



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Business et Coopération

Bachelier Commerce extérieur

Enseignement de promotion et de  
formation continue (EPFC)

Eric RUGRAFF  
Laurent LEDUC  
Nicolas RAVENEL  
Eloïse TUERLINCKX

22 décembre 2021

## Table des matières

Business et Coopération : Enseignement de promotion et de formation continue .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse .....	4
Présentation de l'établissement 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 .....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	8
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.....	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	12
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	12
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	13
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	15
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	15
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	15
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 .....	17
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	19
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	19
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	19
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	20
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	20
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	22
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	22
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	22
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	22
Conclusion .....	23
Droit de réponse de l'établissement .....	24

# Business et Coopération : Enseignement de promotion et de formation continue

## 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 extérieur, au sein du cluster Business et Coopération. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont mené une visite d'évaluation en mode distanciel les 7 et 8 décembre 2020, auprès de l'Enseignement de promotion et de formation continue (EPFC), 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 4 représentants des autorités académiques, 12 membres du personnel, 8 étudiants, 4 diplômés et 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 comité<sup>1</sup>

- Eric Rugraff, expert pair, président du comité des experts
- Laurent Leduc, expert de l'éducation
- Nicolas Ravenel, expert de la profession
- Eloïse Tuerlinckx, experte étudiante

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

### FORCES PRINCIPALES

- Engagement de l'établissement dans une réflexion visant à dégager ses valeurs et son ADN.
- Une démarche qualité organisée (formalisée et documentée sur base de rapports AEQES relatifs à d'autres institutions.)
- Une formation utile pour le monde de l'entreprise au regard notamment des champs d'expertise couverts
- Possibilités offertes aux étudiants de flexibiliser et de personnaliser le parcours
- Engagement fort dans le développement d'outils de communication à distance
- Participation aux cours d'enseignants issus du monde professionnel
- Déploiement de nombreuses enquêtes pour cerner la perception des étudiants sur la formation

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Un manque de lien avec les entreprises et d'ouverture sur le monde professionnel
- Une connaissance insuffisante des débouchés du bachelier par l'établissement
- Un niveau en langues des étudiants insuffisant dans un bachelier en Commerce international
- Une participation peu visible dans la vie du programme et un manque de coordination entre enseignants de la section
- Un encadrement peu visible des étudiants dans différentes étapes de leur parcours, mais plusieurs actions récentes visent à améliorer cet encadrement

### OPPORTUNITÉS

- Une révision prévue à la rentrée 2021 du dossier pédagogique du bachelier en Commerce extérieur
- Un positionnement géographique central
- Un coordinateur de section a été récemment nommé
- Un lien avec l'ULB qui permettrait de renforcer la qualité du programme par la mise en contact avec la recherche

### MENACES

- La faiblesse du nombre de diplômés
- Une insuffisante prise en compte des besoins des entreprises et de l'évolution de ces besoins

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Développer l'ouverture sur le monde professionnel pour permettre aux étudiants de construire et s'approprier leur parcours d'enseignement et à l'établissement de rester en prise avec les besoins des entreprises.

- 2 Développer l'ouverture sur le monde professionnel pour permettre aux étudiants d'avoir une meilleure connaissance des débouchés professionnels.
- 3 Renforcer la maîtrise des langues pour offrir aux étudiants l'opportunité de travailler à l'international et de pouvoir postuler à des fonctions de responsabilités en pénurie à l'international.

*Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Définir aux différentes étapes du cursus de l'étudiant, et notamment pour le stage les modalités d'une « autonomie encadrée/guidée ».
- 5 Développer la coordination entre enseignants de la section pour renforcer l'implication des enseignants et pour renforcer la qualité de l'enseignement par le partage de connaissances et pratiques.
- 6 Doter le coordinateur de section de compétences hiérarchiques et formaliser ses prérogatives permettraient de dynamiser le bachelier.
- 7 Mettre en place un groupe de travail évaluant les principales raisons au faible nombre de diplômés et faisant des propositions qui permettraient de l'augmenter.
- 8 Utiliser le réseau *alumni* pour améliorer la qualité des enseignements en présentant par exemple aux étudiants des métiers du commerce extérieur ou des stratégies d'internationalisation de leur entreprise et en faisant un retour à l'établissement sur les attentes des entreprises.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

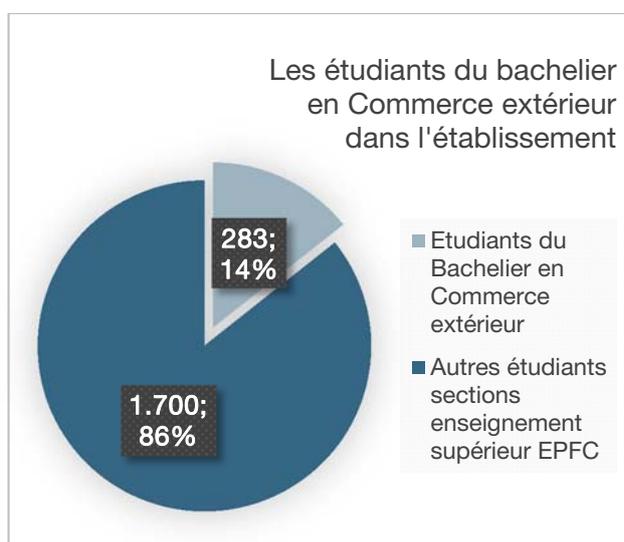
L'EPFC fut fondé en 1963 par la Chambre de Commerce de Bruxelles (CCB) sous la forme d'un service de formation aux langues réservé à ses membres. L'offre de cours s'élargit rapidement pour donner aux entreprises la possibilité d'offrir un recyclage à leur personnel, compatible avec les horaires de travail. D'abord orientées vers les langues, les formations évoluent progressivement vers les métiers de l'entreprise.

L'établissement est affilié au réseau de la FELSI (Fédération des Établissements Libres Subventionnés Indépendants) et offre aujourd'hui une très large palette de formations.

En 1981, l'Université Libre de Bruxelles apporte aux cours de la CCB sa caution pédagogique et scientifique. Un an plus tard, l'ULB et la CCB constituent une association de fait pour gérer conjointement l'EPFC ; cette association évoluera en ASBL peu de temps après. L'histoire de l'EPFC a également été marquée par la reprise de divers établissements bruxellois d'enseignement communal dans les années 70 et 80 (Forest, Saint-Josse et Woluwe-Saint-Pierre) et de l'Institut de Technologies Nouvelles et d'Informatique - Philips. La dernière fusion avec un établissement remonte à 2006 avec l'École d'Ergologie.

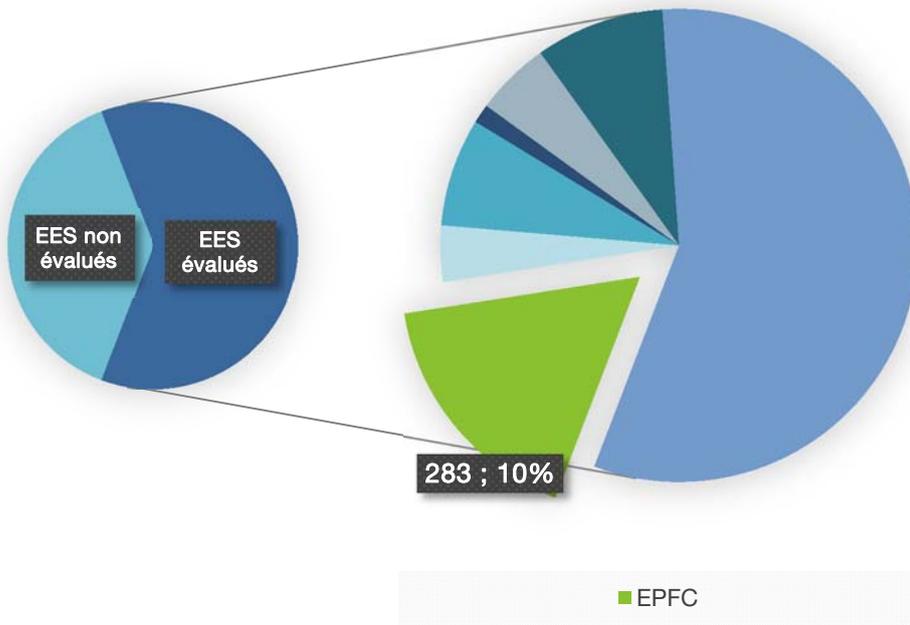
A la rentrée 2017, les neuf implantations de l'EPFC ont déménagé pour se regrouper dans un bâtiment unique, avenue de l'Astronomie, à Bruxelles.

En 2018-2019, les étudiants du bachelier Commerce extérieur représentaient 14% des effectifs étudiants dans les sections d'enseignement supérieur de l'établissement<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Sources pour les données chiffrées : dossier d'autoévaluation et établissement. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Commerce extérieur en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.

Les étudiants du bachelier  
Commerce extérieur  
en FWB



# 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 L'EPFC est doté d'un système organisationnel structuré de gouvernance et de direction. Les attributions des acteurs du système ont été précisées et ventilées de la direction générale jusqu'à la direction des cours économiques et de la sous-direction. Ces attributions sont visibles et formalisées dans un organigramme. Différentes fonctions transversales, telles que la cellule d'accompagnement pédagogique, le service d'enseignement inclusif ou encore le service d'aide à la réussite contribuent à améliorer la gouvernance de l'établissement.
- 2 L'EPFC s'est engagé dans une réflexion visant à dégager ses valeurs et son ADN. Un groupe de travail regroupant des enseignants et des membres du personnel a été mis en place pour mener à bien cette démarche : ce groupe, piloté par la directrice du service communication, s'est réuni trois fois durant le 1er semestre de l'année 2019/2020 et a dégagé cinq valeurs le plus fréquemment citées par les parties prenantes. L'ensemble des parties prenantes (dont les étudiants consultés par enquête) sont associées à la démarche. Un échéancier a été défini et l'établissement fait preuve d'une réelle volonté de communiquer autour de cette démarche.
- 3 L'EPFC a connu de nombreux changements dans une période récente pouvant être source, au moins passagère, de fragilité. La direction du bachelier en Commerce extérieur a changé en septembre 2019 et une nouvelle direction générale a été mise en place en septembre 2020. Par ailleurs de nombreux enseignants-référents ont quitté la section au cours de ces dernières années.
- 4 L'EPFC a reformulé son plan stratégique en 2016 avec la définition d'une vision stratégique. L'objectif est de faire de l'EPFC d'ici juin 2022 le partenaire naturel à Bruxelles pour un « enseignement innovant à dimension humaine ». Pour cela trois axes prioritaires ont été définis : engager un changement culturel avec le déménagement dans le nouveau bâtiment ; accroître la reconnaissance de la qualité de l'enseignement dispensé ; développer les interactions entre l'EPFC et son environnement.

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

- 5 L'EPFC s'inscrit dans une démarche qualité et a la volonté de déployer cette démarche dans l'ensemble des activités de l'établissement. L'établissement, qui a été évalué par l'AEQES à plusieurs reprises au cours de ces dix dernières années, a capitalisé sur ces évaluations au sein des sections évaluées, mais également en

faisant profiter les sections non encore évaluées (le bachelier en Commerce extérieur est l'avant-dernier à être évalué en évaluation initiale) des recommandations émises dans les rapports précédents.

- 6 L'EPFC a dégagé des ressources pour déployer la démarche qualité. En 2019, une nouvelle coordinatrice qualité a été embauchée (mi-temps) et en 2020, un quart-temps supplémentaire a été déployé pour engager une nouvelle collaboratrice qualité. Trois personnes sont désormais actives dans la gestion de la qualité, à savoir un directeur qualité, une coordinatrice qualité (mi-temps) et une collaboratrice qualité (quart-temps), sans compter le soutien apporté par la référente qualité du réseau FELSI, également membre du comité de gestion de l'AEQES. La coordinatrice qualité et la collaboratrice qualité déploient la qualité « au quotidien » tandis que le directeur qualité insuffle la démarche qualité auprès du collège de direction.
- 7 La cellule qualité a réalisé un benchmarking des points forts et des points faibles des autres établissements, ainsi que des bonnes pratiques, en se servant de rapports AEQES publiés par ailleurs. L'objectif était notamment de déterminer les principaux points d'amélioration communs à l'ensemble des bacheliers, tels que par exemple l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) souvent relevée dans les évaluations. Cette démarche est particulièrement intéressante. Le comité n'a toutefois pas eu accès au document écrit qui aurait pu lui permettre de juger de la pertinence de la démarche retenue.
- 8 L'EPFC réalise à la fois des enquêtes régulières et des enquêtes ponctuelles auprès de différentes parties prenantes afin d'améliorer la qualité de ses programmes. L'établissement réalise chaque année depuis 1993 un portrait statistique et depuis 2007 une enquête annuelle sur le devenir des diplômés. En outre, l'établissement mène tous les 4-5 ans une enquête sur la communication externe : les dernières enquêtes ont permis de faire évoluer la communication vers la communication digitale. Par ailleurs, l'EPFC fait des enquêtes ponctuelles en fonction des problèmes qui émergent (ex. sur l'enseignement en distanciel).
- 9 Les postes de directeur des cours économiques (9 sections), de directeur du bachelier en Commerce extérieur et de directeur de la qualité pour l'établissement sont assurés par une seule personne. Cette concentration de fonctions peut être source de difficultés organisationnelles et peut soulever des problèmes de conflits d'intérêt dont les acteurs sont au demeurant conscients.
- 10 Il n'existe pas à ce jour de délégation ou de représentation étudiante au sein de l'établissement ou du programme, compte tenu de la particularité du public et de l'absence de groupes classes compacts. Néanmoins, une réflexion à ce sujet est en cours. Par ailleurs, la dimension humaine de la filière favorise tant la proximité et l'accessibilité des enseignants que la solidarité entre étudiants.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 11 Un coordinateur de section, sans compétences hiérarchiques, a été mis en place dans les neuf sections en 2020. Son travail de coordinateur correspond à un huitième de temps plein. L'objectif à terme est que le coordinateur du bachelier en Commerce extérieur, pour l'heure chargé surtout de mettre sur pied une rencontre-événement entre entreprises et étudiants, prenne une place centrale dans la coordination des activités tant en direction du corps enseignant (ex. préparation des réunions avec les enseignants), des étudiants (ex. participation à la préparation des enquêtes, remontée des demandes des étudiants) que du monde socio-économique. Un descriptif de

fonction a été défini et discuté avec le coordinateur. Toutefois son champ d'action demeure imprécis. Ce manque de définition claire n'en fait pas, pour l'heure, un manager de proximité, qui pourrait dynamiser le bachelier en Commerce extérieur et favoriser le partage d'information et les collaborations entre membres de l'équipe enseignante.

- 12 L'évaluation de la qualité des enseignements est fondée sur quatre piliers : les visites en classes réalisées par les directions pédagogiques ; les visites des inspecteurs de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Communauté française) ; l'évaluation des maitres de stage en entreprise ; l'évaluation des enseignements par les étudiants Un cinquième pilier, le retour des *alumni*, pourrait avantageusement compléter la procédure d'évaluation actuelle : l'enquête menée auprès des diplômés semble insuffisamment exploitée à des fins de révision et pilotage de programme. En outre, à l'avenir le réseau *alumni* pourrait également être associé à l'amélioration de la qualité des enseignements (en présentant par exemple aux étudiants des métiers du commerce extérieur ou des stratégies d'internationalisation de leur entreprise ; en faisant un retour à l'établissement des attentes des entreprises).

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 13 Les données d'enquête et les entretiens menés mettent en lumière une relative insatisfaction des étudiants en termes d'information et de communication interne. Cette insatisfaction est relative à des aspects essentiels comme les dispenses, la valorisation des acquis de l'expérience (VAE), les schémas de capitalisation, les UE déterminantes et non déterminantes, les passerelles vers l'enseignement universitaire. Il semblerait que le fait qu'une partie importante de la communication passe par le secrétariat (et ce malgré une politique claire d'exploitation plus systématique de Moodle à cette fin) nuise à la politique de communication interne. Outre que le secrétariat ne soit pas compétent pour un certain nombre de questions d'ordre pédagogique, sa surcharge en activité nuit à sa capacité à répondre dans des délais raisonnables aux demandes des étudiants.
- 14 L'EPFC a développé un extranet informant les membres du personnel des évaluations qualité passées, en cours et à venir. L'information est actualisée une fois par an. Par ailleurs, dans le cadre de conférences qui ont lieu une à deux fois par mois (« les midis de l'astro») le service qualité organise une fois par an une présentation des fondements de la démarche qualité. En 2019, la conférence a été focalisée sur les enseignements que l'on peut tirer de l'étude « diplômés ».
- 15 La circulation de l'information au sein de l'équipe pédagogique est limitée par trois facteurs principaux. Le premier est qu'il n'y a que peu de réunions de sections planifiées. Le second est lié au fait qu'il semble difficile de réunir les chargés de cours, notamment les personnes issues du monde professionnel. Le troisième est lié à l'absence d'une culture de partage de l'information entre membres du personnel, que ce soit entre chargés de cours qui dispensent les mêmes cours ou des cours complémentaires, ou que ce soit entre les responsables de stage/travaux de fin d'études et les autres membres de l'équipe pédagogique. Cette faible circulation de l'information nuit à l'échange de bonnes pratiques, à la cohérence du programme et à l'émergence d'approches transversales (ex. d'études de cas communes à plusieurs enseignants).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Doter le coordinateur de section du bachelier en Commerce extérieur de prérogatives élargies lui permettant de piloter la section et d'associer l'ensemble de l'équipe pédagogique à la gouvernance de la section. À cette fin, il conviendrait de lui fixer une feuille de route précise.
- 2 Engager une réflexion sur le développement d'une association *alumni* ainsi que d'un suivi formalisé de leur parcours. L'enquête annuelle sur le devenir des diplômés pourrait servir de base à l'organisation de la démarche.
- 3 Le comité suggère de ne pas faire porter la direction de la qualité conjointement à la direction des cours économiques (9 sections) et de la direction du bachelier en Commerce extérieur.
- 4 Définir une démarche permettant aux étudiants de cibler d'emblée les différents interlocuteurs dans les différents services en fonction de leur demande. Une définition et une communication claires des attributions de chaque service permettraient de réduire la concentration des demandes sur le secrétariat.
- 5 Pour augmenter la participation aux réunions de sections, remplacer les présences physiques par des participations à distance (outils de visioconférence), notamment pour les enseignants experts.
- 6 Planifier sur une base semestrielle les réunions de section pour faire participer les chargés de cours à la gouvernance du bachelier en Commerce extérieur. Ces réunions auraient un ordre du jour, pourraient être focalisées sur des points particuliers, feraient l'objet d'un compte-rendu qui pourrait ensuite être conservé/consulté sur le site intranet de l'EPFC.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 7 Poursuivre une réflexion sur une représentation étudiante au sein du programme. Cela permettrait d'avoir un retour régulier des étudiants sur les pratiques pédagogiques, les questions restant sans réponses dans le cadre des cours, les besoins en termes de recherche de stage, d'insertion professionnelle et de poursuite d'études.

## 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 Le programme tel qu'il est présenté dans le dossier d'autoévaluation semble relativement complet. Il comprend à la fois des unités d'enseignement focalisées sur la connaissance de l'environnement international, la maîtrise des techniques du commerce international et le management/négociation dans un environnement international. À partir de 2022, avec la refonte du dossier pédagogique, le bachelier prendra le nouveau nom d'International business, et sera implémenté. Cette nouvelle dénomination permettra de faire évoluer le bachelier en tenant compte des évolutions à l'international en cours, telles que le développement de l'e-commerce, de l'économie équitable et circulaire et de l'importance croissante des langues.
- 2 Les interactions avec le milieu professionnel, tant au niveau de la direction qu'au niveau du bachelier en commerce extérieur pourraient être davantage développées. Elles s'expriment essentiellement à travers quatre canaux : la participation de la chambre de commerce de Bruxelles (BECI) au conseil d'administration (la BECI représente un tiers des élus du conseil d'administration de l'EPFC) ; l'interaction entre les responsables de stages à l'EPFC et les maîtres de stage en entreprise ; l'organisation de manifestations ponctuelles associant des entreprises, des entrepreneurs et enseignants (telle que l'organisation en 2019 d'une /semaine pédagogique sur le commerce équitable) ; la participation aux enseignements de professionnels issus du monde du commerce et de l'industrie. Toutefois, il semble qu'à l'exception du lien créé au moment du stage, le milieu professionnel ne contribue que marginalement à l'évaluation de la pertinence du programme.
- 3 On constate un décalage sur le terrain entre d'une part la pénurie de profils maîtrisant à la fois les langues nationales (en termes de communication et d'argumentation) et étrangères et, d'autre part, la perception des étudiants, qui pour nombre d'entre eux trouvent que les exigences relatives à ces langues sont trop élevées. À l'arrivée le niveau en langues atteint par les étudiants à la sortie du cursus ne correspond pas aux attentes du monde professionnel et ne permet donc pas aux étudiants d'occuper des postes en pénurie (direction logistique, direction export, etc.) De plus, le niveau moyen de maîtrise langagière en néerlandais principalement démontré par les étudiants en cours de cursus peut constituer un frein à leur acceptation sur certains lieux de stages.
- 4 Les étudiants auraient du mal à identifier les métiers et les familles de métiers auxquels conduit un bachelier en Commerce extérieur. Ils considèrent également que la communication sur les débouchés organisée par l'établissement est lacunaire. Au-delà de quelques commentaires généraux sur le sujet délivrés lors de la séance d'accueil, seuls les enseignants/experts issus de la profession fournissent

ponctuellement des informations métiers, de même que des éléments concrets sur les pratiques professionnelles.

- 5 L'ULB est depuis les années 1980 le garant de la qualité de l'enseignement de l'EPFC. Des membres de l'ULB représentent deux tiers des sièges au conseil d'administration de l'EPFC.
- 6 L'établissement et les enseignants ne semblent pas engagés dans des projets de recherche appliquée avec des universités. Cette absence de contact avec l'université pourrait nuire à une prise de connaissance optimale de l'état de la recherche académique en *International Business*.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 7 À la suite d'une grande enquête sur la communication externe menée au milieu des années 2010, l'EPFC a fait évoluer à partir de 2017 sa stratégie vers une stratégie de communication digitale. Cela a conduit à une modernisation de son image. Cette stratégie a été notamment déclinée à travers la production d'une web-série, diffusée sur Facebook et Youtube, de capsules de témoignages d'anciens étudiants et de communications spécifiques aux différents bacheliers.
- 8 L'établissement organise une séance d'information à la rentrée, ainsi que lors de la rentrée décalée, au cours de laquelle les responsables présentent la formation, les spécificités de l'enseignement en promotion sociale (horaire décalé, système de capitalisation des UE, etc.) et insistent sur les conditions nécessaires à la réussite au bachelier en commerce extérieur. À cette occasion est notamment soulignée l'importance de la maîtrise des langues nationales et étrangères comme condition de réussite dans un diplôme en Commerce international. Le comité juge cette séance pertinente à l'accueil des étudiants.
- 9 Une séance d'information des étudiants supplémentaire a été organisée en 2020 sur l'utilisation de Moodle et de Teams dans le cadre de l'enseignement distanciel.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Développer la coopération avec le milieu professionnel. Le développement pourrait notamment s'exprimer sous la forme de signatures de partenariats avec certaines entreprises qui deviendraient des parties prenantes disponibles lors des différentes étapes rythmant la vie d'un établissement d'enseignement.
- 2 Organiser davantage d'événements associant entreprises et étudiants. Cette mise en contact des étudiants avec les entreprises pourrait également être réalisée à travers la participation des étudiants à des manifestations ou concours (par exemple les Négociales).
- 3 Développer des activités de mise en contact avec les entreprises en dehors des stages. Cette mise en contact pourrait prendre la forme de visites d'entreprises organisées (avec présentation des métiers par les responsables marketing, commercial, export, etc.) ou encore la réalisation d'études commerciales à l'international pour le compte d'entreprises (commandes d'entreprises).
- 4 Mettre à profit la proximité avec l'ULB pour développer des projets de partenariats de recherche appliquée entre enseignants de l'ULB et de l'EPFC. S'appuyer également sur cette proximité pour engager une politique de veille sur la recherche académique en International Business.

- 5 Multiplier les activités qui sollicitent l'usage des langues nationales et étrangères. Cela peut notamment s'exprimer par l'utilisation dans les différents cours de supports (ex. textes, graphiques, etc.) en langue étrangère, la participation des étudiants à des concours/manifestations fondés sur la maîtrise des langues, ou encore la définition de projets tuteurés (ex. études de cas) dont le travail ou une partie du travail (ex. présentation d'une synthèse à l'oral) se ferait dans une langue étrangère.

## 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 La plupart des enseignants communiquent oralement en début de module les objectifs des cours ainsi que les acquis d'apprentissage et les critères de réussite à atteindre au terme de l'UE. La décision a été prise en 2019 d'étendre la politique de communication d'une grille critériée d'évaluation liée aux acquis d'apprentissage à toutes les UE.
- 2 Il existe un système de fiches pédagogiques (fiches UE) qui précisent les modalités, supports et objectifs des cours. Les enquêtes réalisées auprès des étudiants confirment que dans trois quarts des cas les informations transmises en début de cours par les enseignants sont précises et complètes. Toutefois, comme le souligne la commission d'autoévaluation, ce réel impératif (compte tenu des fonctions de contrat didactique, de *mapping* des cours ou encore de soutien à l'apprentissage que sont appelées à jouer ces fiches pour les étudiants) n'est pas toujours respecté par les enseignants.
- 3 Il semblerait qu'il n'existe pas de matrice croisant compétences visées et cours dans une perspective d'approche-programme. Il manque à ce niveau l'intervention d'un coordinateur de section qui procéderait, en collaboration avec la cellule pédagogique, à une harmonisation de l'ensemble.

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

- 4 Les méthodologies d'apprentissage privilégiées par l'EPFC orientent la sélection des candidatures des nouveaux enseignants et sont ensuite communiquées aux enseignants recrutés. Trois piliers forment la base des dispositifs d'apprentissage : l'équilibre entre théorie et pratique, l'interaction entre enseignants et étudiants et la mise en place d'évaluations intermédiaires. Le respect de ces dispositifs sert de point de vigilance dans les évaluations par la direction pédagogique des chargés de cours.
- 5 Le programme du bachelier en Commerce extérieur comporte trois stages répartis sur trois ans. Un vade-mecum détaillé informe les étudiants sur les attendus des trois stages, avec comme point central la progressivité attendue quant aux missions menées en entreprise. L'établissement fait de l'autonomie de l'étudiant la pierre angulaire de la démarche de recherche de stage, tandis que les étudiants considèrent quant à eux que le manque de guidage à cet égard est problématique (ex. pas de liste des lieux de stage des étudiants des promotions précédentes). Si la recherche de stage doit reposer prioritairement sur les épaules de l'étudiant, il devrait être du ressort

de l'établissement de le doter des outils (liste des lieux de stage, intranet regroupant les offres de stage, présentation des sites utiles pour la recherche de stage, etc.) lui permettant de trouver un stage répondant aux attentes définies pour chacune des trois années du bachelier.

- 6 L'accompagnement des stagiaires du bachelier en Commerce extérieur est réalisé par deux enseignants. Cette concentration de la charge d'encadrement entre leurs mains pose question en termes d'impact sur la qualité du suivi.
- 7 Les étudiants doivent réaliser, en fin de cursus, une épreuve intégrée (EI) centrée sur l'exportation d'un produit dans une aire géographique déterminée par l'étudiant (triptyque entreprise-produit-marché). De manière récurrente, ce travail pose problème aux étudiants qui éprouvent les plus grandes difficultés à l'achever. Longtemps, ils se sont considérés comme insuffisamment encadrés dans cette épreuve aux différentes étapes de sa conception. L'accompagnement en a toutefois été considérablement renforcé en 2019-2020, notamment par la mise sur pied d'un dispositif pédagogique dédié, articulé suivant le chapitrage de l'EI. Le rapport à remettre dispose donc d'une structure fixe et explicite avec des sections spécifiques à rédiger au fur et à mesure. En outre, l'épreuve intégrée fait l'objet de séances de guidage collectives (avec calendrier d'un rendu de travail) en début d'année puis de séances de suivi individuel. Ont également été introduits une préparation à l'oral et différents outils et ressources en ligne (powerpoints, capsules, tests de compréhension) permettant à l'étudiant d'être mieux accompagné dans son travail.
- 8 L'épreuve intégrée reste axée sur un canevas qui limite l'éventail des sujets et promeut une démarche qui n'est pas toujours adaptée à la réalité des stratégies d'internationalisation des entreprises. L'internationalisation touche de nombreux domaines tels que l'achat international, la gestion de la *supply chain*, le management d'équipes commerciales pluri-nationales, la gestion de médias sociaux, et ne se limite pas à la définition d'un pays dans lequel on va exporter un produit. De nombreux travaux académiques montrent que l'exportation et l'internationalisation d'une entreprise sont souvent la réponse à une opportunité liée aux réseaux d'affaires davantage que la décision *ex nihilo* d'un exportateur de se lancer dans un pays défini a priori.
- 9 Dans plusieurs cours, certains support d'étude et *syllabi* interviennent, semble-t-il, trop tardivement, au risque d'impacter négativement le sentiment de contrôlabilité des apprenants, et donc d'éroder leur motivation.

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

- 10 Le programme repose sur le principe de la capitalisation des unités d'enseignement utilisé dans l'enseignement de promotion sociale. Les étudiants inscrits dans le bachelier en Commerce extérieur peuvent réaliser leur cursus en trois ans et choisir entre cours du jour et cours du soir. Ils ont également la possibilité d'étaler leur scolarité (par le système de capitalisation des UE), dans une limite de 6 ans, tout comme la possibilité d'anticiper des UE.
- 11 Bien que l'agencement des cours et la répartition générale de la charge de travail à domicile soient perçus positivement par les étudiants, d'autres indices comme la charge horaire, décrite comme excessive dans le DAE, ou la possibilité de concilier le cursus avec un emploi, apparaissent préoccupants. Toutefois, cette difficulté est classique pour des étudiants salariés: cela est d'autant plus difficile dans ce type de

bachelier qui nécessite de maîtriser à la fois des langues et des techniques spécifiques au commerce international.

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

- 12 Une réelle attention est portée à l'inscription de la formation dans une logique d'évaluation continue. Ce système d'évaluation permet de répartir la charge de travail sur l'année (cela est particulièrement important pour des étudiants salariés et/ou ayant une charge familiale), d'introduire des moments d'évaluations successifs à plus faible enjeux (*low stakes assessment*) ainsi que des opportunités de feedbacks sur l'apprentissage plus fréquents, et peut être source de motivation pour des étudiants ayant vécu un plusieurs échecs dans leur scolarité.
- 13 La présence systématique de grilles d'évaluation pour les UE est analysée en point 3.1.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Délivrer, dans tous les cours, des informations sur les principaux aspects de la planification de manière systématique dans les fiches descriptives (acquis d'apprentissage visés, organisation des cours, articulation entre les cours, organisation des examens – durée, nature de l'épreuve, coefficient des différentes épreuves, calendrier, etc.) Distribuer dès la première séance les supports de cours. Mettre sur l'intranet (dans le Moodle) un document reprenant ces informations à l'issue de la première séance de cours. Il pourrait revenir à un coordinateur de section doté de compétences élargies de mettre en place une procédure de vérification et de validation de ces fiches.
- 2 Renforcer le volet pratique des cours en partant d'études de cas d'entreprises. Un développement des interactions des enseignants avec les entreprises (par exemple dans le cadre de suivi de stagiaire) pourrait permettre aux enseignants d'intégrer dans leur cours des problématiques de commerce extérieur réelle du tissu industriel et commercial local. Cela permettrait également de ne pas faire porter tous les suivis de stage par deux enseignants.
- 3 Définir et mettre en œuvre les modalités d'une « autonomie accompagnée » (ou tout du moins balisée plus formellement) pour les types d'activités à réaliser par l'étudiant au cours de son cursus en bachelier de Commerce extérieur qui mobilisent cette notion (en lien avec le stage notamment). On pourrait imaginer la mise en place de feuilles de route distribuées aux étudiants qui précisent ce qui relève de l'étudiant et pour quelles actions/domaines un accompagnement est fourni par l'établissement. À titre d'exemple pour les stages, l'établissement fournirait la liste des terrains de stage des cinq dernières années, un espace dans l'intranet où seraient répertoriées les offres de stage. Le responsable de la section ferait une présentation (mise ensuite sur l'intranet) de la recherche de stage et des attendus, validerait la progression des trois stages ainsi que les missions confiées à l'étudiant en entreprise. Le suivi des étudiants en entreprises pourrait également être formalisé.
- 4 Élargir le choix du sujet des travaux de fin d'études (TFE) en offrant notamment la possibilité aux étudiants d'opter pour des sujets émanant d'une entreprise et/ou en s'affranchissant de la démarche limitant le travail au choix d'une exportation d'un produit par une entreprise. On pourrait dès lors imaginer des TFE portant sur des

stratégies de *sourcing* international ou encore l'analyse du choix de structures d'implantation à l'étranger.

- 5 Ouvrir la possibilité de réaliser une partie du TFE collectivement tout en conservant un volet individuel. Un travail collectif permettrait d'accroître le nombre et la qualité des interactions avec l'enseignant responsable du TFE qui aurait moins de projets à suivre, mais aussi le nombre et la qualité des interactions entre étudiants dans une perspective d'apprentissage par les pairs et de développement de soft skills. Un travail collectif permettrait aux étudiants de se spécialiser en fonction de leurs compétences et on pourrait donc attendre un travail plus approfondi dans la mesure où chaque étudiant aurait plus de temps à consacrer à la partie dont il est responsable, tout en s'assurant que chaque étudiant développe aussi a minima un socle de compétences communes visées par le dispositif du TFE. Ce travail confronterait également les étudiants aux questions du management d'équipe (qu'ils retrouveront en entreprise) et favoriserait l'apprentissage entre pairs.
- 6 Impliquer davantage d'enseignants, voire tous les enseignants, dans les activités de suivi de stagiaires en entreprises, notamment dans la perspective d'établir des ponts entre les enseignements dispensés et la pratique de terrain en stage.
- 7 Proposer un listing des lieux de stage aux étudiants et avoir un lieu (sur l'intranet par exemple) et une personne centralisant les demandes des entreprises et offres de stages. Le développement du réseau *alumni* pourrait également permettre de collecter des opportunités de stages supplémentaires. Cela pourrait se faire en capitalisant sur la relation avec BECI afin de mieux informer les entreprises du secteur de la possibilité pour elles de bénéficier du support d'un étudiant de l'EPFC.

## 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 La politique de recrutement est structurée et les enseignants peuvent avoir recours à la formation continue. Ils ont également la possibilité de se faire épauler dans la mise en place de leur démarche pédagogique par la cellule d'accompagnement pédagogique (CAP) dont l'offre de formations et les projets déclinés sur trois niveaux (communautés de pratiques, accompagnement individuel et collectif, formations) apparaissent diversifiés. Toutefois la participation aux séminaires de formation continue demeure faible malgré la planification des interventions sur des plages horaires sans cours. Le taux de fréquentation est notamment très bas pour les intervenants professionnels.
- 2 L'EPFC propose exclusivement des modalités de formation continuée d'ordre pédagogique. Le développement continu des savoirs théoriques et professionnels repose lui sur les initiatives personnelles des chargés de cours.
- 3 Un poste de secrétaire couvre deux bacheliers en horaire de jour et soir, ce qui peut impacter la qualité en termes de réactivité et de réponses effectivement apportées aux demandes des étudiants. Le fait que de nombreuses interactions entre les étudiants et l'administration soient réalisées au niveau du secrétariat augmente sa charge de travail.

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

- 4 Depuis 2017, les neuf implantations de l'EPFC ont été regroupées dans un nouveau bâtiment. La concentration de tous les services en un endroit unique permet aux étudiants d'accéder plus facilement aux services proposés par l'établissement et permet aussi une meilleure coordination entre les services. La structure offre des espaces de travail et des ressources matérielles (ordinateurs notamment) satisfaisants, voire très satisfaisants selon les étudiants.
- 5 L'EPFC a fait le choix de développer l'utilisation de Moodle comme plateforme pédagogique et Teams comme outil de visioconférence. Une séance d'information a été mise en place en 2020 pour familiariser les étudiants à l'utilisation des deux outils. Moodle est devenu en 2020 l'outil obligatoire de communication des cours, examens, corrections, documents utiles pour le stage, etc., avec les étudiants. Depuis le passage à l'enseignement à distance, toute l'équipe pédagogique utilise Moodle mais certains se limitent aux fonctions de base.

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

- 6 Le nouveau bâtiment est aux normes d'accueil pour les personnes à mobilité réduite.
- 7 Depuis 2017 une personne a été nommée à mi-temps pour développer le service d'enseignement inclusif. Ce service est accessible à tous les étudiants de l'EPFC et a notamment pour objectif de venir en aide aux étudiants en difficulté. Il propose des formations et ateliers collectifs et assure également un suivi individuel des étudiants.
- 8 Le Service d'Aide à la Réussite (SAR) propose une offre de soutien aux étudiants déclinée en projets collectifs et suivis individuels manifestement appréciés de ceux qui en ont fait l'expérience. Le SAR peut notamment venir en aide aux étudiants ne disposant pas d'équipement pour suivre des cours en distanciel.
- 9 L'EPFC travaille avec le service social Promofor qui offre services et assistance aux étudiants en difficultés (orientation, recherche d'emploi, etc.).
- 10 La séance d'information en début d'année (existant également pour la rentrée décalée) est bien accueillie par les étudiants (Cf.2.2).

### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 11 Un processus d'évaluation des enseignements par les étudiants a été engagé en 2015-2016 dans un autre bachelier, puis la réflexion a été gelée en 2017-2018. La réflexion a été relancée en 2019, avec pour projet d'évaluer des cursus complets plutôt que des unités d'enseignement afin d'avoir une réflexion collective au niveau du cursus. Outre les bénéfices offerts par une telle perspective de concertation, la logique d'une évaluation uniquement menée à un niveau global pose question, avant tout dans la mesure où elle n'offre pas aux enseignants de perspectives de régulations de leurs enseignements étayées par des données collectées à un niveau individuel. Au-delà, cette approche pourrait induire, lorsque surviennent des critiques à l'encontre de cours ou pratiques d'enseignement non nommés ou identifiés, un climat de suspicion infécond, voire un risque de stigmatisation ou de remise en cause infondé. A contrario, une évaluation par enseignement et/ou unité d'enseignement avec une communication des résultats et une interaction circonscrite à l'enseignant concerné et au responsable pédagogique, permettrait d'éclairer (et donc d'attribuer) certaines difficultés puis d'y remédier en proposant des solutions adaptées, pilotées par la cellule d'accompagnement pédagogique.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Promouvoir davantage la formation continue des chargés de cours (en particulier sur l'état de la connaissance en international business et sur l'évolution des pratiques professionnelles), ainsi que des experts/ professionnels hors CAPAES.
- 2 Réenvisager une évaluation des enseignements (par les étudiants) par unité d'enseignement avec un nombre limité de questions pour pouvoir sérier les problèmes (enseignement par enseignement) avec des garanties de confidentialité.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 3 Répertorier les tâches menées par le secrétariat et envisager une réaffectation d'une partie de ces tâches à d'autres services ainsi que la digitalisation d'une partie du suivi.
- 4 Communiquer davantage et plus régulièrement aux étudiants « qui est responsable de quoi » pour décharger le secrétariat. Un coordinateur de section avec des attributions élargies pourrait prendre en charge une partie des activités ayant un enjeu clé pour la réussite des étudiants.
- 5 Demander à l'ensemble des enseignants d'utiliser Moodle.

## 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 L'EPFC a produit un dossier d'autoévaluation très structuré avec une bonne méthodologie adaptée. L'élaboration du dossier repose sur des enquêtes permettant de quantifier les informations fournies.
- 2 L'EPFC et le service qualité font preuve d'une réelle volonté de poursuivre la démarche qualité en organisant une surveillance de l'avancement du plan d'action.
- 3 Différentes parties prenantes, et en particulier les étudiants, ont été impliqués dans la procédure d'autoévaluation.
- 4 Les informations sont fournies avec une réelle transparence et avec une volonté de coller aux résultats des enquêtes.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 5 L'analyse SWOT est bien organisée et permet de percevoir les principales forces et faiblesses du bachelier en commerce extérieur.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 6 Le chronogramme et l'échéancier sont réalistes et complets.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Pérenniser la commission d'autoévaluation en planifiant sur une base semestrielle des réunions avec un ordre du jour préalablement défini.
- 2 Rester engagé dans la démarche qualité et faire évoluer le plan d'action en fonction des résultats.
- 3 Exploiter les données issues de l'évaluation des enseignements par les étudiants dans les prochains dossiers d'autoévaluation.

## Conclusion

Le bachelier en commerce extérieur de l'EPFC est une formation qui a toute sa place dans un contexte de forte internationalisation des économies européennes. Elle permet à des étudiants aux parcours de vie et professionnels variés et parfois difficiles de trouver leur place dans l'enseignement supérieur en leur offrant la possibilité de personnaliser leurs parcours et les adapter à leurs contraintes familiales et professionnelles.

Le bachelier doit relever quatre enjeux majeurs :

Le premier est celui du niveau d'autonomie optimal des étudiants. L'autonomie des étudiants est un élément décisif de l'enseignement supérieur. Mais l'autonomie s'apprend, en particulier pour des étudiants ayant connu un parcours d'études compliqué. La solution pourrait résider dans la mise place dans les différents domaines (enseignement, stages, travaux de fin d'études) de règles « d'autonomie encadrée/guidée ».

Le deuxième enjeu est celui de l'ouverture sur le monde professionnel. Des interactions multiples et renforcées aux différentes étapes de son parcours pédagogique permettraient à l'étudiant de faciliter son entrée dans le monde du travail et à l'EPFC de développer un réseau et de réaliser la veille, nécessaires à l'adaptation de la formation aux conditions évolutives du commerce international.

Le troisième est celui du renforcement de la maîtrise des langues nationales et des langues étrangères. La transformation du bachelier en Commerce extérieur en bachelier en *International Business* pourrait être l'occasion de modifier cours et méthodes dans une perspective de « montée en gamme » des compétences écrites et orales des étudiants.

Le quatrième enfin, se réfère au faible nombre de diplômés. La transformation en bachelier en International business pourrait également être l'occasion de la constitution d'un groupe de travail intégrant les différentes parties prenantes de l'établissement et qui identifierait clairement les principales raisons du faible nombre de diplômés (à partir d'une synthèse des enquêtes existantes) et proposerait des actions prioritaires qui permettraient de pallier ce problème. On peut faire l'hypothèse qu'un accompagnement plus important des étudiants dans leur cursus pourrait permettre d'augmenter le nombre de bacheliers en *International studies*.

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### **Commentaire général éventuel :**

L'EPFC est globalement en accord avec les recommandations des experts dans un environnement sans forte contrainte budgétaire. L'EPFC tient à rappeler son appartenance à l'Enseignement de Promotion Sociale, qui est subventionné par la Fédération Wallonie Bruxelles ; et, dès lors, les capacités budgétaires de l'EPFC (exprimées en € ou en périodes de cours) sont limitées, même si l'EPFC dispose d'une petite marge de manœuvre avec la perception d'une participation aux frais complémentaires. Les actions que nous souhaitons mettre en place doivent tenir compte de cette contrainte.

Il s'agit donc d'identifier des actions porteuses en cohérence avec les moyens disponibles. A titre d'exemple, le choix de l'organisation de nos EEE est fondé sur des contraintes de moyens humains, de faisabilité et de pertinence statistique, et reflète notre souhait de mettre la priorité sur les améliorations collectives.

Par ailleurs, les enseignements et les pratiques doivent être adaptés au public de l'EPFC qui est varié en termes de parcours scolaire et de vie, d'expérience professionnelle actuelle ou passée, de vie familiale et d'autres contraintes externes à leur scolarité. Cet aspect est primordial pour comprendre le fonctionnement et les marges de manœuvre de notre institution.

Pour finir, il est important de rappeler que l'enseignement de promotion sociale est un enseignement de proximité où les étudiants sont déjà particulièrement encadrés. La démarche pédagogique mettant en avant les critères d'autonomie mais aussi d'esprit critique et d'analyse reflète dès lors la volonté de la formation de s'inscrire à juste titre au Niveau 6 du CFC. Cette préoccupation résulte notamment des recommandations d'experts d'autres audits AEQES.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Recommandations Principales	/	3	Le renforcement de la maîtrise des langues est soumis à la contrainte du DP qui n'attribue qu'un maximum de 80 périodes par an pour les cours de langues. Les langues doivent donc être renforcées au sein des UE techniques, comme c'est prévu dans le plan d'actions.
1-Politique Qualité	Recommandations	6	Les réunions de section sont déjà organisées mais elles devront faire systématiquement l'objet d'un ordre du jour et d'un compte rendu envoyés à l'ensemble de l'équipe pédagogique.
4-Equité et efficacité	Recommandations	2	L'organisation des EEE est soumise à des contraintes de moyens (essentiellement humains), de faisabilité et de pertinence statistique. Après une longue réflexion, le choix s'est porté sur une évaluation par cursus. Une démarche EEE

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			accompagnée pour une UE spécifique reste possible, à la demande et à l'initiative d'un professeur.
--	--	--	--

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

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Bruno CHARLIER

Coline ROELS

