



Campus
économique

23, rue du Chambge B-7500 Tournai

Tél : +32 (0)69 22 67 72

Fax : +32 (0)69 22 98 64

E-mail : eco-tournai@heh.be

www.heh.be

Calendrier et plan de suivi

Décembre 2015

Bachelier Assistant de Direction



Introduction

La réalisation de notre rapport d'autoévaluation lors de l'audit assistant de direction était le premier exercice du genre pour notre campus économique. Cette réflexion concertée a été bénéfique et a permis de dégager des points forts et des points faibles dans l'organisation et le fonctionnement de notre institution.

Cette introspection pédagogique et organisationnelle a profité à notre équipe au sens large et a rayonné sur l'ensemble des autres cursus en y consolidant la dynamique de concertation et la formalisation du travail accompli et à effectuer.

Ces deux éléments majeurs, concertation et formalisation, ont agi comme des catalyseurs d'énergies positives.

L'ensemble des rapports, (REI, RFS et AT) et la transversalité du dernier ont permis de dégager des priorités et de cerner les actions les plus importantes à mettre en œuvre.

Elles ont été classées selon quatre axes pour consolider les points forts reconnus mais aussi et surtout répondre aux recommandations des experts à court, moyen et long terme.

1. Pertinence du programme

La concertation des enseignants doit continuer à être systématisée et formalisée avec pour objectif central de mettre en place des projets communs. Ces réunions visent à donner une orientation commune afin de rencontrer différents objectifs définis dans le présent rapport interne de suivi. Une attention particulière sera accordée aux aspects pédagogiques de la pratique orale des langues étrangères. Celle – ci va de pair avec la sensibilisation à la mobilité et l'échange avec notamment nos voisins de Flandre.

Une priorité est d'évaluer la qualité des contenus des stages effectués par nos étudiants en leur permettant de faire un choix éclairé en lien avec un profil professionnel de qualité. Il est important de sortir des clichés classiques du métier et d'actualiser les enseignements en rencontrant les nouvelles attentes de la formation par le biais des contenus et de l'agencement des unités d'enseignement.

Ces différentes actions nous permettront à moyen terme d'agir sur la pertinence de notre programme en utilisant tous les points d'appui existants autour de la formation.

2. Communication interne et externe :

Le collège de direction, les équipes pédagogiques et administratives, les étudiants, tous reconnaissent l'importance d'une bonne communication tant interne qu'externe. C'est un des éléments récurrents pointés dans les différents rapports d'évaluation.

Notre institution est bien consciente de la difficulté et a entamé depuis 2013 un travail important tant à l'intérieur de l'établissement qu'à l'extérieur de celui-ci.

Des actions sont et devront être menées à long terme et de manière prioritaire afin de travailler sur l'image de la formation d'assistant de direction. Une bonne connaissance de la profession commence par une communication claire sur la construction du profil professionnel, ce que nous nous devons de faire lors des salons, portes ouvertes et inscriptions. Toutes ces démarches sont et seront entreprises avec l'utilisation des outils liés aux nouvelles technologies de l'information.

La mise en place de structures associant les différents points d'appui de la formation (équipes pédagogiques et administratives, étudiants, alumni, associations professionnelles, centres de compétences du Forem, RAE ...) nous paraît essentielle. La coordination entre ces différents acteurs permettra d'améliorer sensiblement l'image, le travail sur le profil professionnel et l'implication de tous les acteurs tant internes qu'externes.

3. Ressources matérielles et TIC :

La mise à niveau technologique est un véritable challenge dont la direction et les équipes éducatives sont tout à fait conscientes. Un effort particulier a été réalisé budgétairement afin de mettre en application les recommandations faites dans les différents rapports.

La création d'une plateforme unique de communication, alliant les possibilités d'enseignement à distance et la diffusion des informations, a été budgétisée dans une volonté de réalisation à court terme.

Les laboratoires informatiques sont en cours de modernisation : 3 sur 5 ont été remplacés et les autres sont programmés pour 2016 et 2017.

En septembre 2016, 4 locaux seront équipés de projecteurs multimédias, ce qui portera à 14 le nombre de classes équipées en multimédias sur un total de 19.

La décision par les autorités académiques de mettre en place pour la rentrée 2016 une nouvelle plateforme numérique incluant les outils d'enseignement à distance et la création d'une cellule de formation continue en TIC pour les enseignants sont d'autant de décisions qui insuffleront au sein de la section de nouvelles possibilités d'enseignement via ces nouvelles technologies.

Le défi reste de trouver des partenaires privés qui puissent nous fournir **au fur et à mesure** les nouveaux logiciels utilisés dans le monde professionnel.

4. Renforcement des compétences de niveau 6 :

Dans le rapport transversal des experts, cette recommandation a suscité de nombreux questionnements de la part de la direction et de l'équipe pédagogique. La position de ces deux acteurs de la formation est claire, il faut maintenir et renforcer la formation au niveau 6 car la demande du monde professionnel est elle-même de cet ordre et il faut dès lors se poser les bonnes questions pour y arriver.

Une réflexion globale en lien avec le référentiel de compétences doit avoir lieu sur les Unités d'Enseignement. Celles-ci doivent être revues notamment après une évaluation générale de la formation actuelle par toutes les parties prenantes. La question de la transversalité des cours de langues et du lien avec les cours généraux ou de la spécialité doit être abordée.

Les différentes actions déjà entreprises et qui seront renforcées permettront graduellement de répondre plus adéquatement aux exigences du niveau 6.

En conclusion

Le tableau de synthèse qui suit est donc structuré selon ces quatre axes d'actions prioritaires. Ceux-ci ont fait, comme demandé, l'objet d'une description d'actions prioritaires dans le temps. Les résultats attendus de ces actions préfigurent (de) la stratégie de la direction et de l'équipe pédagogique, ils permettront de rencontrer à la fois les recommandations des experts et les constats des acteurs internes de la formation.

Il faut rappeler que notre préoccupation est de former des étudiants qui pourront aisément s'intégrer dans le monde professionnel en répondant de la façon la plus adéquate aux demandes du monde économique et social tout en gardant à l'esprit notre mission de former leur esprit critique et répondre à leur projet professionnel.

Il est par conséquent nécessaire de mettre en place un environnement d'études capable de répondre aux défis majeurs de l'évolution du monde de l'emploi tout en préservant et

dopant la capacité des jeunes adultes dont nous avons la charge, à se questionner sur les évolutions sociétales et à se positionner face aux demandes du monde économique.

L'accompagnement dans la création d'un projet professionnel ambitieux de l'étudiant doit dès lors être notre cheval de bataille et constitue notre défi majeur.

Tableau de synthèse

Axe 1 - Pertinence du programme

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
REI p.14 « Renforcer la pratique orale des langues étrangères et développer chez les étudiants une attitude plus orientée vers l'actualisation des compétences » .	Poursuivre et développer les programmes d'échange, dont des séjours de plus longue durée, avec plusieurs hautes écoles de la Communauté flamande.	***	Coordinateurs et maître(s)-assistant(s) en néerlandais.	En cours de développement. Mise en œuvre dès le 2 ^e quadrimestre 2015-2016.	Augmentation sensible du nombre d'étudiants volontaires.	Soutien financier de certains étudiants en plus de la bourse Erasmus.
R.E.I.p.14 « Au sein de la section, poursuivre et renforcer la culture de concertation pour sortir encore davantage d'une culture individuelle ».	Poursuivre et systématiser les réunions de section à intervalles réguliers (au minimum deux fois par quadrimestre) afin d'élaborer et de développer des thèmes proches et activités transversales	**	Coordinateurs de section et responsables d'U.E.	En cours	Information accrue, meilleur partage des idées et stimulation pour les projets.	

<p>REI p. 8 "Formaliser et systématiser les enquêtes détaillées auprès des maîtres de stage et des étudiants dans un but d'amélioration continue des collaborations." AT p. 46 recommandation 34 "Veiller à ce que, lors des différents stages, les étudiants puissent être confrontés à des réalités socio-économiques, organisationnelles et/ou managériales différentes</p>	<p>Mettre en place une évaluation systématique des lieux de stage et exploiter les résultats obtenus afin de garantir la qualité des tâches proposées.</p>	<p>***</p>	<p>Coordinateur des stages</p>	<p>Dès le 2^e quadrimestre de l'année 2015-2016</p>	<p>Augmentation de la qualité du choix des lieux de stage. Mise en place d'un listing des lieux de stage commenté par les promoteurs.</p>	
<p>RFS p.14 « élargir le processus d'évaluation des enseignements, en ne limitant pas l'évaluation des cours pris individuellement, mais en analysant également la globalité du cursus »</p>	<p>Mettre en place un nouveau questionnaire d'évaluation des enseignements incluant une analyse de la pertinence du programme dans son ensemble et UE par UE</p>	<p>***</p>	<p>Direction</p>	<p>Dès le 2^e quadrimestre 2015-2016</p>	<p>Eléments de réflexions sur l'adaptation du programme pouvant servir de base à une remise en question des UE telles que définies actuellement.</p>	

Axe 2 - Communication interne et externe

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>REI p. 5 "Réfléchir à la plus-value de disposer de plusieurs canaux de communication. La mise en place d'une nouvelle plateforme pourrait nourrir à une réflexion à ce sujet"</p> <p>AT p. 52 recommandation 48 "Privilégier un canal unique de communication pour les informations relatives à l'institution."</p> <p>AT p. 47 recommandation 35 "Favoriser l'usage par les enseignants de l'ensemble des fonctionnalités pédagogiques des plateformes d'enseignement en ligne, ce qui faciliterait l'apprentissage mais aussi la communication et les échanges entre enseignants, entre enseignants et étudiants.</p>	<p>Transposer progressivement les éléments de Claroline vers la plateforme d'enseignement Moodle et former aux outils de Moodle.</p>	**	<p>- Collège de direction</p> <p>- Service informatique de la HEH</p>	<p>Cette migration se fera en 3 phases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Installation et configuration (avril 2016) - Production (juin 2016) - Lancement (septembre 2016) 	<p>Création d'une cellule formation continue. Engagement d'une responsable pour la cellule. Formation des enseignants à la nouvelle plateforme Moodle.</p> <p>Utilisation systématique de la part des enseignants et étudiants.</p> <p>Uniformisation des outils de communication pour les aspects pédagogiques et administratifs.</p>	

<p>REI p. 14 "Impliquer davantage les étudiants dans les conseils de concertation, valoriser leurs propositions par la concertation entre enseignants et étudiants et s'assurer que les délégués étudiants fassent un retour systématique aux autres étudiants sur les discussions et décisions du conseil des étudiants et autres organes"</p> <p>AT p. 51 recommandation 44 "Veiller à l'information des étudiants afin qu'ils s'impliquent plus fortement dans la vie de l'institution."</p> <p>AT p. 51 recommandation 45 "Le comité des experts invite les étudiants à participer activement aux instances de l'établissement et à voir cela comme partie intégrante de la préparation à leur future vie professionnelle et citoyenne."</p>	<p>Sensibiliser au rôle des délégués étudiants.</p> <p>Etablir une procédure à l'attention des délégués étudiants pour la communication des informations et les demandes .</p> <p>Valoriser la participation étudiante à un conseil et/ou la fonction de délégué via le supplément diplôme.</p>	<p>***</p>	<p>Etudiants élus par leurs pairs et coordinateurs de la section.</p>	<p>En cours depuis l'année académique 2015-2016</p>	<p>Amélioration de la communication des informations et retour de l'ensemble des étudiants de la section.</p> <p>Analyse de manière systématique les suggestions et demandes des étudiants.</p> <p>Assurer le renouvellement des délégués avant le départ des étudiants de 3^e année.</p>	
--	--	------------	---	---	---	--

<p>REI p. 7 "Poursuivre ses efforts de communication en mettant l'accent sur l'argument des débouchés assurés et la sécurité de l'emploi."</p>	<p>Poursuivre la sensibilisation au métier et ses débouchés. Travailler sur la nouvelle image du manager assistant.</p>	<p>***</p>	<p>Direction, coordinateurs de la section et enseignants de la section</p>	<p>Dès les premiers salons, portes ouvertes et cours ouverts.</p>	<p>Augmenter le nombre d'étudiants inscrits. Meilleure connaissance du métier d'assistant de direction.</p>	
<p>AT p. 52 recommandation 49 "... collaborer autant que faire se peut avec les associations professionnelles et autres organismes de manière à mieux faire connaître le métier et ses différents débouchés." AT p. 45 recommandation 27 "encourager les initiatives de contacts réguliers avec le monde de l'entreprise, foyer des futurs diplômés en Assistant de direction"</p>	<p>Poursuivre et augmenter les activités mettant les étudiants en contact avec le monde professionnel afin de les confronter aux réalités du terrain et d'augmenter la visibilité de l'école.</p>	<p>***</p>	<p>Directrice de catégorie Enseignants de la section</p>	<p>En cours depuis 2013</p>	<p>Acquisition de compétences transversales, sociales et interpersonnelles nécessaires en entreprise. Faciliter l'insertion professionnelle des étudiants.</p>	
<p>A.T. 13 p. 40 « S'investir prioritairement dans la pratique professionnelle des langues les plus usitées dans le pays ».</p>	<p>Sensibiliser à l'importance du choix de la quatrième langue (Allemand/Espagnol). Collaborer avec des institutions externes (ex IGoethe Institut) afin de sensibiliser les étudiants à l'intérêt professionnel de la langue étrangère.</p>	<p>**</p>	<p>Coordinateurs de section et enseignants de la section Institutions externes.</p>	<p>En cours.</p>	<p>Augmenter sensiblement la proportion d'étudiants choisissant l'allemand. Veiller à ce que le choix de l'espagnol s'inscrive davantage dans le cadre d'un véritable projet professionnel.</p>	

Axe 3 - Ressources matérielles et TIC

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>AT p.40, recommandation 15 : « Recourir aux technologies actuelles dans les cours de langues (tableaux interactifs, applications spécifiques ou permettant la communication orale et écrite) RFS p.68, Axe 3 – Ressources matérielles et TIC – point 5 «Augmenter le nombre de locaux pourvus de matériel multimédia. »</p>	<p>Installer de nouveaux équipements informatiques et multimédias.</p> <p>Améliorer les performances du réseau informatique.</p>	**	Collège de direction, directrice de catégorie, préparateur informatique	<p>2015-2016</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remplacement d'un laboratoire informatique - Installation d'un tableau interactif dans une des classes de langue <p>2016-2017 Equipement de 4 locaux supplémentaires en projecteurs et ordinateurs.</p>	Renforcement de l'utilisation des applications informatiques pour chaque enseignement (exemple : Wallangues).	
<p>AT p40, recommandation 17 : « Utiliser des exercices en ligne, structurés, permettant l'autoévaluation et le suivi par le corps enseignant. Dans ce but, l'instauration d'une plateforme</p>	<p>Mettre en place une nouvelle plateforme numérique en ligne cf. p 9.</p>	*** ■■■■■■■■	Collège de direction, directrice de catégorie, service informatique	<p>2016 Cette migration se fera en 3 phases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Installation et configuration (avril 2016) 	Utilisation par les étudiants et les enseignants de la nouvelle plateforme de manière systématique afin	

<p>ou l'intégration de modules dans une plateforme existante est vivement conseillée. Le comité insiste sur l'utilisation d'un logiciel permettant à « tous les résidents de la FWB de se former en néerlandais, anglais, français et allemand gratuitement et simplement. »</p> <p>RFS p68, Axe 3 – Ressources matérielles et TIC – point 3 : « Renforcer l'utilisation de la plateforme numérique et de l'extranet. »</p>	<p>Augmenter l'accès au Wifi dans l'ensemble des bâtiments.</p>	<p>***</p>	<p>Directeur de catégorie, préparateur informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Production (juin 2016) – Lancement (septembre 2016) <p>Production (juin 2016)</p> <p>En cours de réalisation et finalisation prévue à la fin du deuxième quadrimestre 2016</p>	<p>d'améliorer l'autoévaluation de l'étudiant et d'assurer un meilleur suivi par l'enseignant. Utilisation plus conviviale et plus performante de la nouvelle plateforme (Moodle) par les enseignants et les apprenants</p> <p>Accès plus rapide et de quelque endroit que ce soit aux informations recherchées.</p>	
---	--	------------	---	---	--	--

<p>AT p44, recommandation 24 : « Réfléchir à des solutions alternatives d'outils bureautiques gratuits qui offrent la possibilité de travailler avec des logiciels de qualité</p>	<p>Poursuivre la collaboration avec les partenaires pour l'obtention de logiciels gratuits à but pédagogique (exemple : Comptabilité Evolution)</p> <p>Elargir l'apprentissage des logiciels libres ou Open Source « type Open Office »</p>	<p>*</p> <p>***</p>		<p>Action récurrente</p> <p>En cours de réalisation</p>	<p>Renforcement de l'apprentissage de logiciels performants utilisés dans le monde professionnel.</p> <p>Renforcement de l'adaptabilité des étudiants entre différents logiciels « équivalents » Elargissement des compétences en bureautique.</p>	<p>Partenaires privés externes, sponsoring.</p>
<p>AT p44, recommandation 25 : « Intégrer les nouvelles technologies et compétences requises dans le programme, notamment en créant des activités pédagogiques couvrant plusieurs matières-cours à la fois</p>	<p>Poursuivre les activités interdisciplinaires (exemple : création d'un site web, d'affiches, ... intégrée dans le projet Ordiset)</p>	<p>*</p>		<p>Action récurrente Continuité</p>	<p>Intégration par l'apprenant des différents liens et connexion en interdisciplinarité en utilisant une approche</p>	

<p>(par exemple, l'apprentissage d'un logiciel dans une version en langue étrangère ; la réalisation d'un site web dans le cadre d'une activité-projet, etc.)»</p>	<p>Poursuivre l'utilisation de logiciels bureautiques dans une autre langue (exemple : Word en anglais, Excel en néerlandais, ...)</p>	<p>*</p>		<p>Action récurrente Continuité</p>	<p>professionnelle réaliste</p> <p>Intégration d'un même outil en utilisant toutes les langues du cursus</p>	
<p>RFS p68, Axe 3 – Ressources matérielles et TIC – point 1 « Encourager la formation continue des enseignants en TIC* en collaboration avec les autres sections de la HE »</p>	<p>Mettre en place au sein de la HE et avec des partenariats (autres écoles, professionnels, ...) des modules de formation continue en TIC à destination des enseignants.</p>	<p>*</p>	<p>Collège de direction, Direction de catégorie, responsable cellule de formation continue HEH, coordinateurs de section</p>	<p>Septembre 2016</p>	<p>Augmentation des compétences en TIC des enseignants, utilisation plus fréquente et plus efficiente.</p>	

Axe 4 - Renforcement des compétences de niveau 6

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
A.T.7 p.34. »Renforcer le programme de bachelier Assistant de direction afin qu'il soit pleinement conforme au niveau 6... »	Réaliser une évaluation précise et détaillée des éléments manquants dans la formation afin de renforcer le niveau 6 de la formation. Atteindre de manière performante le niveau 6 en insistant sur les modalités d'élaboration et de présentation des épreuves intégrées	***	Directrice de catégorie Coordinateurs de section	Septembre 2017 Juin 2018	Analyse précise des points de la formation à améliorer pour renforcer le niveau 6 Mise en place de solutions pédagogiques concrètes dans le programme de la formation	
R.E.I.p.14. »organiser une initiation progressive et collective à la recherche dès le début de la formation ».	Réaliser un cours transversal d'approche critique et comparative des diverses sources d'information dès la	***	Directrice et enseignants volontaires	Mise en œuvre dès la rentrée 2016-2017	Développer l'esprit critique des étudiants via un apprentissage de recherche et d'analyse des sources	

<p>A.T.20 p.42. » Expliciter et/ou développer les activités pédagogiques qui permettent de développer des compétences en recherche ».</p> <p><i>AT Bonnes pratiques</i> : séminaire de préparation à la recherche ; exercices d'analyse critique explicitement présentés comme tels dans le cadre de cours de français, de statistiques ou de langues (à l'occasion d'un débat sur une question professionnelle ou de société),.....multidisciplinaires ; groupe de discussion ».</p>	<p>première année.</p> <p>Planifier l'investissement du matériel et des abonnements journaux en ligne</p>			<p>A partir de 2016-2017</p>	<p>d'informations</p> <p>Acquérir le matériel technique et les abonnements journaux en ligne.</p>	
<p>A.T. 19 p. 42. « S'assurer que les attendus et l'évaluation des TFE demandés dans les établissements qui souhaitent se revendiquer du niveau 6 répondent aux exigences d'un TFE à ce niveau ».</p> <p>A.T. 21 p.42. « Veiller à ce que le TFE soit bien le reflet de la projection des acquis</p>	<p>T.F.E : rédigier de nouvelles consignes précises sur les modalités de son élaboration, notamment en termes de recherche et d'hypothèse de travail et peaufiner les instructions dans le vade-mecum du TFE.</p>	<p>**</p>	<p>Coordinateur de stage et de TFE Promoteurs de stage et des TFE</p>	<p>En cours. Renforcement 2^e quadrimestre 2015-2016.</p>	<p>Meilleure qualité d'ensemble des TFE et présentations.</p>	<p>Information précise des étudiants (vade-mecum) et des promoteurs (réunion en février lors du début des stages)</p>

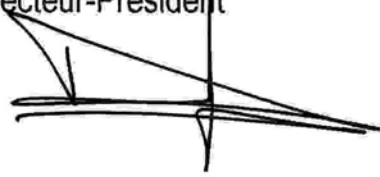
<p>d'apprentissage en langues, en communication, en présentation, impliquant analyses et recherche ».</p>	<p>Encourager davantage les étudiants de renforcement économie à augmenter la partie rédigée en langue étrangère, de même que pour la présentation orale.</p> <p>Suivre de manière constructive mais critique la réalisation du TFE, sans attendre que l'étudiant ne produise le produit achevé.</p>					
<p>A.T.10 p.39. « Se référer explicitement aux niveaux de langues tels que définis par le cadre européen commun.....au niveau 6 de l'enseignement supérieur, la maîtrise d'une langue étrangère correspond au moins au niveau B2... » REI p.14. Points d'amélioration. « Référentiel de compétences trop peu utilisé ».</p>	<p>Organiser deux réunions annuelles entre professeurs de langues : -contrôler systématiquement le niveau de langue à l'entrée et le comparer à celui atteint à la sortie.</p>	<p>***</p>	<p>Coordinateur unité langues</p>	<p>En cours dès cette année académique. Premiers résultats complets sur trois ans en septembre 2018.</p>	<p>Définir plus clairement la progression de chaque étudiant et les objectifs à atteindre par année académique.</p>	

	<p>Définir, au vu du niveau observé en début de bac 1, des objectifs réalistes en fin de chaque quadrimestre, afin d'atteindre au moins le niveau B2 en fin de cycle.</p> <p>Travailler en commun sur les fiches ECTS en vue d'une utilisation systématique du référentiel de compétences.</p>					
<p>A.T.16 p.40. « Saisir toutes les opportunités d'intégrer l'aspect langues dans les activités d'apprentissage et les évaluations, ceci pouvant aller jusqu'à l'organisation de quelques cours généraux dans une langue étrangère, au moins partiellement ».</p>	<p>Identifier des activités d'apprentissage et des enseignants potentiels (volontaires) pour donner des modules en langue étrangère.</p> <p>Accorder aux enseignants volontaires toutes les facilités afin d'éventuellement suivre une formation complémentaire.</p>	**	Coordinateur unité langues	Fin 2015-2016	<p>Mise en œuvre progressive dès la rentrée 2016-2017 de modules en langue étrangère.</p> <p>Evaluation en fin d'année académique des apports au niveau des compétences linguistiques des étudiants.</p>	.

<p>A.T. 6 p.34.Définir et communiquer clairement aux étudiants les possibilités de passerelles vers les diplômes de niveau 7 pertinents »</p>	<p>Informer les étudiants de façon complète et détaillée sur les possibilités de passerelles. Mettre en évidence, si possible, par les alumni, des potentiels offerts par les passerelles de niveau 7 au niveau des carrières professionnelles.</p>	<p>*</p>	<p>Coordinateur de stages</p>	<p>Séance d'information chaque année lors du retour de stage des 3è</p>	<p>Évolution des mentalités, développement de la culture de la formation continuée. Objectif réaliste dans 2 ans : au moins un étudiant sur 10.</p>	
---	--	----------	-------------------------------	---	---	--

Signatures

Denis Dufrane, Directeur-Président

A stylized handwritten signature consisting of several overlapping horizontal and diagonal lines.

France Bouvez, Directrice de catégorie

A cursive handwritten signature with a large initial 'F' and a long horizontal stroke at the end.

Françoise Vander Poorten, Coordinatrice Qualité HE

A handwritten signature in a cursive style, appearing to read 'Françoise Vander Poorten'.

Jacqueline Servian, Coordonnatrice de l'évaluation interne

A handwritten signature in a cursive style, appearing to read 'Jacqueline Servian'.