



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

Évaluation du bachelier en Comptabilité 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION

Ecole Supérieure des Affaires(ESA)

Comité des experts :

Mme Micheline CLAES, présidente

MM. Philippe BOCKIAU, Philippe GERMAK et Guillaume SALMON, experts.

27 juin 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Comptabilité. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 20 et 21 octobre 2016 à l'ESA. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : 2 représentants des autorités académiques, 8 membres du personnel, 5 étudiants, 4 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES² (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

- 1 la gouvernance et la politique qualité ;
- 2 la pertinence du programme ;
- 3 la cohérence interne du programme ;
- 4 l'efficacité et l'équité ;
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue.

Enfin, le rapport se termine par une synthèse des forces, points d'amélioration, opportunités et risques, ainsi que des principales recommandations.

Ce rapport a pour objectif d'aider l'établissement à construire son propre plan d'amélioration et de mettre à disposition d'un large public une information sur le programme d'études évalué.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 janvier 2017).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 2 décembre 2016).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Ecole Supérieure d'Affaires (ESA), située à Namur, délivre un enseignement supérieur de type court de promotion sociale. Les études supérieures organisées par l'ESA débouchent sur l'obtention des titres de bachelier en Commerce Extérieur, Comptabilité, Droit, Informatique de Gestion, Marketing et Relations Publiques. L'école organise aussi un brevet d'enseignement supérieur en Gestion d'Unités Commerciales, une formation Technicien en Informatique de niveau secondaire supérieur, et une unité de formation en Fiscalité.

Son pouvoir organisateur est la CBC (Chambre Belge des Experts-comptables et Comptables) Namur-Luxembourg - Formation et Enseignement ASBL. Ce pouvoir organisateur est affilié à la Fédération des Etablissements Libres Subventionnés Indépendants (FELSI).

Le bachelier en Comptabilité proposé par l'ESA comporte l'option Gestion, Banque et Finance et Fiscalité. Les cours du bachelier sont dispensés à horaire décalé.

Critère 1

L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

[Politique de gouvernance de l'établissement]

Au travers de la visite sur place, le comité d'experts a pu faire les recoupements nécessaires par rapport au dossier d'auto-évaluation et pose les constats suivants :

1. Le pouvoir organisateur est une organisation professionnelle : la CBC qui est issue de la profession comptable.
2. Le comité a pris la mesure de la forte implication de la direction de l'établissement dans les organes et instances qui régissent l'enseignement de promotion sociale, ainsi que sa présence attentive auprès des équipes enseignante et administrative. Les experts estiment que cette double implication – à la fois dans les instances et dans la gestion quotidienne – confèrent à l'établissement une capacité d'ajustement voire d'anticipation de ses pratiques. Le comité formule toutefois une inquiétude quant à la pérennisation de cette implication étant donné le départ imminent à la pension de la direction.
3. Le comité des experts a constaté l'existence d'outils de gestion de la qualité qui prend en compte systématiquement les recommandations émises par les divers comités d'experts mandatés par l'AEQES lors des évaluations passées telles que Marketing-Commerce extérieur (2010-2011 et 2016), Informatique (2012-2013) et Relations Publiques (2014). Le comité a, de plus, constaté la présence d'une approche très systématique et très détaillée du plan d'action, en adéquation avec les constats de l'évaluation.
4. Néanmoins, le comité a constaté que la politique de gestion de la qualité (composée d'une politique, d'une stratégie, d'une cartographie des processus, d'une description et d'une analyse du système avec la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue) n'est pas formalisée. Les personnes qui ont participé à l'élaboration du dossier d'auto-évaluation sont bien conscientes de la nécessité de formaliser davantage les choses afin d'aboutir à une véritable gestion de la qualité.
5. Pour le comité des experts, l'organisation de l'établissement en départements disciplinaires et en cellules d'appui transversales est propice à l'implémentation d'une culture qualité au sein de toutes les sections.

[Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme]

6. Au niveau de l'établissement, la coordination qualité dépend de la coordinatrice institutionnelle laquelle assume ses fonctions d'un quart temps dévolu à la qualité depuis 2014 en étroite collaboration avec la direction.
7. Le comité a fait le constat d'un manque de communication et de coordination au sein du service administratif ainsi qu'entre le service administratif, les cellules d'appui et les départements.
8. La formalisation de la gestion de la qualité est insuffisante (par manque de procédures). Le constat peut néanmoins être fait d'une volonté de révision et d'adaptation régulière des programmes au profil métier (notamment par les contacts avec le monde professionnel et institutionnel).
9. Le comité des experts regrette la faible participation étudiante au processus d'évaluation de la section Comptabilité.
10. Le comité regrette également le peu de participation des enseignants de la section à cette évaluation.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

11. De par ses fonctions au sein du Conseil Général de l'Enseignement de Promotion Sociale (CGEPS), le directeur initie des changements dans les outils pédagogiques comme les fiches pédagogiques.
12. Le comité constate que le chantier de l'évaluation des enseignements par les étudiants, initié en 2008 n'est toujours pas finalisé de manière satisfaisante

[Information et communication interne]

13. La communication interne ne fonctionne pas de façon optimale autant pour les étudiants que pour les membres du personnel.
14. La plateforme Smartschool est un outil efficace et novateur, vecteur de développements des acquis au travers de la part d'autonomie allouée au corps enseignant qui utilise cette part à faire participer davantage les étudiants aux acquis d'apprentissage par plus d'exercices pratiques et des corrigés d'exercices en collectif et en présentiel.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage l'établissement à mobiliser les outils de gestion de la qualité issus de la capitalisation des évaluations AEQES pour déployer une culture formalisée de la qualité qui percolerait dans toutes les sections de l'établissement.
2. Pour les experts, une amélioration de la coordination et de la communication entre les trois personnes ressources est souhaitable afin de capitaliser les apports des compétences respectives de chacune d'entre elles.
3. Le comité encourage l'établissement au déploiement des moyens nécessaires à une meilleure participation des étudiants au sein des dispositifs consultatifs et décisionnels.
4. Pour les experts également et afin d'assurer la légitimité de la coordinatrice institutionnelle et sa professionnalisation, une formation en gestion de la qualité serait profitable de même que l'instauration d'un manuel et de procédures qualité accessible à tous.

5. Le comité soutient toute initiative permettant une meilleure intégration de la coordinatrice qualité afin de pallier à son isolement.
6. Le comité encourage l'établissement à poursuivre son effort de mise en place de la procédure des EEE au travers divers réajustements en vue de stimuler la participation des étudiants.
7. Le comité encourage l'exploitation de toutes les fonctionnalités de l'outil Smartschool afin d'améliorer la communication interne au sein de l'établissement.

Critère 2

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

[Appréciation de la pertinence du programme]

1. Pour les experts, la proportion importante d'experts praticiens ressortant du monde professionnel (comptables issus de l'Institut des Professions Comptables et Fiscalistes et experts-comptables issus de l'Institut des Experts Comptables) au sein du corps enseignant est le garant de la pertinence et de l'actualisation du programme en vue de l'acquisition des acquis d'apprentissages (AA) visés par le programme.
2. Les experts ont pu observer que les parties prenantes (autant la direction, que le corps enseignant que les étudiants) ont souligné et pris conscience de l'importance de la formation continuée au niveau du corps professoral. Par ailleurs, le corps enseignant composé de professionnels praticiens transmettent et sensibilisent les étudiants à cette nécessité du métier de mettre constamment ses connaissances à jour, en raison d'une évolution incessante des lois applicables (autant les lois comptables que les lois fiscales).
3. De par la pertinence du programme et des différentes unités d'enseignement (UE), l'établissement bénéficie d'une notoriété dans les milieux professionnels et économiques régionaux en général.
4. En termes de collaborations et d'ancrage local, au niveau des langues, le comité des experts salue l'intégration de l'ESA au sein de l'Académie Namuroise des Langues Vivantes (ANLV) dont l'un des membres de la cellule coordination est enseignant à l'ESA.
5. D'autres collaborations, notamment avec le Centre de Formation de la Commission Paritaire Auxiliaire pour Employés (CEFORA) au travers la formation continue d'employés dans des cours de Comptabilité notamment confirme la politique de proactivité de l'ESA dans l'amélioration de la pertinence de son programme.
6. En termes de valorisation d'acquis de l'expérience, le comité a constaté que le recours à la valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) est parfaitement bien intégré dans le fonctionnement de l'établissement et assuré par le personnel en charge des cellules d'appui transversal. Un programme de gestion des données (GIPS) est mobilisé afin de permettre un meilleur suivi des parcours des étudiants. Le comité des experts constate que ces diverses procédures occasionnent une surcharge de travail pour le personnel en charge de celles-ci.
7. En terme d'ouverture à la dimension internationale, le comité des experts a pu apprécier à leur juste mesure les collaborations internationales dans lesquelles s'impliquent l'ESA : le Projet Erasmus + avec la Flandre ainsi que l'Agence francophone pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (AEF Europe) sous la coordination des enseignants en langues ont déjà débouché sur une mobilité internationale enrichissante pour les étudiants.

[Information et communication externe]

8. Le site de l'établissement est considéré par les experts comme minimaliste en tant que canal de communication et d'information vis-à-vis des futurs étudiants. Il ne met pas suffisamment en avant les atouts de l'établissement.
9. L'initiative de quelques étudiants soutenus par la direction de la création de l'asbl « Ame Esa » avec ses potentialités tant en termes de comme réseau des anciens, comme base de données d'employeurs potentiels ainsi que comme activités de parrainages et d'entraide aux étudiants de l'ESA est saluée par les experts.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande à l'établissement de renforcer ses collaborations avec les organismes locaux et régionaux.
2. Le comité recommande de moderniser le site internet de l'école et ainsi d'améliorer son attractivité et ses fonctionnalités.
3. Le comité encourage le déploiement de l'ASBL AME ESA en vue du développement de services constructifs et bénéfiques aux étudiants. Par exemple, le parrainage des nouveaux étudiants et également la création d'un réseau de compétences qui sera mis à profit pendant les études mais également après. Ce réseau de compétences doit servir à soutenir tout qui veut se lancer dans l'entrepreneuriat ou encore dans un régime statutaire.

Critère 3

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

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

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

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

1. Les fiches pédagogiques sont bien conçues, standardisées, complètes, détaillées et accessibles aux étudiants en début d'année.

[Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés]

2. Les stages de seconde année sont un bon moyen de mettre les étudiants face aux réalités du terrain en termes de compétences demandées et d'aptitudes au raisonnement et à l'esprit de synthèse. Les rapports de stage et leur suivi témoignent d'une volonté soutenue de l'établissement de donner aux étudiants des opportunités d'acquis d'apprentissage pratiques et plus exhaustifs que les cursus.
3. La présence du premier stage dès la deuxième année ainsi que les exercices pratiques développés dans la part d'autonomie dont disposent les enseignants constituent des atouts dans le parcours d'apprentissage de l'étudiant.
4. L'agencement entre les périodes de stages et les cours indispensables au bon déroulement de ces derniers n'est pas optimal pour les étudiants.

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

5. La bis annualisation de certains cours, dépendante de la dotation de l'établissement, engendre un allongement de la durée des études pour certains étudiants. De plus, il est à noter que la durée réelle et effective des études tourne dans la plupart des cas autour des 4 ans plutôt que des 3 ans et demi annoncés en raison des conditions restrictives de défense de l'épreuve intégrée (EI).
6. La problématique de l'EI pose des difficultés qui peuvent se décliner en trois axes :
 - Manque de disponibilités des promoteurs (temps, rémunération, goulot d'étranglement : des professeurs ayant marqué leur accord pour des étudiants qui se désistent sont ainsi « réservés pour rien » alors qu'il pourraient s'occuper d'autres étudiants, de même peu de professeurs libres pour beaucoup d'étudiants fait que certains doivent « attendre leur tour ») ;
 - Contraintes réglementaires quant aux prérequis de la défense de l'EI : obligation de bénéficier de toutes les attestations de réussite pour soutenir l'EI ;
 - Absence de délai pour la défense de l'EI ;
7. La péremption des unités d'enseignement au bout de 6 ans allonge le parcours des étudiants, voire provoque des abandons.

[Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

8. Les experts observent que l'agencement global du programme est impacté par le principe de modularité inhérent à la politique du nouveau décret et des EPS en général. Cela demande des efforts d'adaptation de la part de toutes les parties prenantes.
9. Selon les experts, le taux d'échecs élevé pose question sur le parcours individuel de l'apprenant (niveau d'exigence des examens et des instituts, la préparation de l'apprenant en vue de l'acquisition d'une démarche et une réflexion analytique sur les cas pratiques qui leurs sont soumis).

RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage l'établissement à amorcer une réflexion sur le faible taux de réussite des étudiants et de mettre en place les mesures adaptées pour l'accroître.
2. Le comité des experts recommande d'améliorer le mode opératoire de l'EI en augmentant le nombre d'enseignants chargés de leur encadrement et en définissant des modalités de reconnaissance du travail accompli par ces derniers afin d'éviter leur épuisement et de maintenir leur motivation.
3. Pour les experts, il semble opportun d'amorcer une réflexion sur les modalités d'évaluation (« docimologie ») ainsi que le calendrier à aligner davantage sur les exigences de connaissances pratiques des instituts.

Critère 4

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

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

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

[Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)]

1. Pour le comité des experts, la majorité d'experts professionnels et praticiens qui composent le corps enseignant entraîne des contraintes liées au profil métier (manque de disponibilité et d'accessibilité pour les étudiants).
2. Le comité d'experts a pu constater le manque de ressources humaines au niveau des services transversaux.

[Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)]

3. Les experts ont constaté une dépendance aux infrastructures matérielles de l'athénée qui héberge les cursus de l'EPS.
4. Les experts ont constaté et confirmé l'absence d'une salle des professeurs, de place de parking et de mobilier de bureau lesquels impactent sur le sentiment de reconnaissance de l'institution envers les enseignants ce qui peut avoir une influence sur l'implication des enseignants.
5. La plateforme Smartschool est une plateforme d'échanges entre les professeurs et les étudiants qui est utilisée de manière cohérente et très interactive.

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

6. L'accès octroyé aux infrastructures du Pôle de Namur dont l'ESA fait partie ne débouche cependant pas sur une accessibilité des locaux des institutions avoisinantes (bibliothèque, documentation externe...).
7. Il n'existe pas de procédures d'aide à la réussite par manque de disponibilité du personnel et par manque de moyens financiers. Aucun service d'aide à la réussite n'est encore formalisé.
8. Les modes opératoires des validations des acquis de l'expérience et leur publicité sont peu compréhensibles pour les futurs étudiants.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

9. Les experts ont constaté une absence de gestion statistique centralisée des données utiles au suivi du parcours des étudiants (raison des abandons, taux d'absentéisme...).

RECOMMANDATIONS

1. Pour le comité des experts, il est souhaitable de créer du lien social en vue de l'émergence d'un corps professoral plus soudé (des lieux, et des événements) ce qui permettrait une meilleure coordination entre professeurs.
2. Les experts estiment que les réticences de certains professeurs à la gestion de la qualité doivent encore être absorbées par une petite formation interne à l'outil pour toutes les parties prenantes.
3. Le comité conseille le développement d'outils statistiques nécessaires au pilotage du programme.
4. Pour les experts, les fonctionnalités de la plateforme Smartschool mériteraient d'être davantage explorées.

Critère 5

L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation]

1. Les experts ont constaté que le travail d'auto-évaluation fourni ne repose pas sur une implication suffisante des parties prenantes. La coordinatrice qualité institutionnelle s'est fortement impliquée dans la rédaction du dossier d'auto-évaluation en centralisant – quelquefois avec difficultés – les inputs des différentes parties prenantes.

[Analyse SWOT]

2. De l'avis des experts, l'analyse SWOT est réaliste mais incomplète au niveau de la conscience des risques et de leur gestion (toute une série de choses sont prises en mains par la direction qui termine ses fonctions bientôt). Se pose donc le constat de manque d'anticipation sur ce départ et sur ses conséquences tant au niveau de la pédagogie du cursus qu'au niveau de la qualité.

[Plan d'action et suivi]

3. Pour les experts, le plan d'action se caractérise par une volonté et de bonnes intentions en phase avec les constats déjà mis en exergue par la direction et la coordinatrice qualité ; il correspond à l'analyse SWOT délivrée.
4. Le comité constate toutefois que le plan d'action ne comporte pas assez d'actions concrètes à hiérarchiser (à ne pas confondre avec des objectifs /des intentions).

RECOMMANDATIONS

1. Les experts encouragent l'établissement de profiter de la mise en place de la nouvelle direction pour formaliser une vraie gestion de la qualité en capitalisant sur les apports de la précédente direction : politique, stratégie, cartographie des processus, description et analyse du système et mise en place d'une dynamique d'amélioration continue.
2. Pour le comité, il serait opportun que la responsable qualité suive une formation en qualité.

CONCLUSION

Les experts ont pu constater, au terme de leurs diverses analyses, que l'ESA bénéficie d'une direction stable, bien impliquée au sein des divers organes et instances décisionnels, et attentive aux opportunités qui se présentent pour trouver des financements, conclure des partenariats et participer à des initiatives et des projets, tant au niveau local qu'international. Cette connaissance lui permet de mener une réflexion efficace au niveau de l'organisation du cursus, d'exploiter les degrés de liberté alloués par décret, et de formuler ou d'adapter la stratégie et les pratiques de l'établissement en fonction ou en anticipation de changements dans le cadre de l'enseignement de promotion sociale. L'imminent changement de direction posera la question de la pérennisation de ce positionnement stratégique de l'ESA.

Toutefois, la politique de gestion de la qualité, composée d'une politique, d'une stratégie, d'une cartographie des processus, d'une description et d'une analyse du système avec la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue, n'est pas encore formalisée.

L'établissement démontre toutefois une bonne réactivité aux problèmes et aux nouvelles situations quand ils se présentent.

Le déploiement d'un véritable dispositif de gestion de la qualité (dont tous les ingrédients de base et les compétences sont réunis) nécessiterait une systématisation des enquêtes de satisfaction auprès de toutes les parties prenantes et les procédures d'évaluation des enseignements par les étudiants. Il importe également d'impliquer davantage les étudiants dans le pilotage du cursus et d'établir une relation formalisée entre l'établissement et les employeurs.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">⇒ Forte implication de la direction de l'établissement dans les organes et instances qui régissent l'enseignement de promotion sociale, ainsi que sa présence attentive auprès des équipes enseignante et administrative.⇒ Le pouvoir organisateur est une association professionnelle CBC Namur⇒ La démarche qualité au niveau de l'établissement est structurée et un planning pluriannuel est élaboré⇒ Création de l'ASBL Âme ESA pour valoriser l'EPS	<ul style="list-style-type: none">⇒ Communication interne défaillante et isolement de la coordination Qualité⇒ La démarche qualité doit encore être développée⇒ Culture organisationnelle qui repose sur une communication informelle au niveau de la section⇒ Le chantier de l'évaluation des enseignements par les étudiants(EEE), initié en 2008 n'est toujours pas finalisé de manière satisfaisante⇒ Peu de participation des étudiants aux enquêtes ainsi qu'à la démarche qualité⇒ Site web statique avec peu de fonctionnalités : le manque de visibilité de l'établissement

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none">⇒ Intégration Pôle Académique de Namur⇒ Emergence de nouvelles formules d'enseignement Les nouvelles formules d'enseignement telles que l'e-learning, le modulaire et l'alternance	<ul style="list-style-type: none">⇒ Évolution du métier comptable vers plus d'automatisation des systèmes (programmes de reconnaissance de documents, délocalisation du travail, nouveaux systèmes assurant la connexion entre les systèmes comptables et les programmes des banques, etc.).

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none">⇒ mobiliser les outils de gestion de la qualité issus de la capitalisation des évaluations AEQES pour déployer une culture formalisée de la qualité qui percolerait dans toutes les sections de l'établissement.⇒ déployer les moyens nécessaires à une meilleure participation des étudiants au sein des dispositifs consultatifs et décisionnels⇒ poursuivre son effort de mise en place de la procédure des EEE au travers divers réajustements en vue de stimuler la participation des étudiants.⇒ renforcer ses collaborations avec les organismes locaux et régionaux.⇒ moderniser le site internet de l'école et ainsi d'améliorer son attractivité et ses fonctionnalités.⇒ amorcer une réflexion sur le faible taux de réussite des étudiants et de mettre en place les mesures adaptées pour l'accroître⇒ créer du lien social en vue de l'émergence d'un corps professoral plus soudé (des lieux, et des événements) ce qui permettrait une meilleure coordination entre professeurs.⇒ développer les outils statistiques nécessaires au pilotage du programme