business et Coopération Commerce et développement

Droit de réponse

Commentaire général éventuel : Les institutions codiplomantes se réjouissent de la conclusion de l'exercice d'évaluation. Elles partagent dans leur grande majorité les conclusions du rapport écrit, et estiment qu'elles constitueront une base pertinente et utile pour les évolutions ultérieures de la formation.

Une série d'observations formulées par les experts montre, vu le faible nombre de données statistiques disponibles, l'importance de mettre en place un système plus rigoureux de collecte de données, notamment statistiques. En accord avec le Comité des experts, les résultats des analyses et des recommandations sont, dès lors, à considérer davantage comme des pistes à explorer plutôt que des injonctions.

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observations de fond
Critère 2	Dimension 2.1.	§.2 p. 11	Placer en exergue l'orientation « Coopération au développement » ne nous semble pas pertinent car pas représentatif de la formation dans son ensemble. Pour en être convaincu, le lecteur se référera à la lecture des intitulés des activités d'apprentissage.

TEKIR Suna
Directrice-Présidente de la HE2B

PRÉAUX Laurent
Directeur de la HE2B-ISES

DURIEUX Aline
Coordonnatrice Qualité HE2B

BOURGEOIS Roland
Coordonnateur Qualité de la HEFF

WILLAERT Christophe
Coordonnateur Qualité de la
HE2B-ISES

KLIMIS Emmanuel
Coordonnateur de la section CED

François-Xavier DUBUISSON
Enseignant

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.