



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

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

### **RAPPORT D'ÉVALUATION**

**Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française à Peruwelz**

Comité des experts :

Mme Laurence PINSON, présidente

M. Jacques MEESEN, Mme Martine MICHIELS,

M. Charlie ROULLET, experts

**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 27 et 28 avril 2015 à l'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française à Peruwelz. 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 entretiens 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 12 membres du personnel, 9 étudiants, 5 diplômés et 1 représentant du monde professionnel (par téléphone).

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 à Peruwelz (IEPSCF Peruwelz) comporte des formations diplômantes dont quatre bacheliers et des formations non diplômantes. Les formations sont dispensées en journée ou en soirée.

Le bachelier en Assistant de direction est dispensé en cours du soir. En 2013-2014, le nombre d'étudiants reste stable, il représente 3,2% des étudiants suivant des formations à l'IEPSCF Peruwelz. La moitié des étudiants inscrits dans cette formation ont le statut de travailleur.

Ces chiffres correspondent aux tendances des autres établissements de promotion sociale.

## **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**

- 1 La direction a pleine conscience du fait que le niveau du bachelier en Assistant de direction est un diplôme de l'enseignement supérieur. C'est un axe fort, qui guide toutes ses actions. Cela implique une vision et des exigences professionnelles dans l'organisation de ce cursus. À cet effet, l'ouverture vers l'extérieur, et particulièrement le rapprochement souhaité avec les Hautes Écoles du Pôle hainuyer et avec le milieu professionnel, favoriseraient l'atteinte de cet objectif.  
Ainsi, le comité invite les enseignants à s'impliquer davantage dans la mise en œuvre des orientations de la direction. La multiplication des contacts avec l'extérieur, en participant à des groupes de travail du Pôle hainuyer ou bien en se tournant vers le bachelier en Assistant de direction d'autres établissements, même d'un autre type d'enseignement, seraient, à ce titre, intéressants et bénéfiques.
- 2 À cet objectif s'adosse, depuis 2010, une volonté forte de la direction de diffuser auprès des enseignants une culture de la programmation et de la concertation. Des évolutions notables sont relevées par le comité des experts. Ainsi, des réunions sont organisées avec l'ensemble des enseignants et utilisées pour expliciter les grandes échéances de l'année à venir.
- 3 La direction a fait le choix en termes de recrutement, au détriment de son propre encadrement, du maintien de la qualité des formations, ce qui n'est pas sans lui poser des difficultés au regard des tâches qui lui incombent.
- 4 Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, les étudiants ne sont pas impliqués dans la gouvernance, même s'il est vrai que le public adulte est plus difficilement mobilisable.

### **Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme**

- 5 Le comité des experts relève que la gestion de la qualité s'ancre fortement dans les recommandations des évaluations précédentes, et s'inscrit en cela dans la continuité. De même, la démarche qualité est bien perçue comme un processus d'amélioration continue et non comme un moment pris isolément, ce qui constitue un point très positif. Enfin, il existe une véritable articulation entre la direction de l'école et la coordination qualité. Les actions menées dans le cadre de l'amélioration de la qualité servent les orientations stratégiques du bachelier. La qualité est au service des orientations stratégiques.
- 6 Le comité des experts note que l'établissement s'inscrit dans un processus de formalisation des procédures existantes dans la plupart des secteurs relatifs au bachelier en Assistant de direction. Il relève toutefois que le secteur des stages reste à l'écart de ce processus.

### **Élaboration, pilotage et révision périodique du programme**

- 7 L'établissement a mis en place des enquêtes, notamment à destination des anciens diplômés, afin de recueillir leur avis sur la formation et de connaître leur situation professionnelle actuelle. Initialement sous format papier, ces enquêtes ont fait l'objet d'une digitalisation favorisant ainsi un taux de réponse plus élevé, même si le faible nombre d'étudiants rend difficile l'exploitation des résultats.

- 8 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est mise en place ; cependant, elle n'est ni systématisée, ni généralisée. De plus, la question de l'anonymat est souvent un sujet sensible pour les étudiants. Il importe de les rassurer à ce sujet.

#### **Information et communication interne**

- 9 Les enseignants font preuve d'une grande disponibilité mais, afin de faciliter davantage encore les relations, un enseignant référent au sein de l'équipe pédagogique, clairement identifié pour les étudiants, serait un plus.  
Les étudiants ont à leur disposition des outils technologiques recensant toutes les informations dont ils ont besoin. Ainsi, à travers la plateforme *Claroline*, figurent le contenu des cours, les absences signalées des enseignants, les emplois du temps, les actualités, etc. La plateforme mériterait toutefois d'être plus fortement utilisée par les enseignants.  
Dans le même ordre d'idées, les étudiants pourraient disposer d'une adresse mail de l'établissement, ce qui renforcerait encore la communication interne.
- 10 L'accueil des étudiants par le secrétariat est essentiel, il donne la première image de l'établissement. Mais au regard du nombre d'inscrits, le personnel administratif est peu nombreux (un administratif pour 400 étudiants). Les contraintes budgétaires étant ce qu'elles sont, il importe toutefois de conserver une qualité d'accueil positive du secrétariat. La formalisation des tâches du secrétariat favoriserait sans aucun doute la fluidité du travail.

#### *RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE*

- 1 *Développer l'ouverture vers l'extérieur et le rapprochement vers les hautes écoles du Pôle hainuyer qui dispense un bachelier en Assistant de direction.*
- 2 *Favoriser, autant que faire se peut, l'implication des étudiants dans la gouvernance du cursus.*
- 3 *Poursuivre la démarche qualité telle qu'engagée par l'établissement.*
- 4 *Généraliser la pratique de l'évaluation des enseignements par les étudiants et poursuivre la tenue des enquêtes.*
- 5 *Encourager l'usage de la plateforme auprès de l'ensemble des enseignants.*
- 6 *Générer des adresses e-mail pour les étudiants.*
- 7 *Identifier un professeur « référent » au sein de la section afin que les étudiants sachent vers qui se tourner pour toutes questions relatives au bachelier.*
- 8 *Formaliser les tâches et procédures de gestion opérées par le secrétariat pour fluidifier le travail de l'équipe.*

## 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 Le niveau 6 du Cadre de référence européen relatif au bachelier implique une initiation à la recherche. Le comité des experts a constaté que l'épreuve intégrée constituait une initiation à la recherche au regard de ce qui était demandé aux étudiants : élaborer une problématique et construire un raisonnement et des réponses adaptées. Cette orientation mériterait d'être formalisée dans le descriptif de l'épreuve intégrée et mise en évidence comme une exigence.
- 2 La relation avec le monde professionnel est fragile, voire inexistante (cf. critère 3). Il n'est donc pas associé à l'élaboration ou à l'évolution du programme. Cependant, le comité des experts relève que la grande majorité des enseignants du bachelier sont des professionnels, ce qui permet d'insuffler un axe pratique à la formation. Par ailleurs, de bonnes pratiques existent comme, par exemple, l'invitation de conférenciers. Ces pratiques méritent d'être étendues à d'autres matières enseignées. Ce sujet rejoint plus largement celui de la coordination pédagogique.
- 3 Au regard du public spécifique de la promotion sociale, il est difficile d'inscrire le programme dans une dimension internationale. Le comité des experts encourage tout de même la valorisation de cet aspect du fait de l'importance des langues, au sein du cursus et pour la profession d'assistant de direction. Ainsi, par exemple, la proximité avec la Flandre est un avantage et l'établissement aurait tout intérêt à en tirer parti. Dans le même ordre d'idées, le Pôle hainuyer peut constituer un levier ou un appui.

#### Information et communication externe

- 4 L'établissement a pleinement saisi le rôle crucial de la communication dans un contexte de faible effectif. Ainsi plusieurs canaux sont exploités pour accroître le nombre d'étudiants : la participation au salon SIEP, l'organisation de journées portes ouvertes, la création et la tenue d'une page Facebook, etc. Dans le même ordre d'idées, des flyers, une plaquette de présentation, etc. ont fait l'objet d'une conception graphique de la part des étudiants, sur base de textes d'enseignants. Le site internet de l'école est aussi utilisé. Toutefois, sa relative vétusté rend complexe la mise à jour régulière d'informations. La communication des informations a évolué, ainsi le comité des experts a constaté que l'information relative à la durée du programme (soit trois ans et demi) figure dorénavant dans les plaquettes à destination des futurs inscrits.

#### RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE

- 1 *Montrer le lien avec la recherche par une formalisation du contenu de l'épreuve intégrée.*
- 2 *Structurer les relations avec le milieu professionnel.*
- 3 *Profiter des temps de réunion dévolus à la démarche qualité pour entrer dans une réflexion d'ordre pédagogique collective.*
- 4 *Renforcer la dimension internationale de la formation et inciter plus fortement les étudiants et les enseignants à la mobilité.*
- 5 *Solliciter des partenariats avec des établissements/employeurs étrangers, en s'appuyant notamment sur le Pôle hainuyer.*
- 6 *S'assurer d'une communication externe exhaustive.*

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

- 1 L'étude de l'anglais et du néerlandais est obligatoire ; ce sont les seules langues enseignées dans le bachelier. L'apprentissage des langues est un sujet qui a particulièrement retenu l'attention du comité des experts et ce, pour trois raisons.  
En tout premier lieu, le comité des experts souligne que, selon les références européennes, le niveau attendu en langues pour un étudiant, à la sortie du bachelier, est de B2 ou C1. Or, celui demandé à la sortie du bachelier en Assistant de direction est de B2, voire B1+. Il est clair que cette exigence ne rencontre pas les normes européennes.  
En deuxième lieu, l'organisation même de l'apprentissage pose question, car elle ne permet d'atteindre l'objectif fixé. En effet, les cours de langues ne sont pas dispensés en continu sur les trois ans et demi : le néerlandais est enseigné en deuxième année et implique de disposer d'un niveau A2 ; l'anglais est dispensé sur un an et demi, à partir de la troisième année.  
En troisième lieu, le contenu même des cours est à réviser. Il importe qu'ils soient dispensés dans la langue enseignée et structurés dans une optique de progression des acquis. Il doit être précisé aux étudiants en début d'année, le déroulement du cours, les compétences qu'ils auront à acquérir et la manière d'y parvenir. Dans le cadre d'une enveloppe fermée, il conviendrait de réfléchir à des solutions alternatives pour assurer une progression des étudiants : venue de conférenciers étrangers, utilisation des langues dans d'autres cours (ex. utiliser des supports d'exercice dans une langue étrangère) ; généralisation de l'emploi de cas pratiques ; travail sur les suivis individualisés des étudiants (en amont du cours de langues).
- 2 Pour les stages, le comité relève comme positif le nouvel agencement des périodes de stages : deux semaines en B2 et quatre semaines en B3.  
Toutefois, l'organisation même des stages est à revoir pour assurer un suivi adéquat de l'étudiant : amélioration de la diffusion de l'information bien en amont du stage, notamment par la distribution de la convention ainsi que la systématisation des visites *in situ*.  
De même, il importe de clarifier le rôle de l'entreprise afin qu'elle saisisse mieux les tâches qui lui sont dévolues : travaux à effectuer, évaluation, etc. Les maîtres de stage pourraient d'ailleurs être invités à siéger dans les comités de jurys.  
Quoi qu'il en soit, en vue d'augmenter la plus-value de ce stage, le comité recommande de lier directement l'objet du stage au métier d'assistant de direction et d'insister sur la pratique de langues étrangères.
- 3 Les travaux de révision du TFE dans son contenu et dans sa forme sont relevés positivement par le comité des experts.

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

- 4 Le regroupement prévu des examens du premier semestre en une 1<sup>e</sup> « session » au mois de janvier est un élément positif pour le bon déroulement du programme et correspond à ce qui se pratique en haute école.

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

- 5 La fiche de description du programme est systématiquement mise en ligne, et comporte les informations relatives aux valeurs en ECTS.

- 6 Les critères d'évaluation des stages sont peu clairs, tant pour les étudiants que pour les maitres de stage.

*RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE*

- 1 *Renforcer le dispositif d'apprentissage des langues : niveau d'exigence requis, organisation et contenu des cours dispensés.*
- 2 *Renforcer l'organisation des stages et clarifier le dispositif d'évaluation*
- 3 *Lier le stage au métier d'assistant de direction et à la pratique des langues étrangères.*

## 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 : Équité 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 Les enseignants suivent peu de formations, alors que les informations sont disponibles. Cela s'explique sans doute du fait que la majeure partie des enseignants de ce bachelier sont des professionnels. Le comité des experts invite toutefois les enseignants à se pencher sur cette question.

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

- 2 Les conditions de travail tant pour les enseignants que pour les étudiants sont très favorables. Les étudiants disposent de matériel informatique récents : logiciels à jour, cyber-classes performantes, salles équipées de vidéo projecteurs. De plus, une association portée par les enseignants et personnels administratifs a été mise en place pour créer une cafétéria. Chacun peut ainsi y trouver des sandwiches, des boissons et quelques plats chauds. En revanche, les étudiants ne disposent pas de bibliothèque ; ils doivent si besoin, se rendre dans d'autres établissements.

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

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

- 3 Lorsque qu'un étudiant a échoué à un module, il peut être amené à attendre 2 ans avant de pouvoir de nouveau le repasser, le module n'étant pas forcément dispensé l'année suivante. L'établissement conscient de cette difficulté, évoque les questions de gestion de l'année académique et le respect de l'organigramme de la section qui ne permettent pas d'organiser l'ensemble de celles-ci chaque année.  
Le comité des experts invite toutefois l'équipe pédagogique à être vigilante aux situations d'étudiants ayant échoué à un module et à trouver des solutions pour éviter qu'ils n'attendent trop longtemps pour passer l'unité de formation manquante.
- 4 Les langues sont un point crucial du bachelier en Assistant de direction. Au regard de ce qui a été mentionné précédemment, le comité des experts insiste sur la mise en place de dispositifs d'accompagnement individualisés et transversaux.

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

- 5 Des données sont présentes. Le comité des experts relève que ce point, comme dans la plupart des établissements, n'est pas optimum.

#### RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE

- 1 *Encourager la formation continue des enseignants.*
- 2 *Favoriser les dispositifs de progression des langues, transversaux (comme la possibilité de suivre d'autres unités d'enseignement) et individuels (comme l'accompagnement des étudiants via la plateforme).*
- 3 *Mettre en place un pilotage de la formation par les chiffres.*

## 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

- 1 La démarche d'autoévaluation a associé les étudiants, les enseignants et le personnel administratif. La direction et la coordinatrice qualité ont su installer un processus de concertation. Des *focus groups* ont été mis en place et ont travaillé sur la base de questions précises.  
Dans une relation plus privilégiée avec le monde professionnel, ce dernier aurait pu être sollicité pour avis, d'autant plus que ce programme a pour vocation l'accessibilité directe au monde travail.
- 2 Le rapport d'autoévaluation est quant à lui bien rédigé et parfaitement clair. Il met en évidence les points forts et les points d'amélioration de l'établissement. Il a constitué un très bon outil de préparation à la visite.
- 3 Le plan de suivi s'avère précis et les actions proposées sont mises en place au fur et à mesure.

### *RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE*

- 1 *Impliquer plus fortement le monde professionnel dans les dispositifs d'autoévaluation.*
- 2 *Poursuivre la réalisation du plan d'action.*

## **CONCLUSION**

Le bachelier en Assistant de direction de l'IEPSCF Peruwelz concerne un public particulier comme les autres écoles de promotion sociale, à savoir, pour une grande part, des adultes en reprise d'études et éventuellement en situation d'exercice professionnel.

Au regard de ce contexte, la direction est particulièrement dynamique et exprime clairement le souhait de voir évoluer les pratiques pédagogiques. À ce titre, les volets stages et apprentissage des langues sont deux points sur lesquels le comité des experts insiste particulièrement. La démarche qualité, telle qu'elle est pratiquée, sera un point d'appui important pour l'amélioration de ces secteurs.

Le comité des experts encourage la stratégie d'ouverture de la direction. Les partenariats et rapprochements qui pourront être conduits avec les hautes écoles dans le cadre du Pôle hainuyer seront en tout point bénéfiques pour l'évolution du bachelier en Assistant de direction.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Direction très impliquée et dynamique</li><li>⇒ Volonté forte de la direction d'ouverture vers l'extérieur</li><li>⇒ Équipe enseignante issue dans sa grande majorité du monde professionnel</li><li>⇒ Disponibilité des enseignants dans l'accompagnement des étudiants</li><li>⇒ Communication externe développée</li><li>⇒ Bonnes conditions de travail et de vie tant pour les enseignants que pour les étudiants</li><li>⇒ Qualité du rapport d'autoévaluation</li><li>⇒ Démarche qualité intégrée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Dispositifs d'apprentissage des langues encore insuffisants et non optimaux</li><li>⇒ Faible relation avec le monde professionnel dans le cadre de stages</li><li>⇒ Absence d'organisation des stages pour les étudiants : informations disponibles tardivement, modalités d'évaluation peu claires</li><li>⇒ Formation continue des enseignants peu développée</li><li>⇒ Faible mobilité tant étudiante qu'enseignante</li></ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Constitution du Pôle hainuyer</li><li>⇒ Proximité avec la Flandre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Faible effectif étudiants</li></ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Poursuivre l'objectif d'un enseignement conforme aux exigences du niveau 6 de l'enseignement supérieur.</li><li>⇒ Développer l'ouverture vers l'extérieur et le rapprochement vers les hautes écoles du Pôle hainuyer.</li><li>⇒ Structurer les relations avec le milieu professionnel.</li><li>⇒ Généraliser la pratique de l'évaluation des enseignements par les étudiants.</li><li>⇒ Encourager l'usage de la plateforme numérique auprès de l'ensemble des enseignants.</li><li>⇒ Identifier un enseignant « référent » et conduire collectivement la réflexion pédagogique.</li><li>⇒ Montrer le lien avec la recherche par une formalisation du contenu de l'épreuve intégrée.</li><li>⇒ Renforcer l'organisation des stages, clarifier le dispositif d'évaluation et lier le stage au métier d'assistant de direction ainsi qu'à la pratique des langues étrangères.</li><li>⇒ Renforcer le dispositif d'apprentissage des langues : niveau d'exigence requis, organisation et contenu des cours dispensés.</li><li>⇒ Renforcer la dimension internationale de la formation et inciter plus fortement les étudiants et les enseignants à la mobilité.</li></ul>



Evaluation 2014-2015 du cursus  
Assistant - Secrétariat de  
direction

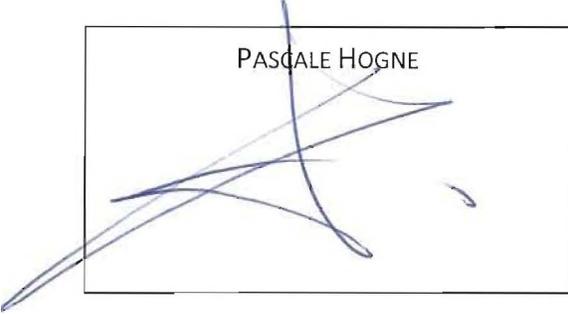
### Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel : Le bachelier audité est celui du Bachelier secrétariat de direction. L'établissement a commencé cette année le bachelier Assistant de direction. Ce dernier adapté à l'évolution du métier répond déjà à un certain nombre de demandes du comité des experts.*

Page	Chap.	Point <sup>s</sup>	Observation de fond
9	4	2	Une convention existe au sein du Pôle hainuyer pour l'accès des étudiants et des enseignants aux bibliothèques de ses différentes institutions. Elle entrera en vigueur le 14 septembre 2015.

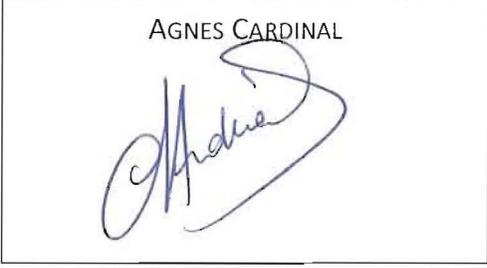
La Directrice

PASCALLE HOGNE



La coordonnatrice de l'autoévaluation

AGNES CARDINAL



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