

HAUTE ECOLE LIBRE DU HAINAUT OCCIDENTAL
Quai des Salines, 28 B7500 TOURNAI - Tél.: 069/89 05 05 - Fax: 069/89 05 00
Email: secretariat@helho.be

Projet Pédagogique, Social & Culturel

Septembre 2008

Table des matières

1. Description des moyens mis en œuvre par la Haute Ecole pour intégrer les objectifs généraux et missions de l'enseignement supérieur.....	1
1.1. LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX	1
1.2. LES MOYENS D'ORDRE PÉDAGOGIQUE	1
1.3. LES MOYENS D'ORDRE INSTITUTIONNEL.....	2
2. Définition des missions de la Haute Ecole, de l'articulation de ces missions entre elles et de la disponibilité des acteurs, notamment les enseignants, dans le cadre de ces missions.....	3
2.1. LA FORMATION INITIALE	3
2.1.1. L'instruction.....	3
2.1.2. L'éducation.....	3
2.2. LA FORMATION CONTINUÉE.....	4
2.3. LA FORMATION A LA RECHERCHE-ACTION	4
2.4. LE SERVICE A LA SOCIÉTÉ	4
3. Définition des spécificités de l'enseignement de type court et/ou de type long dispensé par la Haute Ecole et description des moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités.....	5
3.1. OBJECTIFS POURSUIVIS.....	5
3.2. LES MOYENS MIS EN OEUVRE	5
3.2.1. Une pédagogie qui accorde une large place au contact avec la réalité professionnelle	5
3.2.2. Des équipes pédagogiques performantes	6
3.3. LES GRADES DÉLIVRÉS	6
3.4. PERSPECTIVES	6
4. Définition des spécificités de l'enseignement liées au caractère de la Haute Ecole et les moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités.	7
4.1. L'ACCUEIL.....	7
4.2. LES VALEURS	7
4.3. NOTRE MISSION EDUCATIVE	7
5. Description des moyens mis en œuvre par la Haute Ecole pour lutter contre l'échec scolaire.....	9
5.1. PAR L'INFORMATION.....	9
5.2. PAR L'ORGANISATION DES COURS.....	9
5.3. PAR L'EVALUATION ET DES DISPOSITIFS D'ADAPTATION	9
5.4. PAR UNE AIDE PERSONNALISÉE	9
5.5. PAR L'ACTION DE LA CELLULE RÉUSSITE.....	10
6. Description des moyens mis en œuvre pour assurer la mobilité étudiante au sein de la Haute Ecole, entre les Hautes Ecoles et avec les autres établissements d'enseignement supérieur belges ou étrangers.....	11
6.1. MOBILITÉ INTERNE	11
6.2. MOBILITÉ EXTERNE	11
7. Définition des modalités d'organisation de la participation des acteurs de la Communauté éducative et de circulation de l'information relative notamment aux décisions des autorités de la Haute Ecole.....	12
7.1. Organisation de la participation des acteurs.....	12
7.1.1. CONSEIL DE GESTION.....	12
Composition.....	12
Compétences	12
Mode de désignation	13
7.1.2. COLLEGE DE DIRECTION	13
Composition.....	13
Compétences	13

Mode de désignation	14
7.1.3. CONSEIL DE DÉPARTEMENT	14
Composition.....	14
Compétences	14
Mode de désignation	15
7.1.4. CONSEIL SOCIAL.....	15
Composition.....	15
Compétences	16
Mode de désignation	16
7.1.5. CONSEIL PÉDAGOGIQUE	16
Composition.....	16
Compétences	16
Mode de désignation	17
7.2. Description des modes de circulation de l'information relative notamment aux décisions des autorités de la Haute Ecole.	19
7.2.1. INFORMATIONS RELATIVES AUX ETUDES.....	19
7.2.2. CIRCULATION DE L'INFORMATION ENTRE LES DIFFÉRENTS ORGANES	19
7.2.3. DIVERS	20
8. Description des moyens mis en œuvre pour intégrer la Haute Ecole dans son environnement social, économique et culturel.	21
9. Modalités de mise en œuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute Ecole.	23
9.1. CONTEXTE GÉNÉRAL	23
9.2. PRINCIPAUX AXES DE L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ AU SEIN DE LA HAUTE ECOLE.	23
10. Description des moyens mis en œuvre par la Haute Ecole pour favoriser l'interdisciplinarité au sein d'une catégorie d'enseignement ou entre les catégories d'enseignement dispensé par la Haute Ecole.....	25

1. Description des moyens mis en œuvre par la Haute Ecole pour intégrer les objectifs généraux et missions de l'enseignement supérieur.

Notre enseignement supérieur donne la place centrale à l'étudiant. Celui-ci trouvera durant ses études de nombreuses opportunités qui, d'une part, lui permettront de s'épanouir pleinement et qui, d'autre part, feront de lui un citoyen responsable agissant dans un monde socio-économique et culturel donné.

1.1. LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Préparer des étudiants à leur rôle de citoyen responsable au sein de la société, et notamment:

- par et dans le monde de l'enseignement, en œuvrant à court et moyen terme à la mise en place d'une école de la réussite;
- par et dans le monde des relations humaines et économiques au sein d'entreprises, d'organismes financiers, d'administration, etc.;
- par et dans le monde de l'industrie et de la construction;
- par et dans le monde de la santé.

Promouvoir le développement et l'épanouissement de l'étudiant, notamment en favorisant le développement de son autonomie ainsi que la prise d'initiative et de responsabilités dans et hors de l'établissement (savoir être).

Former des étudiants capables de jouer demain un rôle actif dans la société, notamment en leur permettant:

- d'acquérir un bagage intellectuel (savoir);
- de développer des compétences professionnelles enrichies par une insertion dans le monde pratique grâce aux stages (savoir-faire);
- d'appréhender et d'analyser les mutations culturelles, politiques, sociales et technologiques, afin de les conduire à une réflexion éthique sur leur profession (savoir-devenir).

1.2. LES MOYENS D'ORDRE PÉDAGOGIQUE

La proximité enseignants-enseignés crée une relation de confiance. Elle favorise un esprit d'accueil et un climat de respect mutuel qui permettent à chacun et à chaque groupe de progresser vers plus de conscience, de liberté, de possibilité de travail en équipes, de prise de parole et de responsabilités.

La présence d'enseignants compétents et motivés facilite l'organisation et la coordination du travail en équipes. Ce travail en équipe se situe à tous les niveaux:

- entre étudiants;
- entre professeurs et étudiants;
- entre professeurs et/ou étudiants de la Haute Ecole et les professionnels des différents domaines concernés;
- entre les professeurs, les responsables des départements et la Direction;
- entre les responsables des départements.

Ce travail en équipes permet de développer chez chaque participant ses capacités d'intégration, la motivation, la confiance et le respect de ce qui se fait en amont et en aval de son action.

La Haute Ecole encourage les équipes enseignantes à organiser et/ou à suivre des formations continuées et, d'une manière plus générale, toute pratique et recherche susceptibles d'anticiper sur l'évolution des idées et des technologies.

L'acquisition d'une capacité à l'auto-formation est encouragée : accès à la bibliothèque, visites sur le terrain professionnel, participation à des séminaires et conférences, ...

Une large importance est accordée aux stages, à leur préparation, leur exécution et leur intégration au cursus des études, en raison de leur rôle formateur aux points de vue humain, technique, social et spirituel, et ceci à la fois pour les étudiants, les professionnels rencontrés et les professeurs.

La réalisation d'un travail de fin d'études (TFE) représente la synthèse d'une recherche appliquée, menée par l'étudiant, sur un sujet choisi en rapport avec les finalités professionnelles.

L'ouverture des frontières fournit l'occasion pour notre enseignement de s'inscrire dans la dimension européenne, voire mondiale; elle est source de richesses innombrables: pluralisme culturel, échange de savoir-faire, mobilité des étudiants et des enseignants, ...

1.3. LES MOYENS D'ORDRE INSTITUTIONNEL

Une participation efficace des étudiants et des professeurs dans les différentes instances de décision et d'avis, à savoir le conseil de gestion, les conseils pédagogique, social et de départements de la Haute Ecole.

Un soutien réel à la mise en place et au fonctionnement d'un conseil des étudiants démocratique et opérationnel qui leur permette d'assumer effectivement leurs missions dans les différentes instances susmentionnées.

Une gestion optimale des ressources humaines et des locaux disponibles, afin de faciliter la concrétisation des missions pédagogiques définies.

Un encouragement à toute initiative des étudiants visant à donner à l'établissement une âme, une animation parascolaire, par la mise en oeuvre d'activités culturelles, sportives et estudiantines.

2. Définition des missions de la Haute Ecole, de l'articulation de ces missions entre elles et de la disponibilité des acteurs, notamment les enseignants, dans le cadre de ces missions.

La mission essentielle de la Haute Ecole est la formation initiale. Cette mission est pleinement assurée dans la mesure où la formation continuée, l'accès à la recherche-action et le service à la société viennent la compléter dans un souci d'équilibre et de cohérence en fonction des moyens humains et financiers disponibles.

L'articulation de ces missions de la Haute Ecole est le fait de ses personnels. Les autorités de la Haute Ecole en sont les gestionnaires et les animateurs. Ils veillent à la cohérence de ces missions avec les objectifs généraux de l'enseignement supérieur.

Les enseignants et autres catégories de personnel peuvent être sollicités pour prendre en charge certains volets de ces missions, dans la mesure de leur disponibilité et avec leur accord, et ce dans le cadre de leur statut et de l'évolution de celui-ci.

2.1. LA FORMATION INITIALE

La formation de base est réglementée dans ses contenus, et est "diplômante". Elle permet l'insertion dans un éventail de professions déterminées. Elle comprend l'instruction et l'éducation.

2.1.1. L'instruction

On y retrouve essentiellement les aspects suivants :

- apporter des connaissances et des savoir-faire dans un souci d'efficacité immédiate, mais aussi d'efficacité à long terme, en favorisant l'adaptabilité des futurs diplômés;
- privilégier les méthodes d'apprentissage qui confèrent une agilité intellectuelle et des habiletés manuelles;
- approfondir et élargir la formation générale de base;
- ouvrir à la complexité;
- apprendre à reproduire mais aussi à innover;
- développer l'esprit critique, la créativité, l'autonomie et la flexibilité;
- acquérir une capacité à l'auto-formation;
- savoir tirer parti du doute mobilisateur.

2.1.2. L'éducation

De ce point de vue, la Haute Ecole se doit de:

- former des citoyens responsables, acteurs sociaux, s'insérant de manière active et critique dans le milieu du travail et dans la société pour participer au développement de l'humanité;
- amener l'étudiant à réfléchir sur le sens véhiculé par les professions, à pratiquer l'introspection, à décoder l'environnement dans ses aspects affectifs, politiques, sociaux, culturels, religieux, philosophiques, éthiques et moraux;
- amener chacun au maximum de ses capacités, voire au dépassement de soi;
- apprendre le travail d'équipe.

2.2. LA FORMATION CONTINUÉE

Par leur participation à des activités de formation continuée, nos enseignants contribuent au maintien et à l'évolution de la qualité de la formation initiale.

En même temps, la Haute Ecole encourage ses enseignants à assurer des formations de spécialisation, de recyclage, d'actualisation, de réorientation, notamment à l'intention de ses diplômés.

2.3. LA FORMATION A LA RECHERCHE-ACTION

L'accès à la recherche-action nécessite et développe un esprit de rigueur, de critique interne, de travail en équipe, le souci d'organisation et la volonté d'explorer de nouveaux domaines. L'implication dans cette recherche accroît la qualité des formations initiale et continuée.

Les étudiants, en collaboration avec leurs professeurs, seront initiés à cette recherche-action dans le cadre de la réalisation d'un travail de fin d'études.

En fonction des disponibilités, cette démarche pourra se poursuivre au sein de l'établissement, se développer en collaboration avec des partenaires extérieurs et déboucher sur des publications.

2.4. LE SERVICE A LA SOCIÉTÉ

La formation continuée et la recherche-action étant articulées avec les milieux professionnels, elles sont en elles-mêmes des services à la société.

L'intégration de la Haute Ecole dans son milieu social, économique et culturel permet d'adapter la pédagogie et les matières enseignées. Des synergies nouvelles peuvent ainsi s'établir au travers des formations continuées dans les milieux socio-professionnels.

3. Définition des spécificités de l'enseignement de type court et/ou de type long dispensé par la Haute Ecole et description des moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités

Notre Haute Ecole organise un enseignement supérieur de type court dans les catégories économique, paramédicale, pédagogique, social et technique.

3.1. OBJECTIFS POURSUIVIS

L'objectif primordial de notre enseignement supérieur de type court est de former, à un haut niveau, des professionnels capables à la fois d'exercer au mieux leur fonction et de mener en permanence, par la suite, une réflexion sur leurs propres pratiques et démarches.

A la formation générale de base et aux références techniques s'ajoutent des stages pratiques. Toutes les catégories d'enseignement organisées dans notre établissement associent étroitement la théorie à la pratique.

Ceci suppose une démarche de formation qui soit à la fois professionnelle, scientifique et pédagogique. Les étudiants sont donc amenés à :

- acquérir les notions de base et les compétences nécessaires à l'exercice de leur profession;
- développer une démarche scientifique qui permette l'appréhension systématique des données d'un problème, l'approche globale d'une situation, la recherche méthodique des interactions, la recherche des solutions appropriées, la distanciation critique, ... autant de domaines où la rigueur et la méthode sont indispensables;
- développer une capacité d'auto-formation qui permette d'évoluer dans une société en changement rapide et parfois profond.

3.2. LES MOYENS MIS EN OEUVRE

3.2.1. Une pédagogie qui accorde une large place au contact avec la réalité professionnelle

Des stages pratiques dans les milieux professionnels qui constituent un élément essentiel des programmes, à côté de la formation générale et théorique (Les objectifs et contenus des différents programmes d'études, les méthodes d'apprentissage ainsi que l'importance des stages sont précisés au point 6).

Une "responsabilisation" de l'étudiant dans la prise en charge de la dimension pratique de sa formation (par exemple et dans la mesure du possible, le choix et la recherche du stage, la négociation du contrat de stage,..., toute démarche susceptible de favoriser l'intégration et l'acceptation dans le milieu professionnel).

Un encadrement de ces prestations de stage par, d'une part, des professionnels du terrain qui vivent au quotidien l'évolution et l'adaptation aux données nouvelles et, d'autre part, des professeurs de l'établissement.

La réalisation d'un travail de fin d'études (TFE) qui représente un travail de synthèse entre les connaissances acquises (théorie) et une démarche active (pratique).

L'intégration d'activités d'enseignement, d'analyse et/ou de recherche dans la formation de base ou dans le travail de fin d'études, en fonction de demandes exprimées par le terrain professionnel.

3.2.2. Des équipes pédagogiques performantes

Les responsables de la Haute Ecole ont le souci :

- d'engager par priorité, des professeurs, qui, outre les titres pédagogiques requis, possèdent une expérience professionnelle et sont capables de partager leurs savoirs et leurs savoir-faire, de stimuler et de dynamiser le travail en équipe.
- de faire appel à la collaboration d'experts (professionnels du secteur) assurant la liaison actualisée avec le monde professionnel.

3.3. LES GRADES DÉLIVRÉS

Repris par catégorie d'enseignement, les grades délivrés par l'établissement après 3 années d'études sont:

- département économique: bachelier en secrétariat de direction: option langues.
- département paramédical:
 - infirmier(ère) gradué(e),
 - infirmier(ère) gradué(e) spécialisé(e) en santé mentale et psychiatrie,
 - infirmier(ère) gradué(e) spécialisé(e) en gériatrie et psychogériatrie.
 - (après une 4ème année de spécialisation.)
- département pédagogique:
 - instituteur(trice) préscolaire - bachelier,
 - instituteur(trice) primaire - bachelier,
 - agrégé(e) de l'enseignement secondaire inférieur - bachelier.
- département social: bachelier en communication.
- département technique:
 - bachelier en informatique et systèmes - finalité : technologie de l'informatique,
 - bachelier en électromécanique - finalité : climatisation et techniques du froid.

3.4. PERSPECTIVES

Tenant compte de besoins nouveaux qui pourraient se dégager dans un contexte socio-économique en mouvance constante, les responsables de la Haute Ecole sont attentifs à toute programmation possible en conformité avec la réglementation en vigueur, qu'il s'agisse de délivrer un diplôme de spécialisation au terme d'une formation complémentaire ou de mettre en place un nouveau cycle complet de formation.

4. Définition des spécificités de l'enseignement liées au caractère de la Haute Ecole et les moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités.

4.1. L'ACCUEIL

Lieu de formation intellectuelle, notre école est en même temps une institution chrétienne. Elle se doit à ce titre de proposer aux étudiants une réflexion et une recherche sur les valeurs d'Évangile, sur la foi, en même temps que, complémentirement, elle permet et encourage même les expressions de foi et d'engagement chrétien de tous ses membres.

Dans un esprit d'accueil ouvert aux étudiants qui se présentent à elle, notre école leur fait connaître son projet, s'adressant à chacun au stade où il en est dans sa recherche de sens et en respectant la liberté de conscience, sans laquelle il n'y a pas de foi véritable. Mais elle attend en retour que chacun accepte et respecte au moins, voire partage les valeurs qui inspirent son action et reste attentif aux questions et aux convictions d'autrui.

4.2. LES VALEURS

Toute vie a besoin d'un idéal pour s'épanouir. Au fondement de l'école chrétienne se trouve l'intuition que la formation de l'homme et l'éveil du chrétien à la foi forment une unité: ce qui élève l'un élève l'autre. Notre action poursuit donc une visée qui prône un développement intégral de la personne, une recherche de complémentarité, sinon d'harmonie, entre la vie sociale, la foi et les cultures (cultures artistiques, littéraires, scientifiques, techniques), qui s'interpellent et se répondent mutuellement.

Ainsi, notre Haute Ecole souhaite promouvoir dans sa démarche éducative une série de valeurs qui sont aussi le bien commun de l'humanité: l'ouverture à autrui; le respect de l'autre; la confiance dans les possibilités multiples, diversifiées de chacun; le sens du pardon et de la réconciliation; le don de soi; l'écoute attentive, sensible, qui libère et encourage l'expression des sentiments parce qu'elle ne juge pas; le dialogue franc; la sincérité, l'authenticité; la mise en confiance; la solidarité responsable; le souci de l'effort et de la rigueur dans un espace toujours à (re)construire; l'intériorité; la créativité. En outre, elle se veut particulièrement attentive aux plus démunis.

Mais ces valeurs humaines deviennent spécifiquement chrétiennes par la référence à laquelle elles font écho, Jésus-Christ, qui les a assumées de façon radicale et leur a donné, à travers sa mort et sa résurrection, une force et un éclat particuliers.

Reste à notre communauté éducative dans toutes ses dimensions (direction - enseignants - étudiants - personnel administratif et technique) à témoigner de ces valeurs par ses attitudes, afin qu'ainsi l'Évangile soit en quelque sorte mis en acte, au service de l'homme et de la société. L'éducation au sens des responsabilités n'est possible que grâce à une confrontation avec des valeurs éthiques et à une réflexion sur le sens de l'être et de l'agir humain.

4.3. NOTRE MISSION EDUCATIVE

Pour répondre à sa mission éducative, notre école se propose d'être attentive à développer la personnalité toute entière de l'étudiant, dans sa singularité corporelle, intellectuelle, affective, sociale, spirituelle, au sein d'un corps enseignant, d'une

équipe soignante, d'un corps de métier, de toute institution, et plus généralement au sein de la société. Car elle vise également à former le citoyen de sa région, de son pays, de l'Europe et du monde dans une société démocratique, fondée sur le respect des droits de l'homme. Cette préparation repose notamment sur le développement au sein de l'école de pratiques démocratiques et sur l'instauration d'une authentique participation.

Enfin, rappelons que cette mission chrétienne de notre école est l'affaire de tous, même si tous ne peuvent pas s'impliquer avec la même conviction dans chacune des dimensions du projet.

Mais notre école s'efforce d'offrir à chacun la liberté de construire sa propre identité, favorise des espaces spécifiques d'expression, d'éveil, de transmission de la tradition chrétienne, veille à ce que les diverses relations humaines, les approches pédagogiques, les choix organisationnels restent en adéquation avec le projet éducatif chrétien, à côté de l'activité même d'enseigner, car là où se forment les savoirs et les savoir-faire se forment le savoir-être, l'esprit, le sens de la vie. Notre école doit aider tout jeune à se forger une conviction personnelle, à se construire une hiérarchie de valeurs et ainsi à se situer dans un monde pluraliste avec sa diversité d'attraits et de propositions.

L'école veut être un projet ouvert à tous ; elle accepte le pluralisme des publics scolaires et des équipes éducatives dans le respect les uns des autres. Elle ne vit pas une situation aisée en ce début de 21ème siècle et pourtant, elle est et doit rester le lieu fondamental pour préparer à demain des adultes citoyens, libres et responsables.

5. Description des moyens mis en œuvre par la Haute Ecole pour lutter contre l'échec scolaire.

5.1. PAR L'INFORMATION

Lors des journées "portes ouvertes", l'information communiquée au candidat met l'accent sur les pré-requis, les objectifs poursuivis, les méthodes pédagogiques et les moyens d'évaluation.

Au moment de l'inscription, les étudiants reçoivent la grille horaire détaillée, le programme de chaque cours et le règlement d'ordre intérieur.

Chaque enseignant informe les étudiants, dès le début de l'année, des objectifs de son cours, des méthodes de travail à utiliser, des critères d'évaluation et du calendrier des travaux et évaluations.

5.2. PAR L'ORGANISATION DES COURS

Pour chaque cours, les étudiants disposent en principe d'un support écrit (plan, notes de cours, syllabus, ouvrages de référence ou documents émanant du milieu professionnel concerné ...).

Les enseignants veillent à la variété des démarches pédagogiques, dans l'esprit de l'enseignement supérieur de type court (articulation théorie - pratique) et selon la spécificité de chaque discipline.

En vue d'assurer la cohérence du système de formation, les enseignants travaillent en bonne coordination, dans un esprit d'équipe propice à la réussite des étudiants, et mènent une réflexion commune sur leur pratique.

5.3. PAR L'EVALUATION ET DES DISPOSITIFS D'ADAPTATION

Si des lacunes importantes sont constatées parmi les étudiants, certains cours de mise à niveau peuvent être organisés en complément de la grille horaire normale.

Un programme complémentaire de remédiation est mis au point pour les étudiants qui ont été autorisés à répartir sur deux ans leur première année d'études conformément à l'article 32 du décret.

Les documents/commentaires d'évaluation permettent aux étudiants de savoir où ils se situent et comment poursuivre leur apprentissage (conseils, suggestions, pistes et recommandations utiles pour atteindre les buts fixés).

Après la délibération, une information précise est fournie à chaque étudiant sur ses résultats, les modalités de la deuxième session et, le cas échéant, les réorientations possibles.

5.4. PAR UNE AIDE PERSONNALISÉE

Les étudiants qui souhaitent une aide pour résoudre un problème personnel sont invités à s'adresser à un membre du conseil social ou à toute autre personne de leur choix. Dans la mesure de leur disponibilité, les enseignants sont à l'écoute des étudiants et s'efforcent de prendre en compte leur personne dans sa globalité.

Des actions spécifiques sont également envisagées auprès des étudiants redoublants chez qui des problèmes de motivation et/ou de maîtrise de matières se posent.

5.5. PAR L'ACTION DE LA CELLULE RÉUSSITE

Tout au long de l'année, les personnes relais dans les différents départements autour d'un coordinateur gèrent un programme d'aide pour favoriser la réussite des étudiants de première année. Des actions de sensibilisation à cette problématique, des interpellations "fortes" à des moments stratégiques de l'année, des rencontres individuelles ou en groupe, sont au programme.

Des fiches techniques sont mises à la disposition des étudiants.

6. Description des moyens mis en œuvre pour assurer la mobilité étudiante au sein de la Haute Ecole, entre les Hautes Ecoles et avec les autres établissements d'enseignement supérieur belges ou étrangers.

La Haute Ecole favorise la mobilité interne et externe des étudiants.

6.1. MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne dans la Haute Ecole prend les formes suivantes :

- mettre à disposition des ressources matérielles communes telles que bibliothèques, locaux avec du matériel spécialisé, laboratoires, ateliers;
- organiser certains modules de cours englobant des objectifs transdisciplinaires;
- favoriser la mobilité des parcours scolaires au sein des départements et des sections de la Haute Ecole dans les limites des dispositions légales;

Le conseil pédagogique détermine les modalités d'application de l'article 32 du décret qui permet à un étudiant inscrit en première année qui en fait la demande, de répartir sur 2 années successives, sa première année d'études.

6.2. MOBILITÉ EXTERNE

La Haute Ecole a également pour mission de développer chez les étudiants une ouverture vers le monde extérieur, vers les réalités socio-culturelles débordant ainsi le cadre strictement professionnel des formations prodiguées.

Actions mises en place pour assurer la mobilité externe :

Création d'une cellule "relations internationales" chargée de la conception et du suivi de dossiers d'échange d'étudiants et d'enseignants, de la promotion de projets de mobilité,

- Diffusion d'informations concernant les opportunités d'échanges européens subsidiés par le Fond Social Européen (essentiellement Erasmus, Leonardo)
- Négociation et mise en route des projets de mobilité
- Recherche de partenaires de formation et de stage,
- Rédaction et actualisation au sein de chaque département du catalogue ECTS.
- Promotion des actions internationales via le journal d'entreprise, le site Internet et la presse,
- Organisation d'échanges pédagogiques avec des partenaires néerlandais, suisses, québécois, roumains,

Il appartient à chaque département de vérifier dans quelle mesure les activités de cours et/ou de formation professionnelle effectuées hors frontières sont validées dans le cursus académique.

La Haute Ecole a mis en place une cellule "Mobilité" qui est chargée de faire l'inventaire des actions menées et à entreprendre, d'évaluer leurs résultats, d'assurer la continuité des échanges et les développements ultérieurs opportuns.

7. Définition des modalités d'organisation de la participation des acteurs de la Communauté éducative et de circulation de l'information relative notamment aux décisions des autorités de la Haute Ecole.

7.1. Organisation de la participation des acteurs.

La Haute Ecole est gérée par les organes de gestion et de consultation repris ci-dessous. Ces différents organes peuvent être ouverts à des personnes extérieures, invitées en raison de leurs compétences en rapport avec les matières traitées; elles y siègent à titre consultatif.

Dans la mesure du possible, les autorités de la Haute Ecole veilleront à créer des conditions propices à la participation des étudiants et des représentants du personnel aux différents conseils.

7.1.1. CONSEIL DE GESTION

Composition

Le conseil de gestion est composé paritairement de 1/3 de membres délégués par le Pouvoir Organisateur, 1/3 de représentants des étudiants et 1/3 de représentants du personnel (dont un membre du personnel non-enseignant).

Dans chacun des trois groupes constitutifs du conseil de gestion, tous les départements organisés au sein de la Haute Ecole doivent être représentés.

Plus précisément, chaque groupe partenaire est composé de la manière suivante :

- groupe Pouvoir Organisateur: le collège de direction et des membres désignés par le conseil d'administration
- groupe du personnel :
 - un enseignant par département comptant moins de 200 étudiants
 - deux enseignants par département de 200 étudiants
 - et au moins un membre du personnel non-enseignant
- groupe des étudiants :
 - un étudiant par département comptant moins de 200 étudiants
 - deux étudiants par département de 200 étudiants
- et au moins le président du conseil des étudiants ou son suppléant

Les modalités de composition sont révisables en fonction de l'évolution des populations.

Le conseil de gestion est présidé par un des membres délégués du Pouvoir Organisateur.

Compétences

Le conseil de gestion est l'organe vers lequel convergent tous les flux d'informations ascendants et descendants. Les conseils de département, conseil social, conseil pédagogique lui font part du contenu de leurs réunions ; le collège de direction et le

Pouvoir Organisateur l'informent de l'ensemble des matières afférentes à la Haute Ecole.

Dans les limites des matières fixées par le règlement d'ordre intérieur élaboré par le conseil de gestion et approuvé par le Pouvoir Organisateur, le conseil de gestion dispose de larges attributions dans la gestion générale quotidienne de la Haute Ecole ; en particulier, il assure les compétences relatives à l'organisation de l'enseignement et des autres missions dévolues à la Haute Ecole, à l'exception des questions concernant les personnes.

Il est notamment compétent pour prendre position sur les avis et propositions qui lui sont transmis par les différents conseils constitués dans la Haute Ecole.

Tous les avis, propositions et autres décisions sont pris par consensus, c'est-à-dire à la majorité absolue des membres présents de chaque groupe. Le conseil est responsable de sa gestion à l'égard du Pouvoir organisateur dont la responsabilité ultime est assurée dans tous les cas. Ce dernier aura à motiver une décision qui irait à l'encontre de celle préconisée par le conseil de gestion à la majorité qualifiée de chacune des fractions et gardera " les mains libres " dans les autres cas.

Mode de désignation

Afin d'assurer la cohérence entre les départements et le conseil de gestion, les membres de la composante "enseignants" siégeant dans chaque conseil de département désignent parmi eux leurs représentants effectif(s) et suppléant(s) au conseil de gestion.

Le membre du personnel non-enseignant est désigné par l'ensemble du personnel non-enseignant employé dans la Haute Ecole.

L'accord des organisations syndicales devra être obtenu pour les 2/3 de la représentation des membres du personnel désignés pour siéger au conseil de gestion.

Les étudiants désignent leurs représentants au conseil de gestion conformément aux dispositions prévues par le décret.

Le mandat des représentants du personnel est d'une durée de deux ans, renouvelable.

7.1.2. COLLEGE DE DIRECTION

Composition

Le collège de direction comprend le directeur-président et les directeurs des catégories organisées dans l'établissement.

Il se réserve la possibilité d'inviter des collaborateurs à titre consultatif.

Le collège de direction est présidé par le directeur-président de la Haute Ecole.

Compétences

Le collège de direction assure l'exécution des décisions prises par le conseil de gestion.

Il prend les décisions qui s'imposent dans les matières pour lesquelles il a reçu délégation.

Le collège de direction fonctionne selon le principe de la collégialité, chacun des membres se ralliant aux décisions prises en commun.

Dans tous les cas, on recherche le consensus le plus large, tout en veillant à bien prendre en considération le point de vue de chaque directeur de catégorie sur les matières qui lui sont spécifiques.

Les réunions du collège de direction ont en principe une fréquence moyenne de deux réunions mensuelles.

Un rapport succinct reprend les décisions et/ou positions adoptées par le collège.

Mode de désignation

Les membres du collège de direction sont désignés conformément aux dispositions prévues par le décret du 05 août 1995 (Art. 70 et 100).

7.1.3. CONSEIL DE DÉPARTEMENT

Composition

Le conseil de département est composé paritairement de 1/3 de membres désignés par le directeur de catégorie (dont lui-même), 1/3 de délégués des étudiants et 1/3 de représentants du personnel (enseignant et non-enseignant), à raison d'au moins un membre par section et/ou implantation pour chacun des trois groupes concernés.

Le conseil de département est présidé par le directeur de catégorie (ou un des membres du conseil désigné par lui).

Compétences

D'une manière générale

A la demande du directeur de catégorie, éventuellement d'un autre conseil ou de sa propre initiative, le conseil de département formule des avis et propositions sur les matières afférentes au département.

Le procès-verbal de ses réunions est transmis au conseil de gestion.

Le conseil de département reçoit de la direction les informations utiles sur les questions éducatives, pédagogiques, sociales, financières... concernant le département;

Il reçoit également les avis et propositions des éventuels organes consultatifs du département.

Il est informé des décisions qu'ont prises la direction, le collège de direction, le conseil de gestion et le Pouvoir Organisateur en rapport avec ses propositions et avis.

Les enseignants siégeant dans chaque conseil de département désignent parmi eux leurs représentants effectif(s) et suppléant(s) chargé(s) de les représenter au conseil de gestion.

Tous les avis, propositions et autres décisions sont pris par consensus, c'est-à-dire à la majorité absolue des membres présents dans chaque groupe.

Le directeur de catégorie aura à motiver toute décision qui irait à l'encontre de celle préconisée par le conseil de département à la majorité qualifiée de chacune des

fractions; dans les autres cas et dans les limites de ses prérogatives, il prendra les dispositions qui s'imposent.

Plus particulièrement

Le conseil de département traite entre autres:

- de la fixation de la partie du programme d'études laissée à l'autonomie de l'établissement et la rédaction des articles du règlement d'ordre intérieur qui concernent spécifiquement le département;
- de la réalisation du rapport d'activités que chaque département doit fournir dans le cadre du contrôle de qualité de la Haute Ecole;
- dans les limites des périodes affectées au département par le conseil de gestion, de la répartition des périodes utilisables;
- dans les limites des subventions attribuées au département par le conseil de gestion, de la répartition des ressources financières disponibles;
- de la politique de collaboration avec les établissements ou sections d'enseignement secondaire ou supérieur fonctionnant dans la même implantation.

Mode de désignation

Dans le cadre de l'autonomie laissée aux départements, l'assemblée générale du personnel de chaque département décide du mode de désignation et désigne les membres effectifs et suppléants chargés de le représenter au conseil de département.

Chaque section et/ou implantation doit être représentée et il conviendrait d'accorder un mandat au personnel non-enseignant.

Le mandat des représentants du personnel est d'une durée de deux ans, renouvelable.

7.1.4. CONSEIL SOCIAL

Composition

Le conseil social de la Haute Ecole est constitué pour moitié par des représentants des étudiants, pour un quart par des membres du personnel et pour un quart par des personnes désignées par le collège de direction.

Les étudiants veillent à ce que chaque département soit représenté, selon la répartition suivante :

- un étudiant par département comptant moins de 200 étudiants
- deux étudiants par département d'au moins 200 étudiants

L'ensemble conjoint des représentants du personnel et de la direction assure complémentirement la présence de tous les départements organisés dans la Haute Ecole.

Le conseil social élit les membres constituant un bureau représentatif des 3 composantes et qui comprend un président, un trésorier et un secrétaire. Ces personnes exécutent les décisions et organisent le suivi des dossiers.

Compétences

Le conseil social remet au collège de direction des avis et des propositions sur des questions relatives aux conditions matérielles et sociales des étudiants.

Il assure la responsabilité de la gestion des fonds disponibles pour les besoins sociaux des étudiants, en concertation avec le conseil de gestion.

Il agit d'initiative ou à la demande de l'une ou l'autre des instances de la Haute Ecole et prend ses décisions à la majorité des 2/3 des membres présents.

Il transmet le procès-verbal de ses réunions au conseil de gestion.

Mode de désignation

Les étudiants choisissent leurs représentants au conseil social de la Haute Ecole conformément aux dispositions prévues par le décret.

L'assemblée générale du personnel de chaque établissement constitutif de la Haute Ecole désigne ses représentants effectif et suppléant au conseil social.

Le mandat des délégués du personnel est d'une durée de deux ans et renouvelable.

Rem: Les matières qui sont du ressort du conseil social touchant directement les conditions matérielles des étudiants, il importe de préserver cette proximité; en conséquence, il conviendrait que chaque département se dote d'une cellule sociale spécifique, en liaison directe avec le conseil social de la Haute Ecole.

7.1.5. CONSEIL PÉDAGOGIQUE

Composition

Le conseil pédagogique est composé paritairement de 1/3 de représentants des étudiants, 1/3 d'enseignants et 1/3 de membres désignés par le collège de direction.

Dans chaque groupe, tous les départements sont représentés. Plus précisément, le conseil pédagogique est composé comme suit :

pour les enseignants :

- un enseignant par département comptant moins de 200 étudiants
- deux enseignants par département d'au moins 200 étudiants

pour les étudiants : même répartition que pour les enseignants

pour la direction : des personnes désignées par le collège de direction

Le conseil pédagogique est présidé par un membre du collège de direction.

Compétences

Le conseil pédagogique est un organe de réflexion traitant les questions d'ordre pédagogique communes aux différents départements. Dans ce cadre, il propose des modalités d'utilisation des moyens pédagogiques, d'affectation des ressources humaines et trace les grandes orientations pédagogiques de la Haute Ecole.

Il agit d'initiative ou à la demande de l'une ou l'autre des instances de la Haute Ecole.

Tous les avis, propositions et autres décisions sont pris par consensus, c'est-à-dire à la majorité absolue des membres présents de chaque groupe.

Il transmet ses avis et propositions au conseil de gestion.

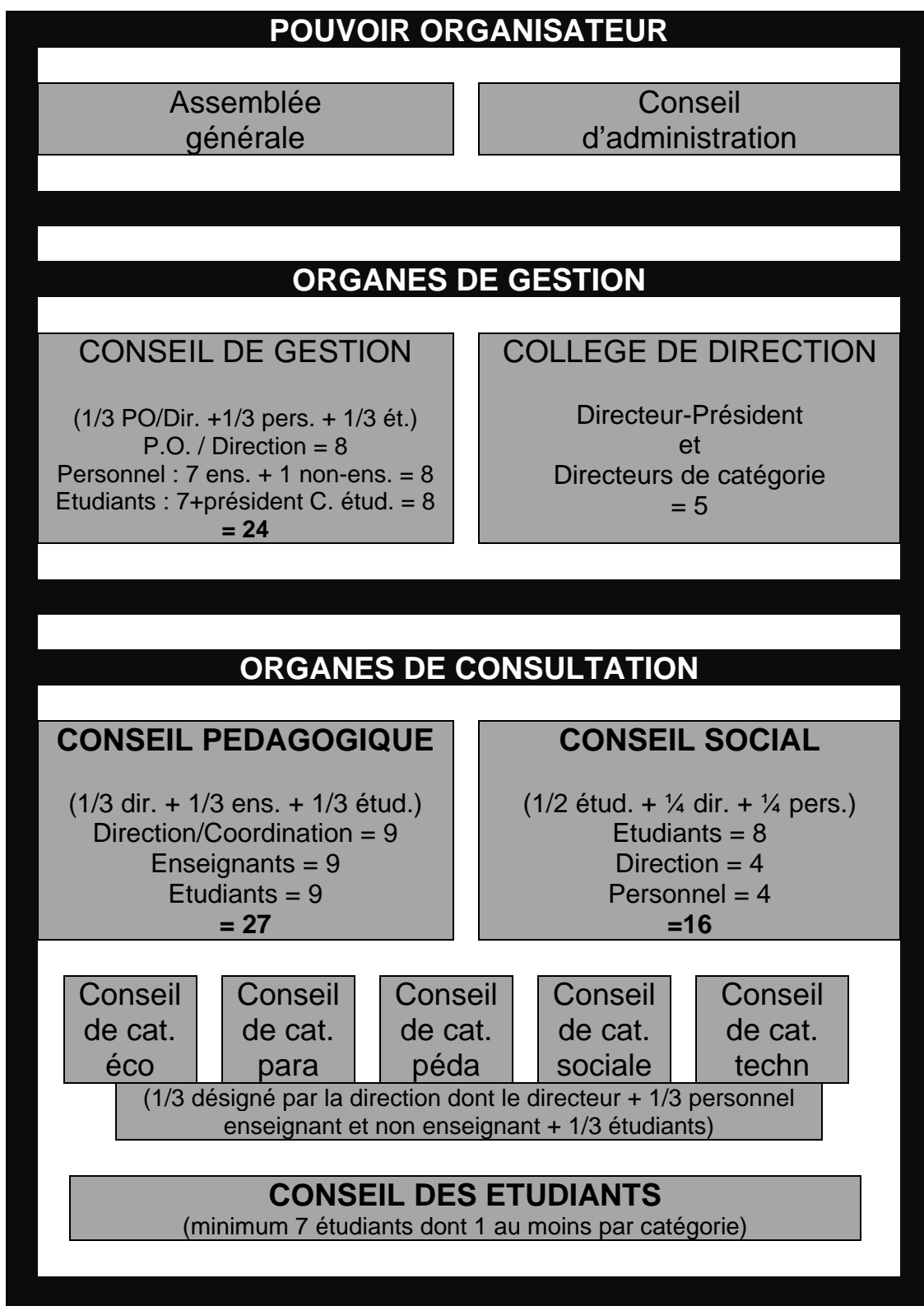
Mode de désignation

Afin d'assurer la cohérence entre les départements et le conseil pédagogique, les enseignants siégeant dans chaque conseil de département choisissent leurs représentants effectif(s) et suppléant(s) chargé(s) de représenter le personnel enseignant du département au conseil pédagogique.

Le mandat des membres du personnel est d'une durée de deux ans, renouvelable.

Le conseil des étudiants de chaque département désigne ses représentants au conseil pédagogique conformément aux dispositions prévues par le décret.

Annexe - Organigramme récapitulatif



7.2. Description des modes de circulation de l'information relative notamment aux décisions des autorités de la Haute Ecole.

7.2.1. INFORMATIONS RELATIVES AUX ETUDES

Les documents officiels contenant les informations “ réglementaires ” sont remis à tous les étudiants lors de l'inscription et à tous les membres du personnel concernés; il s'agit essentiellement des textes relatifs au règlement des études, règlement des examens, règlement d'ordre intérieur, projet pédagogique, social et culturel. Ces documents sont également disponibles sur demande.

En début d'année, les professeurs précisent par écrit aux étudiants les objectifs et les modalités d'évaluation de leurs cours.

A la suite de chaque conseil d'évaluation, les étudiants sont informés sur leur situation.

Après les délibérations, les résultats sont affichés aux valves de l'implantation; les étudiants reçoivent un “ bulletin ” reprenant les cotes individuelles; ils peuvent consulter les copies de leurs examens écrits en présence des professeurs concernés.

7.2.2. CIRCULATION DE L'INFORMATION ENTRE LES DIFFÉRENTS ORGANES

D'une manière générale, on veille à assurer une double circulation de l'information:

- du bas vers le haut: les analyses, réflexions, propositions intéressant les activités de terrain et émanant des départements sont systématiquement communiquées aux instances responsables de la Haute Ecole;
- du haut vers le bas: les informations et décisions émanant des organes communs sont communiquées dans chaque implantation, favorisant ainsi le développement progressif d'une culture commune de Haute Ecole, tout en laissant subsister l'identité propre de chaque implantation.

Plus précisément, chaque conseil détermine ses propres modalités de fonctionnement (établissement de l'ordre du jour, convocations, procès-verbaux, périodicité,...); il se désigne notamment un secrétaire responsable de la diffusion des rapports et de leur archivage;

- les directeurs de catégorie prévoient une personne-relais par implantation, personne à qui les secrétaires des différents conseils (de gestion, de département, social, pédagogique) transmettent leurs rapports et qui est chargée d'en assurer la diffusion au sein de l'implantation;
- ces rapports sont déposés pour consultation à la bibliothèque de chaque implantation;
- chaque membre d'un conseil reçoit tous les procès-verbaux relatifs aux réunions de ce conseil;
- les secrétaires des conseils social, pédagogique et de département transmettent aussi leurs rapports au secrétaire du conseil de gestion;
- les étudiants membres de conseils sont responsables du suivi des informations vers le conseil des étudiants; chaque implantation met des valves à la disposition du conseil des étudiants.

7.2.3. DIVERS

On veillera à maintenir une bibliothèque dans les différentes implantations de la Haute Ecole. Chacun de ces services de documentation est accessible aux anciens, aux maîtres de stages, ainsi qu'à tous les étudiants disposant d'une carte d'étudiant propre à notre Haute Ecole.

Dans la mesure des possibilités, la liaison entre les implantations sera facilitée par l'installation d'un modem (outre le téléphone et la télécopie).

En fonction des possibilités que permettront les ressources humaines accordées à la Haute Ecole, le conseil de gestion étudiera la faisabilité d'un projet de réalisation d'un périodique interne, qui pourrait centraliser et annoncer dans toutes les implantations les principales activités intéressantes prévues par chaque département de la Haute Ecole.

8. Description des moyens mis en œuvre pour intégrer la Haute Ecole dans son environnement social, économique et culturel.

L'établissement est animé d'une volonté d'ouverture et entretient des contacts privilégiés avec son environnement. Cette insertion se manifeste notamment par une série d'initiatives prises dans l'établissement. Par exemple:

- Introduire au niveau du Pouvoir Organisateur et des conseils de département de la Haute Ecole des personnes ressources extérieures engagées dans la vie socio-économique.
- Associer le monde socio-économique aux jurys d'examen, aux travaux de fin d'études et à des séminaires.
- Approfondir les contacts extérieurs via les stages et les travaux de fin d'études. Ces derniers doivent en particulier présenter une orientation professionnelle en rapport avec la catégorie.
- Permettre aux diplômés et aux professionnels un accès aux ressources de la Haute Ecole (centre de documentation, bibliothèques, équipements, infrastructures, ...).
 - Informer les étudiants sur les possibilités:
 - de stages,
 - de logements,
 - d'emplois,
 - de jobs d'étudiants,
 - d'aides financières possibles.

Le conseil social est compétent dans ces matières et y est particulièrement attentif.

- Favoriser les activités complémentaires susceptibles de stimuler une ouverture vers le monde extérieur.
- Encourager la participation à des actions de solidarité ou de services dans des associations d'aide sociale.

En particulier via la pratique des stages et l'élaboration du travail de fin d'études, chaque département entretient forcément des relations privilégiées avec une série de partenaires; ce partenariat prend aussi des perspectives plus larges. C'est ainsi que la Haute Ecole poursuit dans ce domaine une politique qui vise à :

- Répondre à des demandes de formation en alternance; encourager la poursuite et l'extension des activités de formation continue.
- Favoriser l'accès à la recherche-action en étant attentif aux éventuelles demandes du partenariat. Exemple: conduire des travaux de fin d'études qui répondent à des demandes extérieures.
- Prendre en considération des collaborations éventuelles avec des organisations locales ou régionales (entreprises, institutions diverses: écoles, C.P.A.S., centre de technologie, ...).

- Projeter des synergies avec les autres Hautes Ecoles Catholiques de la Province et de la Communauté Française.
- Rechercher, suivant les possibilités de chaque département, des collaborations avec d'autres instituts de formation des régions avoisinant le Hainaut Occidental (par exemple la Communauté Flamande et le Nord - Pas-de-Calais)
- Entretenir des collaborations avec d'autres formes ou d'autres niveaux d'enseignement, à savoir l'enseignement fondamental, l'enseignement secondaire, l'enseignement professionnel secondaire complémentaire (soins infirmiers), la promotion sociale, l'université, ...
- Envisager des actions communes en inter-réseaux.
- Modalités de mise en œuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute Ecole.

9. Modalités de mise en œuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute Ecole.

9.1. CONTEXTE GÉNÉRAL

1.1. L'évaluation de la qualité répond à une volonté de *transparence* et d'*efficacité* quant à la manière dont l'établissement s'acquitte de ses missions.

1.2. Elle doit particulièrement tenter de vérifier et d'améliorer l'*adéquation* entre les formations dispensées et les besoins réels connus, voire prévisibles qu'implique l'évolution des connaissances et des techniques.

1.3. Cela implique qu'elle soit *collective*: elle ne pourra en effet être pertinente que dans la mesure où chacun, à son niveau de responsabilité, perçoit un intérêt majeur de progrès et est prêt à (re)définir périodiquement les stratégies de l'établissement en renforçant ses qualités et ses atouts, en corrigeant ses manques, retards, insuffisances et autres faiblesses.

1.4. Il s'agit donc de poursuivre et de développer un *état d'esprit* permanent d'auto-évaluation interne à l'égard des activités menées au sein de la Haute Ecole, et non à l'égard de leurs auteurs: en aucune manière, il ne conviendrait d'évaluer les personnes dans ce cadre. En tout cas, dans la mesure où cette auto-évaluation aboutirait quand même occasionnellement à soulever des questions relatives à des compétences professionnelles individuelles, ces aspects resteraient internes et ne feraient donc pas l'objet d'une publication dans le rapport d'activités.

Il reste que ce sont les personnes qui ont le premier rôle dans le processus d'auto-évaluation: elles doivent avoir le souci d'y consacrer du temps, faire preuve d'un sens critique constructif, avoir la volonté de coopérer, d'ajuster et d'actualiser leurs connaissances et leur pédagogie, tout cela dans l'intérêt général. En effet, à travers cette évaluation collective, chacun contribue à l'essor et à la réputation de l'enseignement supérieur, dans sa discipline, dans son établissement, dans sa région.

1.5. Préalable à toute évaluation pertinente, la *connaissance* mutuelle et réciproque des différents départements organisés sera développée par une attitude d'écoute et de partage, particulièrement dans le cadre des organes de participation communs à la Haute Ecole (conseil de gestion, conseil pédagogique, conseil social).

9.2. PRINCIPAUX AXES DE L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ AU SEIN DE LA HAUTE ECOLE.

Malgré l'absence de dispositions en la matière lors de la création des Hautes Ecoles, la Haute Ecole s'est engagée sur cette voie dès mai 1998. L'esprit développé vise une recherche d'amélioration continue de la qualité ancrée sur un rapport d'activités complet et concret, élaboré en collaboration étroite avec chaque membre du personnel au sein des différents départements.

Les différents départements s'associent dans une réflexion collective autour des activités menées au sein de la Haute Ecole et de ses départements. En effet, les rapports d'activités ne peuvent se limiter à l'énoncé d'un certain nombre de faits et de données diverses relatives aux activités de formation de chaque département, au développement des autres missions ou au fonctionnement global de la Haute Ecole. Ils doivent donner lieu à des analyses et interprétations collectives, pour en dégager

des explications et des recommandations susceptibles d'apporter les améliorations qui s'imposent et donc conduire à des décisions opportunes en vue d'accroître l'efficacité de l'institution.

Ce processus d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité vise une connaissance mutuelle et réciproque des départements. Il nécessite une attitude d'écoute, de partage, de respect mutuel et de non jugement.

Ce processus d'évaluation pratiqué de manière pragmatique vise la transparence.

Les résultats se doivent d'être lisibles et visibles et on cherchera donc à identifier des indicateurs quantitatifs mesurables et fiables et des indicateurs qualitatifs observables, afin de proposer un cadre minimum commun à tous les départements.

Il n'existe en effet pas de grille d'évaluation simple et unique en la matière. Ainsi, nous nous devons de construire et d'adapter ces grilles d'évaluation existantes aux spécificités de la Haute Ecole et de ses départements.

Il est évident, qu'outre les moyens dégagés par ailleurs par la Haute Ecole pour assurer la mise en œuvre de ce projet, que ce processus d'évaluation de la qualité sera également intégré au fonctionnement des organes de participation de la Haute Ecole et plus particulièrement dans le cadre des sujets abordés au conseil pédagogique.

10. Description des moyens mis en œuvre par la Haute Ecole pour favoriser l'interdisciplinarité au sein d'une catégorie d'enseignement ou entre les catégories d'enseignement dispensé par la Haute Ecole.

L'existence de la Haute Ecole fournit l'occasion de mettre en pratique l'interdisciplinarité qui consiste à se laisser interroger dans sa propre discipline par le questionnement d'une autre discipline et qui implique donc un décloisonnement entre les disciplines. Cette interdisciplinarité se pratique selon les axes suivants :

PARTAGER les informations se rapportant aux ressources matérielles et humaines, ainsi qu'aux programmes de cours dans chacune des disciplines pour que chacun puisse y trouver des opportunités d'applications interdisciplinaires :

- informatisation de certaines données;
- mise en place des moyens d'accès à l'ensemble des informations en temps réel;
- présence d'une personne-relais (directeur de catégorie) qui suscite et assure la promotion de projets interdisciplinaires, en analyse la faisabilité et s'assure du suivi et de l'évaluation de ces initiatives.

INTERAGIR lors des rencontres entre professeurs ayant des activités, des projets communs, en vue de travailler à des projets interdisciplinaires qui impliquent enseignants et étudiants.

DÉCLOISONNER des groupes d'étudiants de différentes sections et années d'études:

- décloisonnement horizontal;
- décloisonnement vertical.

OUVRIER l'école vers le monde extérieur et favoriser le partenariat école-entreprise ou école-terrain selon la spécificité de chaque département par le biais de visites, d'interventions d'animateurs extérieurs lors de séminaires, de projets de formation continuée...

ORGANISER l'emploi du temps de façon à permettre des possibilités d'activités interdisciplinaires durant les heures de cours, de groupement d'heures par activité, de paires d'enseignants et de cours...

FAVORISER une utilisation optimale des espaces disponibles pour atteindre les objectifs communs.

Cette synergie entre les disciplines dans la Haute Ecole porte sur les dimensions suivantes :

- les contenus enseignés
- les objectifs pédagogiques
- les formes de groupement d'élèves
- les formes de travail d'équipe de professeurs
- la gestion du temps
- l'organisation de l'espace
- le degré d'ouverture à des collaborations externes

