



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

## **Evaluation des cursus « Instituteur-trice préscolaire » 2009-2010**

### **RAPPORT PRELIMINAIRE Haute Ecole de la Ville de Liège**

Comité des experts :  
M. Jean-Robert POULIN, président,  
Mme Angeline AUBERT, M. Luc BRUNET,  
Mme Sylvie DESIRE et Mme Marie-Françoise GILLET, experts.

**11 JUIN 2010**

## **INTRODUCTION**

Le comité des experts, mandaté par l'AEQES, a procédé à la visite de cet établissement les 4 et 5 février 2010. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue de leurs auditions et des observations qu'ils ont pu faire *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les enseignants, les étudiants, anciens et actuels, les membres du personnel administratif et technique ainsi que les employeurs qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec rigueur et éthique de leur expérience. Les experts ont donc pu travailler dans les meilleures conditions possibles de confort matériel et de liberté intellectuelle.

Le présent rapport préliminaire passe en revue, en regard des chapitres qui suivent, les points forts et les points d'amélioration que les experts ont cru pouvoir identifier ; il reprend également les recommandations que les experts ont formulées. Il se conclut par un tableau de synthèse reprenant l'essentiel de ces informations.

## **CHAP 1 : Le cadre institutionnel et la gestion de la qualité**

---

### **Présentation de l'institution**

La Haute Ecole de la Ville de Liège appartient au réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné. Elle se compose de quatre catégories de type court (économique, paramédicale, technique, pédagogique) et d'une catégorie de type long : traduction-interprétation. Le siège administratif est situé à Liège, rue Hazinelle, 2.

La catégorie pédagogique est constituée de quatre départements : normal secondaire, normale technique moyen, primaire et préscolaire.

### **Gestion de la qualité dans l'institution et dans l'entité**

Au niveau institutionnel, le comité des experts pointe l'existence d'un service qualité mis en place depuis 2004. Il soutient des évaluations de section ainsi que des projets, actions et réflexions en vue d'améliorer la qualité de vie, d'étude et de sécurité au sein de l'institution. Le comité des experts souligne également l'intérêt de bénéficier de la mutualisation des expériences d'évaluation AEQES et des bonnes pratiques « qualité », entre sections et au sein du réseau CPEONS (Conseil du Pouvoirs Organisateur de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

Cependant, selon le comité des experts, un système qualité complet devrait encore être développé au sein de l'institution (basée sur une Charte, des objectifs stratégiques, tableau de bord, revue de direction, etc.). Afin de structurer ses missions au-delà des évaluations AEQES, ce service Qualité pourrait s'appuyer sur un « modèle » de système qualité.

De plus, pour favoriser la mise en œuvre du plan d'action, le comité des experts recommande à la HE de se positionner sur la nature des outils qualité à pérenniser et sur ceux qui restent à mettre en œuvre notamment en privilégiant la place des concertations entre acteurs.

Le comité des experts a noté avec intérêt les nombreux outils d'enquêtes construits et utilisés pour connaître la satisfaction comme les opinions de plusieurs catégories d'acteurs. Il s'interroge cependant sur la mise en synergie des différentes initiatives menées au sein de la catégorie dans le cadre de la démarche qualité.

Le comité des experts note également la production concrète, à l'origine de l'autoévaluation ou par d'autres instances ou initiatives, d'outils (accueil enseignant, site internet, vade-mecum, documents pour les étudiants, contrats de formation etc.) d'amélioration de la qualité de vie et d'étude.

Le comité des experts constate cependant qu'un des effets de cette démarche semble être une connaissance très variable des résultats des analyses menées, avec une appropriation reposant sur des initiatives personnelles. Dans ce contexte, le comité des experts pense que le Conseil des études<sup>1</sup> pourrait constituer la base d'ancrage de la poursuite de la réflexion qualité au sein de la catégorie.

### **Partenariats institutionnels**

Le comité des experts note des collaborations avec l'Université de Liège, notamment avec le Pouvoir Organisateur (PO) de Liège et ses écoles ainsi qu'avec des institutions culturelles (bibliothèque, théâtre, opéra). Il retient également les accords conclus avec l'enseignement spécialisé.

---

<sup>1</sup> Cellule d'information et de Coordination (CIC) depuis le 25 mars 2010

## Participation étudiante aux instances

Le comité des experts constate que le cadre institutionnel permet la participation étudiante au sein des instances décisionnelles et consultatives de la HE. Quand ils sont impliqués, les étudiants perçoivent les effets de leur participation. Mais, de manière générale, le comité des experts relève un faible taux de participation des étudiants préscolaires à ces instances.

En ce qui concerne la participation des étudiants à l'autoévaluation de la section, elle apparaît limitée à la prise et diffusion d'informations. Se pose alors la question de la mobilisation effective des étudiants dans le cadre de la Commission Qualité.

Pour mobiliser, impliquer davantage et soutenir les étudiants impliqués, le comité des experts propose de mettre en place des mesures complémentaires pour favoriser la participation étudiante au sein des instances en accordant certains crédits (ECTS)<sup>2</sup> aux étudiants ainsi que d'éventuelles dispenses. Leur confier des responsabilités, par exemple via la gestion d'un budget, pourrait être une autre manière de favoriser l'implication estudiantine.

---

<sup>2</sup> Système Européen de Transfert et d'Accumulation de Crédits

## CHAP 2 : Les programmes d'études

---

*En préambule, le comité des experts tient à préciser qu'il est bien conscient que la formation des Instituteurs et Régents est définie par le décret du Gouvernement de la Communauté française du 12 décembre 2000. La Communauté française y détermine notamment les treize compétences qui doivent être développées par l'étudiant dans le cadre de sa formation, en référence au « décret-mission » (1997).*

*Conformément au modèle déterminé par le Gouvernement, une grille horaire spécifique est établie par année d'études par les HE. En plus de cette grille commune à chaque HE, toutes disposent d'un volume de 120 heures qu'elles attribuent en toute autonomie à des activités d'enseignement, suivant les besoins estimés de l'équipe.*

*Le comité des experts a été informé que des travaux étaient actuellement en cours au sein du Conseil général des Hautes Écoles sur la thématique des référentiels de compétences.*

*Le comité des experts reviendra sur ces thématiques au travers de son état des lieux de la formation en Communauté française.*

### Objectifs généraux et spécifiques de la formation

- 1 Le comité des experts remarque que les prescrits du « Décret 2000 » apparaissent dans la formulation des objectifs généraux de la formation ainsi que dans les contrats de formation.  
Cependant, la démarche de qualité ne semble pas encore avoir donné lieu à une évaluation systématique des objectifs de formation. De même, le contrat de formation (fiche descriptive des cours) ne fait pas référence aux compétences définies dans le décret précité. Toutefois, dans les activités de formation pratique, le comité des experts note que certaines de ces compétences sont prises en compte.  
Dans ce contexte, le comité des experts recommande au directeur de la catégorie pédagogique de travailler, de concert avec les enseignants et les étudiants de la section, à la définition du type d'enseignant préscolaire qu'ils désirent former. Il recommande également que les compétences afférentes à ce profil soient mises en évidence de manière explicite dans chacun des contrats de formation ainsi que dans l'évaluation qui s'ensuit.
- 2 Dans la conception des programmes, le comité constate une certaine congruence entre le projet pédagogique social et culturel de la HE et les contrats de formation. Cependant, il reste une interrogation, ici et là, quant à la cohérence entre enseignements et mise en œuvre de compétences.

### Programme(s)

- 1 Suite à des demandes ponctuelles d'enseignants et d'étudiants, des discussions ont lieu en Cellule d'Information et de Coordination et des décisions sont prises de manière régulière en ce qui a trait au programme. De nombreuses informations recueillies de cette manière ont d'ailleurs été exploitées dans le cadre de l'analyse SWOT de l'institution dans son rapport d'autoévaluation. De plus, un questionnaire permettant d'évaluer l'insertion professionnelle a été développé. Le comité des experts est d'avis que ce dernier pourrait être utilisé par les employeurs, les diplômés pour situer périodiquement l'atteinte des objectifs de formation.  
Le comité des experts souhaite également que des procédures de révision des programmes soient formalisées afin de susciter les avis des différents acteurs concernés et de les prendre en compte afin d'ajuster la présentation des programmes de formation. Pour ce faire, la HE pourrait s'appuyer sur des outils de recueil de données comme sur des temps de concertation.
- 2 Au niveau de l'évaluation des enseignements, le comité des experts note favorablement que certains enseignants, sur une base volontaire et personnelle, aient présenté un questionnaire aux étudiants. Suite à ces évaluations, des étudiants ont observé des changements. Le comité des experts invite donc la HE à poursuivre, élargir et finaliser les initiatives entamées en la matière et à s'assurer d'une réelle participation de toutes les catégories d'acteurs dans l'élaboration des analyses afin que tous puissent s'approprier le

diagnostic. Ceci suppose une plus large communication des analyses afin que les modifications souhaitées soient partagées par tous.

- 3 Des liens entre la recherche et l'enseignement se réalisent avec l'université pour les tests EFES<sup>3</sup> et également en matière d'insertion professionnelle. Cependant, peu d'enseignants semblent être activement impliqués dans ces partenariats. Le partenariat avec le monde professionnel (professionnels de terrain) est plutôt réservé aux écoles appartenant au même pouvoir organisateur que la HE. Le comité invite la HE à établir davantage de collaborations avec la recherche et à élargir ce partenariat du monde professionnel à d'autres écoles.
- 4 Pour la réalisation du travail de fin d'études (TFE), les étudiants disposent d'informations explicites quant aux échéanciers, à la présentation des différentes parties du travail ainsi qu'à la forme souhaitée. Cependant, ne sont pas mentionnées des précisions quant aux critères d'évaluation et à leurs pondérations. Pour contribuer à la formation de l'autonomie des étudiants qui se développe entre autres par des démarches d'autoévaluation, le comité des experts invite la HE à informer les étudiants en amont et à leur préciser les critères d'évaluation de manière plus explicite.  
Les TFE, dans une perspective de formation d'un praticien réflexif, pourraient être l'occasion pour l'étudiant de proposer des démarches de recherche, voire d'intervenir dans des recherches déjà initiées.
- 5 Suite à des demi-journées d'observation dans les classes, des préparations de stage auxquelles participent différents professeurs sont organisées. Le comité des experts souligne l'intérêt de cette démarche interdisciplinaire et propose que le nombre de demi-journées soit élargi afin d'ancrer la pratique professionnelle sur les besoins identifiés lors de ces journées d'observation.

Les rencontres organisées par la HE à l'intention des instituteurs d'école maternelle, les commissions de travail ainsi que les contrats de stage sont des exemples de concrétisation des liens étroits favorisant un cadre de travail balisé pour les étudiants. Les employeurs soulignent d'ailleurs l'importance de ces différentes mises en place, tant pour améliorer l'accompagnement des étudiants que pour permettre aux instituteurs de s'informer des nouveaux dispositifs de formation pédagogique. La dimension privilégiée de la HE avec les terrains de stage et les liens étroits ainsi tissés favorisent un cadre sécurisant pour les étudiants dans leur arrivée en stage.

Le comité des experts note également la présence de deux journées institutionnalisées et transdisciplinaires pour répondre aux besoins des étudiants en matière de construction d'activités.

Concernant l'évaluation des stages, le comité des experts recommande à la section d'insister davantage sur l'appropriation des compétences et de notifier l'évolution de leur acquisition tout au long des trois années de la formation.

Il a été relevé que, dans la mesure du possible, les étudiants sont suivis par les mêmes maîtres de formation pratique durant les trois années d'études. L'organisation de stages est faite de manière à placer les étudiants dans des milieux scolaires différenciés afin de permettre à ces derniers de faire l'apprentissage de pratiques professionnelles variées. Ces modalités de suivi et d'attribution de stages sont reconnues comme points forts par le comité des experts.

Un bémol, toutefois pour les stages : souvent, pour la préparation des activités présentées lors des stages, des étudiants déplorent le prix exorbitant des matériaux à acheter. Le comité des experts invite la HE :

- à poursuivre le travail avec les écoles afin qu'elles respectent leur engagement contractuel à prendre en charge les frais de matériel des stagiaires (dans des proportions raisonnables)
- à fixer un montant maximum à ne pas dépasser
- à mettre du matériel de base à disposition des étudiants.

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

---

<sup>3</sup> Evaluation du français pour l'enseignement supérieur

Enfin, l'obligation d'effectuer un stage dans l'enseignement spécialisé apparaît comme une force dans la formation des futurs enseignants tout comme la venue dans la HE des directeurs des écoles spécialisées. Le comité des experts invite la HE à intégrer, au-delà des 15 heures décrétales, les questions liées à ce public spécifique de manière transversale dans la formation.

Le travail des liens théorie / pratique est très présent dans le discours des professeurs rencontrés, cependant, ce lien est peu perçu par les étudiants et peu observable dans les syllabi. Dès lors, le comité des experts recommande au corps enseignant d'introduire au sein de leurs cours des concepts qui permettront aux étudiants de soutenir de manière théorique leurs actions pédagogiques. De plus, pour les enseignants disciplinaires, un stage ou une participation à des recherches-action pourraient leur permettre d'acquérir une connaissance plus approfondie des particularités du préscolaire.

- 6 Au sujet de l'évaluation des étudiants, le comité des experts note une variété de modes d'évaluation et souligne la volonté de construire des évaluations communes entre plusieurs cours ou encore entre des enseignants d'un même cours. De plus, il note que les modalités globales d'évaluation sont précisées dans le contrat de formation. Il s'interroge cependant sur la pertinence de certaines évaluations (QCM par exemple) eu égard aux objectifs énoncés dans le contrat d'évaluation. Le comité des experts invite donc la HE à formaliser davantage les pratiques d'évaluation, à les préciser par écrit et à fournir pour celles-ci un échéancier annuel complet. Il considère qu'il serait formatif d'associer les étudiants à la construction d'outils d'évaluation en veillant à ce que soient établis des liens explicites entre les évaluations et les compétences attendues.
- 7 Les employeurs et les anciens étudiants constatent que les aspects relationnels et administratifs sont trop peu développés dans la formation. Ceci amène le comité des experts à recommander à la HE de veiller, en plus des aspects pédagogiques, à former les étudiants aux aspects relationnels et administratifs inhérents à la profession.

### **Information et communication**

- 1 La disponibilité des professeurs permet le passage fluide d'information aux étudiants qui leur en font la demande. De plus, des informations générales sont accessibles sur le site de la HE.
- 2 Un travail important et concerté sur les contrats de formation a été réalisé. Pour renforcer la cohérence interne du programme de formation, une formulation des objectifs en termes d'acquis d'apprentissage permettrait de s'assurer, d'une part, de l'adéquation des progressions d'une année à l'autre et, d'autre part, de l'équivalence des cours d'un enseignant à l'autre tout en respectant leur liberté académique.

## **CHAP 3 : Vie étudiante**

---

### **Accueil et intégration des étudiants**

L'accueil des étudiants se réalise via des journées portes ouvertes, un exposé des différentes facettes de ce secteur professionnel, un guide distribué aux étudiants, par l'accueil des entrants par les responsables de la cellule d'aide à la réussite.

### **Suivi pédagogique**

- 1 Dès le début de la 1<sup>ère</sup> année de formation, les étudiants bénéficient d'un suivi pédagogique. L'étudiant qui en manifeste le besoin peut rencontrer le professeur accompagné d'un pédagogue. Un contrat de formation est présenté au début de chaque cours.
- 2 Une enquête a été menée auprès des étudiants afin d'évaluer leur charge de travail. Y sont relevés des déséquilibres dans les charges annuelles de travaux, eu égard à leur valeur en ECTS. Le comité des experts pense qu'il serait opportun de poursuivre ces enquêtes et d'envisager un rééquilibrage de la charge de travail des étudiants.

### **Aide à l'insertion professionnelle fournie par l'établissement**

Actuellement, il ne semble pas y avoir vraiment de préparation à l'insertion professionnelle au sein de la section. Le comité des experts invite la HE à mettre sur pied un programme de préparation à l'insertion via, par exemple, un cours de préparation à la recherche d'emploi.

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

### **Conditions de vie et d'étude**

Certaines carences ont été constatées au niveau de l'infrastructure: manque de locaux, absence de cafétéria, sanitaires en mauvais état, etc. Dans la mesure des moyens disponibles, le comité des experts demande donc à l'HE de pourvoir rapidement à l'amélioration de l'infrastructure et de veiller avec diligence à l'entretien des lieux.

## **CHAP 4 : Les ressources**

---

### **Personnel et gestion des ressources humaines**

Le comité des experts note le bon climat de collaboration entre les enseignants, l'organisation du parrainage des nouveaux enseignants, la valorisation par la HE des tâches de coordination, l'incitation à participer à des formations, etc. Il souligne également très positivement le fait que des enseignants rédigent en équipe des épreuves d'évaluation.

Afin de promouvoir la participation des enseignants à des formations, le comité recommande à la HE d'inclure des temps de formations continuées dans les charges professionnelles des enseignants et de prendre en charge les frais inhérents à celles-ci.

### **Ressources et équipements**

Des efforts importants ont été réalisés pour la rénovation de certains locaux, cependant le comité pense que ces aménagements devraient s'amplifier. Il suggère également que, dans la mesure de ses moyens, la HE fasse l'acquisition de matériel de base en psychomotricité, que l'équipement informatique soit mis-à-jour et que les étudiants puissent disposer d'une bibliothèque suffisamment fournie sur l'implantation afin de répondre à diverses questions, recherches et travaux inhérents aux besoins de la formation.

## **CHAP 5 : L'entité<sup>4</sup> dans son contexte**

---

### **Recherche et service à la collectivité**

Comme mentionné précédemment, la majorité des échanges de la HE est centrée sur les écoles du PO de la ville de Liège. Le comité des experts invite la HE à s'ouvrir davantage et à aller vers d'autres écoles. Il invite également la HE et la section à s'investir davantage dans des domaines de recherche et de recherches-actions axées sur le préscolaire.

### **Relations nationales et internationales**

Le comité des experts retient des projets avec le Maroc ainsi que des initiatives de type Erasmus, mais constate peu de mobilité des étudiants de cette section. Le comité des experts estime que ces stages et échanges sont extrêmement importants pour le développement personnel et professionnel des futurs enseignants et doivent être encouragés. À moyen terme, ce sont les milieux scolaires et les enfants qui les fréquentent qui pourront tirer profit des expériences vécues à l'étranger par leurs enseignants.

Le comité recommande donc à la HE de favoriser et de stimuler la mobilité des étudiants et celles des enseignants. Ces derniers devant être des modèles d'ouverture pour les étudiants.

---

<sup>4</sup> Entité responsable de la gestion des programmes d'études évalués

## ***CHAP 6 : Analyse et plan d'action stratégiques***

---

### **Opportunités et Risques**

Le comité des experts pointe comme une opportunité la situation de la HE située en centre ville qui facilite la fréquentation d'institutions culturelles (bibliothèque, théâtre et Opéras).

Le comité des experts souligne comme risques la dévalorisation de l'image de la profession et le niveau hétérogène de formation des étudiants entrants.

### **Plan d'action**

Les recommandations formulées par le comité tout au long de ce rapport vont dans le sens de, et/ou complètent, les objectifs stratégiques identifiés par la section préscolaire. Le comité invite la HE et sa section préscolaire à les opérationnaliser et à les inscrire dans un échéancier.

## EN SYNTHÈSE

| Points forts   | Points d'amélioration  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche qualité : production d'outils concrets d'amélioration de la qualité de vie et d'étude</li> <li>- Les étudiants impliqués dans le cadre des organes décisionnels et consultatifs perçoivent les effets de leur participation.</li> <li>- Congruence entre le PPSC et les contrats de formation</li> <li>- Initiatives personnelles d'évaluation des enseignements</li> <li>- Partenariat avec l'université sur l'insertion professionnelle, les tests EFES</li> <li>- Stages : préparation reposant sur deux demi-journées d'observation et bénéficiant d'un accompagnement interdisciplinaire, lieux de stages dans des écoles pratiquant différents types de pédagogie</li> <li>- TFE : bonne organisation, échéancier, contenu, forme</li> <li>- Suivi pédagogique : différentes modalités mises en place, disponibilité des enseignants</li> <li>- Encadrement du personnel (parrainage)</li> <li>- Rédaction collective d'épreuves d'évaluation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche qualité : résultats peu communiqués, faible appropriation par les différents acteurs de la formation, démarche d'évaluation des programmes auprès des étudiants, diplômés, employeurs non systématisée</li> <li>- Taux de participation des étudiants aux instances encore faible</li> <li>- Peu de liens explicites avec le référentiel de compétences (décret), notamment dans l'évaluation des stages ; de même, peu de liens théorie-pratique au sein des cours</li> <li>- Explication des critères d'évaluation et de pondération non systématisée</li> <li>- Coût important pour le matériel des stages à charge des étudiants</li> <li>- Peu de préparation à l'insertion professionnelle</li> <li>- Diversification de partenariat trop limitée</li> <li>- Actuellement, absence de bibliothèque sur le site.</li> </ul> |
| Opportunités   | Risques  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation géographique de la HE située dans le centre ville de Liège</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dévalorisation de l'image de la profession et le niveau hétérogène de formation des entrants</li> </ul>   |

| Recommandations   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la pérennisation de la démarche qualité, particulièrement en privilégiant la place des concertations entre acteurs, en assurant un retour d'information, en hiérarchisant les actions à mener, en instaurant une évaluation régulière des enseignements et du programme</li> <li>- Mettre en place des mesures complémentaires pour favoriser la participation étudiante</li> <li>- Etablir des liens explicites entre théorie et pratique</li> <li>- Insister davantage sur l'appropriation de compétences en stage et sur l'évolution de cette appropriation par l'étudiant tout au long de la formation</li> <li>- Pour renforcer la cohérence interne du programme de formation, une formulation des objectifs en termes d'acquis d'apprentissage permettrait d'assurer l'adéquation des progressions d'une année à l'autre et d'autre part, de l'équivalence des cours d'un enseignant à l'autre tout en respectant leur liberté académique</li> <li>- Valoriser la lecture d'ouvrages spécialisés en donnant une véritable place à la bibliothèque</li> <li>- Diversifier les partenariats au-delà des liens PO</li> </ul> |



Evaluation 2009-2010 du cursus  
Instituteur-trice préscolaire

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

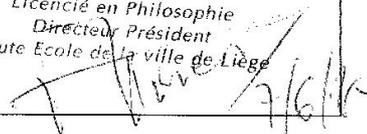
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

| Page | Chap. | Point <sup>1</sup> | Observation de fond   |
|------|-------|--------------------|---|
| 6    | 2     | amélioration       | <b>Concernant le prix exorbitant des matériaux à acheter, la Haute Ecole de la Ville de Liège tient à préciser qu'elle applique déjà à l'heure actuelle les mesures suivantes :</b><br>-le relevé des frais d'études : ces frais ne doivent pas dépasser les montants annoncés par la HEL dans le Règlement Général des Etudes et des Examens qui est distribué à chaque étudiant en début d'année académique.<br>-chaque étudiant peut bénéficier de mesures ponctuelles et individuelles via le service social de la HEL.<br>-rappel est fait à nos écoles de stage via le contrat de stage de ne pas surcharger les étudiants en frais divers. |
| 8    | 3     | amélioration       | <b>La Haute Ecole de la Ville de Liège tient à préciser en ce qui concerne la proposition de mettre sur pied un programme de préparation à l'insertion qu'il existe des informations quant à ce sujet qui sont apportées dans le cours de sociologie et politique de l'éducation. Dans le cursus de formation, ce cours est organisé en 3<sup>ème</sup> année. De plus, l'inspection du PO et les syndicats fournissent annuellement, à la fin de la 3<sup>ème</sup> année de formation, des séances d'information à l'attention des jeunes diplômés.</b>   |

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

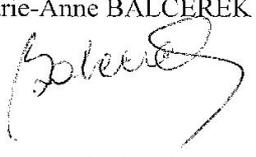
Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)-Président(e)

André NOSSENT OSSENT  
Docteur en Médecine  
Licencié en Philosophie  
Directeur Président  
Haute Ecole de la ville de Liège



Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)  
de l'autoévaluation

Marie-Anne BALCEREK



Nom et signature du (de la) Directeur(-trice) de catégorie

Patrick DELCOUR

