

Calendrier et plan de suivi des recommandations des experts - janvier 2014

Ce plan de suivi est le résultat d'un croisement entre :

- les pistes d'améliorations dégagées dans notre rapport d'autoévaluation interne (RAE);
- les recommandations des experts spécifiques à notre ESA reprises dans le rapport final de synthèse (RFS) ;
- les recommandations générales émises par les experts pour le domaine des arts plastiques, visuels et de l'espace dans l'analyse transversale (AT).

Nous avons tâché de garder comme lignes directrices les actions mises en exergue dans notre rapport interne et de les confronter ensuite aux propositions des experts. Parfois pourtant, la contrainte formelle de présenter les tableaux à partir des recommandations externes a complexifié ce processus. Il nous a donc fallu maintenir le focus sur nos besoins sans dévier trop vers les propositions des experts.

Nous n'avons pas non plus repris les actions déjà mises en place depuis la publication du rapport interne et qui, nous l'espérons, font désormais partie de la vie de l'institution. Nous pensons à toutes les démarches destinées à créer du lien et un sentiment d'appartenance : journée *Inventaires et desseins*, accueil des nouveaux professeurs,... Ces actions issues de la démarche qualité se sont fondues progressivement dans les activités de l'école, prouvant ainsi leur nécessité.

A partir de ce croisement, ainsi que d'un regroupement thématique, quatre axes se sont tout naturellement imposés :

1. Qualité du programme : cohérence, synergies et transdisciplinarité.
2. Ouverture plus large vers le monde professionnel, la recherche et la mobilité.
3. Communication et concertation.
4. Gestion.

Il est important de préciser que ce plan de suivi a dû être rédigé au moment même où venait d'être voté le décret redéfinissant le paysage de l'enseignement supérieur. Il nous a dès lors fallu jongler avec les nouvelles règles et l'ébauche de plan de suivi. Heureusement, en ce qui concerne l'axe programme, nous étions parvenus à une conception assez proche de celle du décret, introduisant avant l'heure une approche par compétences. Par contre, notre calendrier en a été affecté puisque les nouveaux programmes devront être opérationnels pour la rentrée académique 2014. Les actions concernant l'axe programme seront donc menées en priorité.

Par ailleurs, il est important de noter que cette refonte provoque un enthousiasme certain au sein de notre école par la souplesse qui est laissée aux enseignants pour remodeler leurs programmes de cours. Malheureusement, l'urgence de sa mise en place risque de faire l'impasse sur une réflexion en profondeur, et surtout d'essouffler les professeurs dans cet immense investissement bénévole.

AXE 1 - Qualité du programme : cohérence, synergies et transdisciplinarité

Notre rapport d'autoévaluation interne avait pointé l'importance des actions visant une cohérence des programmes et des synergies entre cours théoriques et artistiques. Les experts ont corroboré notre analyse en insistant sur la nécessité de mener des actions interdisciplinaires pour familiariser l'étudiant aux différents langages et codes artistiques et lui permettre de collaborer avec d'autres profils. Nous profitons donc du nouveau décret pour finaliser l'approche par compétences, initiée l'an dernier, et mettre en place une série d'initiatives concertées destinées à garantir un maximum de cohérence et de liens au sein de nos formations.

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<p><i>Elaboration de référentiels de compétences pour toutes les options</i> (RFS, chapitre 1, §7, p.4).</p> <p><i>La démarche compétence sera poursuivie avec les six autres options</i> (RAE, chapitre 2, piste(s) d'amélioration, p. 25).</p>	<p>- Concertation de tous les professeurs dans la réflexion sur les référentiels de compétences en lien avec les débouchés professionnels.</p> <p>- Rédaction des référentiels.</p>	***	Direction/ coordinatrice qualité / cellules compétences (1/option).	Action en cours - échéance prévue pour juin 2014.	<p>Aboutir à une <u>vision partagée et systémique</u> du programme, reflétée dans les documents suivants :</p> <p>- <u>référentiel de compétences terminales</u> par option, basé entre autres sur une analyse des débouchés professionnels;</p> <p>- <u>référentiel d'acquis d'apprentissage terminaux</u> par option.</p>	L'échéance très courte imposée par le nouveau décret qui risque d'entraver un véritable processus de réflexion et de concertation.
<p><i>Parcours le mieux construit et le plus adapté au devenir visé par les étudiants</i> (AT, chapitre 3, rec 18, p. 32).</p> <p><i>Facilitation des collaborations entre professeurs de théorie et de pratique</i> (RFS, chapitre 1, §5, p.4).</p>	<p>Création d'unités d'enseignements sur base d'un croisement entre acquis d'apprentissage terminaux et acquis d'apprentissage spécifiques (par cours). Ces UE peuvent regrouper des cours artistiques, théoriques et/ou techniques pour peu qu'ils poursuivent des objectifs communs.</p>	***	Direction/ coordinatrice qualité / cellules compétences (1/option).	Action en cours - échéance prévue pour juin 2014.	<p>Construire, de manière concertée, un programme systémique basé sur les compétences, équilibrant théorie et pratique, et en lien avec les débouchés professionnels.</p>	Règles d'élaboration des unités d'enseignement formulées dans le décret.
<p><i>Formalisation des évaluations</i> (RFS, chapitre 1, §10, p.5).</p> <p><i>Clarification du système ECTS</i> (RFS, chapitre 1, §4, p.6).</p>	<p>Réflexion sur l'évaluation et l'attribution des ECTS (y compris la mesure de la charge de travail) dans le cadre de l'approche par compétences.</p>	***	Direction/ coordinatrice qualité / cellules compétences (1/option).	Action en cours - échéance prévue pour juin 2014.	<p>Réaliser des évaluations de manière concertée, et en adéquation avec les compétences visées.</p>	

AXE 1 - Qualité du programme : cohérence, synergies et transdisciplinarité

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<i>Systématiser l'évaluation des enseignements par les étudiants</i> (RFS, chapitre 4, §4, p.10).	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de l'évaluation des enseignements par les étudiants. - Mise en place d'une enquête sur la cohérence de la formation auprès des étudiants ayant été diplômés l'année académique précédente. 	**	Coordinatrice qualité / conseil de gestion pédagogique.	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis 2008, prochaine évaluation prévue en mai 2015. - Mars 2014 (pour les diplômés de l'année académique précédente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre l'amélioration de chaque cours par un retour évaluatif régulier réalisé en toute confiance et confidentialité. - Favoriser l'articulation entre les cours (et plus tard entre les UE) et renforcer la cohérence entre les BAC et les Masters. 	
<i>Organisation d'un atelier vertical inter-options</i> (RFS, chapitre 1, §4, p.4).	Organisation d'un atelier vertical inter-options.	***	Cellule "atelier vertical" regroupant des professeurs de chaque option et la direction.	Janvier 2014 et 2017.		
<p><i>Mise en place de procédures favorisant la transversalité</i> (RFS, chapitre 1, §1, p.5).</p> <p><i>Instauration d'initiatives permettant des échanges entre tout type d'étudiants</i> (AT, chapitre 4, rec 38, p.44).</p> <p><i>Créer une cellule "interdisciplinarité" qui, en début d'année, proposerait un projet de type horizontal</i> (RAE, chapitre 2, piste(s) d'amélioration, p. 35).</p>	A la suite de l'expérience pilote de l'atelier vertical inter-options, mise sur pied d'une cellule "transversalité" ayant pour mission la mise en place d'autres projets transversaux (ex : stages inter-options) et l'évaluation de ceux-ci.	*	Direction / conseil de gestion pédagogique.	A mettre en place pendant l'année académique 2014 - 2015.	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la cohésion entre étudiants et professeurs inter- options. - Leur permettre de tester d'autres disciplines que celles pratiquées habituellement. - Expérimenter le travail en équipes multidisciplinaires. 	

AXE 2 - Ouverture plus large vers le monde professionnel, la recherche et la mobilité

L'ouverture et le positionnement de l'école constituent une préoccupation majeure de notre ESA. Face à une société en perpétuelle mutation et à l'évolution rapide des métiers de la création, il nous semble indispensable de poursuivre une politique d'ouverture vers le monde professionnel et artistique, les anciens étudiants, les partenaires sociaux et culturels, ainsi que d'accroître la mobilité internationale des étudiants et des professeurs. Nous désirons également mener une réflexion sur la place de la recherche, et plus largement sur l'ancrage de nos formations dans les grandes questions sociétales actuelles.						
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<p><i>Etude des pistes possibles pour l'intégration de stages au sein de toutes les options</i> (RFS, chapitre 1, §6, p.6) (AT, chapitre 4, rec 34 et 35, p. 41 et 42).</p> <p><i>Mener une véritable réflexion sur les stages, qu'ils soient reconnus ou non</i> (RAE, chapitre 2, Piste(s) d'amélioration, p. 40).</p>	<p>Organisation d'une réflexion générale sur les stages, y compris les stages à l'étranger financés par le programme Erasmus pour les étudiants de masters.</p>	**	Cellule de réflexion à propos des stages (à créer).	A mettre en place pendant l'année académique 2014-2015.	Déterminer des pistes concrètes pour favoriser l'intégration de stages dans la formation malgré les nombreuses difficultés pratiques.	
<p><i>Impliquer davantage de professionnels dans les cours</i> (RFS, chapitre 3, §3, p.9).</p> <p><i>Meilleure communication aux professeurs des moyens disponibles pour inviter des intervenants extérieurs</i> (RFS, chapitre 2, p.7).</p> <p><i>Redéfinir la notion de conférencier de manière à maintenir la diversité des professionnels dans l'établissement</i> (AT, chapitre 4, rec 40, p. 45).</p> <p><i>Ouverture à d'autres profils, ne pas s'enfermer dans "une pédagogie du même"</i> (AT, chapitre 4, rec 41, p. 45).</p>	<p>- Analyse des besoins propres à chaque option.</p> <p>- Poursuite d'une communication systématique des moyens disponibles aux coordinateurs d'option en début d'année.</p> <p>- Réflexion sur l'intérêt de mettre en place un soutien logistique aux professeurs lors de la venue d'intervenants extérieurs si la durée excède une journée.</p>	**	Direction et secrétaire de direction.	En cours, à refaire annuellement.	<p>- Diversifier le contenu des formations et bénéficier d'apports spécifiques et pointus grâce à des intervenants externes.</p> <p>- Répondre aux demandes ou besoins ponctuels des options.</p>	Possibilités budgétaires.
<p><i>Création d'un réseau d'anciens</i> (RFS, chapitre 4, §5, p.10).</p>	<p>Communication accrue avec les anciens étudiants via la systématisation de l'enquête annuelle, la mise en valeur de leurs parcours sur le site internet de l'ESA et les réseaux sociaux (voir axe 3).</p>	**	Direction, secrétariat, conseils d'option et responsable communication via "réseaux sociaux".	En cours, pas d'échéance.	Créer une communauté agissante autour de notre école : valorisation d'expériences, opportunités de stages, d'emplois, retour sur notre offre de formations et sur l'évolution des métiers.	
<p><i>Donner de la visibilité aux réseaux de partenaires, meilleure diffusion des actions entreprises avec eux afin d'en faire profiter les étudiants et d'améliorer le rayonnement des établissements</i> (AT, chapitre 4, rec 44, p.46).</p>	<p>- Réalisation d'un inventaire des partenariats sociaux, culturels, professionnels et internationaux actuels.</p> <p>- Diffusion des informations sur nos partenaires sur notre site internet et vice-versa .</p> <p>- De manière générale, développement d'une politique de partenariats concertée (par exemple, demander à nos professeurs d'identifier des partenaires internationaux intéressants pour leurs options).</p>	**	ComESA, direction, cellule relations internationales.	En cours (+ mise à jour régulière).	<p>- Positionner l'école de manière stratégique et augmenter sa visibilité.</p> <p>- Diversifier l'offre de projets ou les possibilités d'échanges pour les étudiants et les professeurs.</p>	

AXE 2 - Ouverture plus large vers le monde professionnel, la recherche et la mobilité

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<p>Initier les étudiants de masters à la recherche via des séminaires (AT, chapitre 3, rec 24, p.35).</p> <p>Analyser les implications d'un partenariat avec l'école doctorale 20 de l'UCL pour une co-diplomation et y associer les professeurs de masters (RAE, chapitre 2, piste(s) d'amélioration, p. 30).</p>	<p>- Réflexion autour de la dimension recherche au sein des masters.</p> <p>- Participation d'un professeur au groupe de travail "Recherche" initié par le CSESA (Conseil Supérieur de l'Enseignement Supérieur Artistique).</p> <p>- Organisation de séminaires permettant de familiariser les étudiants de masters avec cette notion de recherche.</p> <p>- Partenariat avec l'école doctorale 20.</p>	**	Professeurs de masters (représentés dans le conseil d'option).	Réflexion à mettre en place pendant l'année académique 2014-2015.	<p>- Initier les étudiants à la recherche.</p> <p>- Permettre aux étudiants intéressés de réaliser un doctorat.</p>	
<p>De manière générale, ancrage de nos formations dans les grandes questions sociétales actuelles (innovation, développement durable, impact sociétal, etc.) (RAE, chapitre 5, piste(s) d'amélioration, p.90).</p>	<p>- Réflexion sur l'ancrage de nos pratiques et leur impact sociétal.</p> <p>- Organisation de conférences en lien avec ces sujets lors de notre journée "inventaire et desseins" regroupant tous les professeurs.</p>	**	Direction / conseil de gestion pédagogique.	En cours (les journées inventaire et desseins se déroulent toujours la dernière semaine de juin).	<p>- Donner du sens à nos pratiques.</p> <p>- Cultiver une culture du débat.</p>	
<p>Les experts recommandent aux autorités compétentes de donner les moyens aux établissements et d'introduire dans les programmes les enseignements qui sont nécessaires à l'apprentissage des langues étrangères (AT, chapitre 4, rec 36, p. 43).</p>	Réflexion sur l'intégration de cours d'anglais et/ou de néerlandais ou de tables de conversations pour les étudiants.	**	Direction / cellules compétences.	Juin 2014.	Préparer au mieux les étudiants à l'évolution de la société et à la prédominance de l'anglais et du néerlandais dans les champs professionnel et artistique.	
<p>Introduction d'un dossier pour obtenir le label ECTS (RAE, chapitre 2, piste(s) d'amélioration, p.25).</p>	Introduction du dossier pour obtenir le label ECTS.	**	Direction / coordinatrice qualité.	Année académique 2015-2016.	Augmenter la notoriété de l'établissement en termes de transparence et de qualité sur le plan de la coopération européenne et internationale.	
<p>Promotion de la formation continue des personnels au travers de la mobilité (AT, chapitre 4, rec 39, p.44).</p> <p>Incitation à la mobilité des enseignants (RAE, chapitre 5, piste(s) d'amélioration, p. 94).</p>	Facilitation de la mobilité enseignante : promotion et recherche de financements.	**	Cellule relations internationales.	En cours, pas d'échéance.	Augmenter le nombre de professeurs participant à une mobilité internationale.	Financement de l'AEF.
<p>Instauration d'initiatives permettant des échanges entre tout type d'étudiants (AT, chapitre 4, rec 38, p.44).</p>	<p>- Recherche de partenariats avec des cursus complémentaires (ex : ingénieurs, sociologues, etc.).</p> <p>- Mise sur pied d'un workshop avec une thématique nécessitant une approche multidisciplinaire.</p>	*	Direction / conseils d'option / conseil de gestion pédagogique.	2016-2017 (édition du prochain workshop).	Expérimenter le travail en équipes multidisciplinaires.	

AXE 3 - Communication et concertation

<p>Depuis quelques années, nous essayons de fluidifier la communication et la transmission des informations au sein de notre institution via des initiatives comme la publication d'un mémento à l'usage des professeurs, le développement d'intranet, l'engagement d'une responsable communication via "réseaux sociaux", etc. Ces initiatives seront poursuivies et développées dans les prochaines années, tout comme celles concernant la dynamisation et la participation aux instances de concertation de l'école.</p>						
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<p><i>Mise à jour des fiches de cours ou vade mecum</i> (RFS, chapitre 1, §3, p.5).</p> <p><i>Donner accès aux étudiants aux fiches de cours et les produire lorsque celles-ci n'existent pas encore</i> (AT, chapitre 3, rec. 27, p.36).</p> <p><i>Compléter et mettre régulièrement à jour les vade-mecum, notamment détailler les procédures d'évaluation qui restent souvent assez vagues</i> (RAE, chapitre 2, piste(s) d'amélioration, p. 25).</p>	<p>- Actualisation et diffusion des fiches de cours/fiches ECTS.</p> <p>- Relecture et harmonisation du contenu.</p>	***	Direction / collègue des professeurs.	A chaque début de rentrée académique.	Communiquer clairement aux étudiants les objectifs du cours, ainsi que son contenu et l'évaluation qui sera réalisée.	
<p><i>Les experts encouragent la rédaction d'un document de type "livret de l'étudiant" sous format imprimé ou numérique</i> (AT, chapitre 3, rec. 28, p.36).</p>	<p>Réalisation d'un livret de l'étudiant qui comporte la totalité des informations relatives à un établissement (fonctionnement de l'école, rôle et composition des conseils, programme et contenus d'enseignements, grilles ECTS, organisation des épreuves d'admission et des examens, système d'évaluations, activités organisées, services, etc.).</p>	**	Direction / conseil de gestion pédagogique / coordinatrice qualité / secrétariat.	Rédaction finale prévue pendant l'année académique 2015-2016.	Concentrer dans un seul document destiné aux étudiants l'information la plus claire et la plus complète possible concernant tous les aspects de la vie étudiante.	
<p><i>Optimiser l'utilisation d'outils informatiques à disposition (voire en développer) - outils pédagogiques en support à la formation (intranet), outils de communication et d'administration interne et externe (intranet, site web)</i> (AT, chapitre 1, rec. 8, p.23).</p>	<p>- Engagement d'une personne pour développer la visibilité de l'institution ainsi que communiquer de façon optimale sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter,...).</p> <p>- Développement et ajustement de l'intranet.</p>	**	Direction / responsable communication via "réseaux sociaux".	En cours, mises à jour régulières.	<p>- Créer les conditions d'une communication optimale avec les parties prenantes.</p> <p>- Augmenter la visibilité de notre institution.</p>	

AXE 3 - Communication et concertation

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<p><i>Faciliter la participation des enseignants aux différents organes de réflexion et de concertation (RFS, chapitre 1, §2, p.5).</i></p> <p><i>Réfléchir à la mise en place de dispositions facilitant l'implication des étudiants dans les différents organes de concertation (RFS, chapitre 4, §4, p.10).</i></p>	<p>- Instauration d'un groupe de réflexion sur de nouvelles façons d'impliquer les professeurs dans les organes de concertation en tenant compte de l'évolution de leur statut (de plus en plus de professeurs combinant différents emplois à temps partiel). Des actions ont déjà été menées, notamment la possibilité de choisir une option de référence pour les professeurs de théorie intervenant dans plusieurs options pour diminuer entre autres le nombre de réunions nécessitant leur présence. D'autres pistes restent à trouver.</p> <p>- Présentation en début de BAC1 de tous les organes de concertation de l'école et mise en valeur de la participation estudiantine.</p> <p>- Collaboration avec le conseil des étudiants, notamment pour relayer l'importance de la participation dans les conseils, et organisation de rencontres ponctuelles directes entre la direction et les délégués de classe.</p>	**	Direction / coordinatrice qualité / groupe de réflexion spécifique (à créer) / conseil des étudiants.	<p>Les présentations et la collaboration avec le conseil étudiant sont en cours et doivent être renouvelées régulièrement.</p> <p>La réflexion sur la participation des professeurs sera menée au cours de l'année académique 2014-2015.</p>	<p>- Augmenter la représentation et la cohésion, tant étudiante que professorale, au sein des différents organes de concertation.</p> <p>- Diminuer la pression ressentie parfois par les professeurs de théorie tout en leur permettant de prendre part aux décisions et à participer à la vie de l'école.</p> <p>- Communiquer plus efficacement avec les étudiants.</p>	

AXE 4 - Gestion

Enfin, cet axe reprend diverses initiatives concernant plus particulièrement la gestion de l'institution : simplification des procédures, politique de formation du personnel, anticipation du vieillissement des équipes, analyse statistique et mise en place d'un système d'aide à la réussite.						
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<i>Optimiser l'utilisation d'outils informatiques à disposition (voire en développer) - outils pédagogiques en support à la formation (intranet), outils de communication et d'administration interne et externe (intranet, site web) (AT, chapitre 1, rec. 8, p.23).</i>	Adaptation de l'outil informatique de gestion en fonction du nouveau décret.	***	Direction / service informatique / secrétariat.	Juin 2014.	Simplifier et faciliter le travail des secrétariats par rapport à la gestion de l'école et des étudiants.	
<i>Les enseignants procèdent généralement d'eux-mêmes à l'ajustement de leurs connaissances. Le comité des experts souligne qu'il importe de les encourager à utiliser les offres de formation continue (RFS, chapitre 2, §1, p. 7)</i> <i>Développer une politique de formation pour les professeurs en les y associant (RAE, SWOT, opportunités, §1, p.99)</i>	Développement d'une politique de formation du personnel en fonction des moyens disponibles (et réévaluer ces moyens le cas échéant).	**	Direction	En cours	Permettre aux professeurs de renouveler leurs connaissances et valoriser leurs apports.	Possibilités budgétaires.
<i>Il n'existe pas de service spécifique d'aide à la réussite. L'établissement pourrait réfléchir à l'opportunité, notamment, de mettre en place un processus de tutorat entre étudiants. Il serait intéressant qu'ils puissent se rencontrer plus régulièrement entre différentes années pour échanger et s'entraider (RFS, chapitre 1, §7, p. 6)</i>	Mise en place d'un tutorat entre étudiants, particulièrement nécessaire dans le cadre de la nouvelle organisation des études (envisager éventuellement de créer des jobs étudiants à cet effet). Réflexion sur les possibilités de mutualisation d'un service d'aide à la réussite avec d'autres institutions.	**	Direction / conseils d'option / service social / conseil des étudiants	Réflexion à mener pendant l'année académique 2014-2015	Diminuer le taux d'échec, particulièrement en première année du premier cycle.	

AXE 4 - Gestion

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéances	Résultats attendus	Condition de réalisation
<p><i>Le comité des experts recommande aux établissements de prendre en compte dès à présent l'évolution de la pyramide des âges des enseignants dans leur réflexion stratégique</i> (AT, chapitre 1, rec. 9, p.23)</p> <p><i>Vieillesse de notre population enseignante, ce qui offre une opportunité de renouvellement en fonction des objectifs</i> (RAE, SWOT, opportunités, §7, p.99)</p>	Réflexion formalisée pour aboutir à une stratégie d'engagements à partir des prévisions de départ à la retraite des professeurs. Cette réflexion se basera entre autres sur les besoins identifiés des différentes options.	*	Direction / secrétaire de direction / conseil de gestion pédagogique / conseil d'entreprise	Réflexion à mener dès 2015-2016	Encadrer au mieux les étudiants en fonction de l'évolution des programmes et des métiers liés à nos formations.	Evolution des règles de la FWB concernant l'encadrement.
<p><i>Le comité des experts recommande aux établissements de s'atteler à des tâches analytiques et statistiques approfondies (profil et parcours des étudiants, personnels, Erasmus, etc.)</i> (AT, chapitre 5, rec. 46, p. 48)</p>	Récolte statistique régulière	*	Coordinatrice qualité, secrétariat	En cours, à mener de manière régulière	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre d'orienter nos actions à partir de données fiables. - Identifier de nouveaux enjeux ou de nouvelles tendances. 	



Le 7 janvier 2014

Pour l'ESA Saint-Luc Bruxelles,

Françoise Klein
Directrice

Cécile Dujardin
Coordinatrice qualité

INSTITUT ST-LUC
Rue d'Irlande 57
1060 BRUXELLES