



PROJET PEDAGOGIQUE SOCIAL ET CULTUREL  
DE LA Haute Ecole  
« ICHEC-ECAM-ISFSC »

Version mars 2019

## I. Projet pédagogique, social et culturel de la HE

Les intitulés de chapitre du projet pédagogique, social et culturel sont définis par l'article 6 § 3 du décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Ecoles.

Certains de ces chapitres abordent des questions qui concernent l'ensemble de la Haute école.

Il a donc été répondu globalement aux exigences légales, en nuancant selon les formations lorsque cela était possible. Ces réponses communes sont la résultante des conceptions développées par chaque institut.

Lorsque cela était opportun, selon les cas, les voies de formation courte et longue, les catégories sociale, technique et économique ont été traitées distinctement.

### A. Description des moyens mis en œuvre par la Haute école pour intégrer les objectifs généraux et missions de l'enseignement supérieur visés au Titre 1er du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

Les objectifs assignés à l'enseignement supérieur et modulés selon les différents types de formation (type court, type long et universitaires) sont formulés dans le décret du 7 novembre 2013 susmentionné.

Ces objectifs constituent la charpente de notre projet. Ils permettent de spécifier les différents programmes de formation, de concevoir les méthodes d'apprentissage, en ce compris les moyens pour promouvoir la réussite et lutter contre l'échec (5°), de définir les missions (2°) ainsi que les relations aux environnements (8°) et les partenariats. Ils président aussi à la conception de la structure organisationnelle (7°).

C'est donc l'ensemble des choix et des réalisations de l'établissement, dans les différents domaines où il exerce son action, qui définit la mise en œuvre des objectifs particuliers de l'enseignement supérieur et des objectifs spécifiques de l'établissement ainsi que l'affectation des moyens.

La Haute école remplit ses missions par l'intermédiaire de ses catégories. Il lui appartient de garantir à chaque catégorie et type d'enseignement la possibilité de remplir les missions définies par le décret du 7 novembre 2013 : enseignement, formation continue, recherche et services à la société. La Haute école veille à accorder à chaque catégorie et type d'enseignement une quote-part équitable des ressources dont elle dispose de façon à leur permettre de remplir les quatre missions.

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

Il y a une interaction nécessaire entre toutes les missions que le Décret reconnaît à l'enseignement supérieur.

L'affectation des ressources répond en priorité à la mission de formation initiale. Cependant, dans le cadre des décisions de l'organe de gestion (CA) et sur avis des conseils compétents, les membres du personnel enseignant de la Haute école peuvent être affectés à des missions de recherche et/ou de formation continue et/ou de service à la société

### 1. La formation initiale

#### a) *La composante économique et technique de type long*

La conception de la formation initiale correspond aux objectifs définis aux points 1° à 4°. Elle a tout à gagner à la coexistence dans le même établissement de la réalisation des différentes missions, notamment la formation continue et la recherche. Elle s'organise en formation de jour et en horaire décalé dans la catégorie économique et en formation de jour dans la catégorie technique.

#### ❖ La mission de l'ICHEC

ICHEC, révélateur de talents, forme ses étudiants à devenir des managers responsables et ouverts au monde.

Pour réaliser cette mission, le projet de formation privilégie le lien au terrain dans une approche rigoureuse alimentée par la recherche. Les connaissances, les aptitudes et les compétences développées permettent aux diplômés de s'inscrire dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie.

#### ❖ La mission de l'ECAM

Dans le respect des contraintes décrétales, et animés des valeurs de qualité, de confiance et de convivialité, notre mission prioritaire est de former aujourd'hui les ingénieurs industriels qui, demain, seront les acteurs d'une société durable.

Notre ambition est de préparer l'étudiant à faire face aux nombreux métiers de l'ingénieur, qui se déclinent de façon plurielle et variée. Sa formation doit s'appuyer sur des bases scientifiques et techniques solides, et l'encourager à apprendre tout au long de sa carrière, à continuer d'évoluer. Habile avec les softskills, l'ingénieur ECAM doit être capable de gérer un projet ambitieux, faire preuve de leadership, être assertif, se faire comprendre et manager une équipe.

## *b) La composante sociale de type court et de type long*

- ◆ Les cours généraux, et en particulier les cours de sciences humaines et sociales, permettent à l'étudiant de se former à l'analyse scientifique et d'utiliser des clés de décodage théorique de notre environnement dans un esprit de questionnement perpétuel, et ce à l'opposé de tout enseignement dogmatique. Cette démarche trouve son point culminant dans la réalisation d'un travail de fin d'études qui comprend une distanciation fondée sur des bases théoriques solides.
- ◆ Les cours de méthodologie et l'encadrement des stages ouvrent à la complexité des situations professionnelles ; ils doivent développer la critique des situations professionnelles.
- ◆ Les ateliers permettent à l'étudiant d'exprimer sa créativité, tout en lui apportant les éléments techniques nécessaires à un travail professionnel.

Les équipes enseignantes veilleront à apporter aux étudiants des savoirs, des savoir-faire et des savoir-devenir en vue de former de véritables professionnels dotés d'une volonté d'intervention dans le devenir et l'évolution de leurs champs professionnels.

## 2. La recherche

La Haute école adopte une attitude ouverte sur la recherche pour dispenser un enseignement actualisé et construit avec rigueur (cf. 2°) et rend possible la mise en œuvre de projets de recherche d'envergures diverses.

Si des projets peuvent être menés dans le cadre de contrats ou de conventions signées avec des acteurs extérieurs à la Haute école, d'autres projets peuvent être initiés en son sein. La complémentarité des activités de recherche suppose une politique cohérente. La Haute école doit se donner les moyens d'être reconnue pour la qualité de sa recherche. Cela suppose notamment de disposer de ressources qui permettent :

- de lancer des projets exploratoires;
- de valoriser les produits qui résultent des travaux, c'est-à-dire :
- participer à des colloques ou journées d'études;
- publier les résultats de recherche (ou participer à des publications collectives);
- articuler les projets autour de thèmes polarisateurs.
- d'être présents au sein d'organismes extérieurs (scientifiques, socio-économiques, ...).

Chaque type d'enseignement veille à articuler les différents types de recherche avec ses activités de formation et de services à la société.

## *a) La composante économique et technique de type long*

*« Pour l'enseignement supérieur de type long, la recherche constitue une exigence scientifique inhérente au niveau universitaire, afin d'éviter de reproduire le passé avec un retard qui s'accroît*

*d'autant plus vite que le changement s'accélère<sup>1</sup> ». Elle permet d'actualiser les connaissances, d'en produire et d'en diffuser des nouvelles. Elle place le chercheur à la source des questionnements sur la signification des changements et au cœur des réflexions sur ces changements.*

*« Elle est aussi un moyen privilégié de contact avec l'environnement socio-économique, assurant ainsi une présence là où s'opère le changement<sup>2</sup> ». Cette affirmation vaut aussi pour le contact avec la communauté scientifique où « l'enseignant-chercheur » s'inscrit dans une dynamique d'échanges vis-à-vis d'autres chercheurs et d'autres acteurs du monde de l'enseignement ou du monde socio-économique.*

Le centre de recherche de l'ICHEC est dédié à la recherche interdisciplinaire en gestion et dans des domaines qui peuvent y être associés, ancrée dans une pratique de terrain. Il soutient et valorise les chercheurs et leurs projets de recherche au sein de l'institution.

Le centre a pour vision de créer une culture forte de soutien à la recherche.

La politique de recherche privilégie les projets interdisciplinaires et alignés avec les valeurs de l'institution.

Les membres du personnel reconnus pour leurs compétences en la matière consacrent une partie significative de leur temps à la recherche. Leurs travaux sont valorisés tant par l'institution que pour les personnes qui les ont réalisés (gestion des carrières et de l'emploi).

Le Centre de Recherche et Développement de l'ECAM, le CERDECAM<sup>3</sup>, met en œuvre les projets de recherche appliquée, de formation continue, de services aux entreprises et de développement de l'entreprenariat portés par les enseignants de l'ECAM. Il se présente comme partenaire des entreprises dans leurs projets R&D, tant dans la rédaction et la construction des dossiers que dans l'accompagnement et la mise à disposition des compétences des enseignants ou des étudiants dans le cadre de stage et/ou TFE de recherche.

Le CERDECAM constitue le canal privilégié de développement des compétences des enseignants tout au long de leur carrière ainsi que d'acquisition de matériel emblématique pour leurs laboratoires de recherche, au profit de la qualité de la formation des ingénieurs ECAM.

#### *b) La composante sociale de type court et de type long*

La Haute école est porteuse de recherches scientifiques. Pour le type court, il s'agit d'une part de mener de la recherche-action, d'autre part, des analyses de cas (distanciation par rapport à une réalité que le chercheur a pu observer de l'intérieur, suivie d'une formulation de propositions concrètes) et, enfin, les approches expérimentales et par voie d'enquête.

---

<sup>1</sup> Conseil Permanent de l'enseignement supérieur, Un enseignement supérieur pour Demain ?, Memorandum, mars 1995., page 12.

<sup>2</sup> Conseil Permanent, *op. cit.*, page 12.

<sup>3</sup> <https://cerdecam.jimdo.com/>

La présence de nombreux praticiens dans le corps enseignant du type court, ainsi que la pratique des stages, favorisent ces démarches et permettent un encadrement efficace, en complément de celui apporté par les professeurs de pratique professionnelle.

A l'ISFSC, les recherches sont essentiellement menées dans les domaines du travail social, de l'information sociale, de la communication et de l'usage coopératif d'internet, du multimedia et des réseaux sociaux. Elles privilégient l'analyse des réalités urbaines et multiculturelles qui renvoient directement à l'ancrage géographique de l'ISFSC et aux situations rencontrées, en stage, par un grand nombre d'étudiants. Enfin, les projets développés sont aussi bien issus de l'analyse théorique ou pratique d'enseignants que d'une co-construction en collaboration avec des organismes ou entreprises et/ou avec des étudiants.

Permettant de décrypter les processus sociaux contemporains, la pratique de recherche nourrit ainsi les enseignements, tisse des liens avec les milieux socio-professionnels auxquels les étudiants sont destinés et peut aussi se concrétiser en proposition de pistes d'action.

### 3. Les services à la collectivité

De façon générale, le premier service à la collectivité procède de notre nature même : l'enseignement, service au public, génère des utilités tant pour les étudiants, les entreprises que la collectivité. Cette dimension est directement perceptible dans les partenariats noués par les composantes de la Haute école ainsi que par son intégration dans son environnement (8°).

Plus particulièrement, les stages, ainsi que les mémoires-projets rendent service aux organisations (entreprises privées, publiques, asbl, administrations) dans lesquelles les stagiaires sont impliqués. Au travers des missions qu'ils remplissent pour ces entreprises et organisations, les étudiants apportent une contribution dont l'ampleur varie selon les objectifs impartis aux stages tout au long du cursus.

Il convient cependant de pouvoir utiliser une acception plus restrictive des services à la collectivité lorsqu'ils font l'objet d'un contrat explicite entre des membres des personnels de la Haute école, éventuellement accompagnés par des étudiants, et un partenaire extérieur avec obligation de résultat.

La mission de services à la collectivité se différencie de celle de recherche. Plus soumises que la recherche à une obligation de résultat, les activités de services ne rencontrent que partiellement les exigences décrites au point 2 ci-dessus, y compris le caractère transversal des projets de recherche (10°).

### 4. La formation continue

La dimension large de service à la collectivité décrite ci-dessus implique la responsabilité de restituer à la société les fruits du potentiel scientifique et pédagogique dont l'enseignement supérieur a été doté, au-delà de la formation des jeunes qui s'inscrivent en formation initiale. C'est ainsi qu'on touche à la problématique de la formation continue qui peut intervenir sous

différentes formes : des actions ponctuelles, des actions de plus longue durée ou des formations spécialisées dans le cadre de programmes de troisième cycle.

En elle-même, la formation des adultes a une valeur pédagogique indéniable. Elle concerne un segment spécifique et dynamique de la demande de formation et génère à la fois des utilités collectives (en réponse aux besoins collectifs d'une formation accrue, diversifiée et renouvelée) et des utilités individuelles (en réponse aux besoins individuels d'une formation adaptée à des attentes nouvelles). Le contact avec une population déjà diplômée et/ou déjà engagée dans la vie professionnelle constitue pour l'établissement un enjeu mobilisateur.

Les formations continues organisées par la Haute école sont ouvertes à son personnel.

## C. Définition des spécificités de l'enseignement de type court et/ou de type long dispensé par la Haute école

### 1. L'enseignement supérieur hors université

*«La formation proposée doit répondre à une double exigence : celle d'être opérationnelle et proche du concret pour rencontrer les attentes premières des étudiants et pour s'incarner dans la réalité présente; celle aussi d'être conceptuelle et rigoureuse, pour permettre de dépasser ce présent et de s'inscrire dans le devenir»<sup>4</sup>.*

Il convient de préciser et d'approfondir cet enjeu. L'enseignement supérieur hors université dont les formations sont orientées vers l'action est soucieux d'être dans ses modalités pédagogiques systématiquement en lien avec le terrain. Ce souci peut donner lieu à des réalisations différentes selon les catégories d'enseignement, les programmes de formation et les étapes des projets personnels de formation. L'enseignement supérieur hors université a donc développé des pédagogies adaptées à la diversité des situations rencontrées. Elles ont en commun le souci de développer la capacité d'appliquer les savoirs acquis et d'acquérir les savoirs en les appliquant.

De façon générale :

- ◆ Les savoirs peuvent être acquis par des applications ou la mise en pratique lorsque la discipline, l'encadrement et les conditions matérielles le permettent : laboratoires, petits groupes d'apprentissage des langues, travaux pratiques, stages, etc.
- ◆ D'autres moments de la formation permettent la mise en pratique et en application, des savoirs et savoir-faire
- ◆ Il est des disciplines dont la pratique est extérieure au domaine de formation. Ces savoirs peuvent être présentés et/ou évalués en référence à des situations ou à des pratiques. Ils sont alors mis en relation avec les dynamiques qui les créent : la politique scientifique, le développement industriel et technique, les enjeux socio-culturels. L'enseignement forme

---

<sup>4</sup> Conseil Permanent, *op. cit.*, page 12.

ainsi à l'usage responsable des savoirs, usage qui s'insère dans une conception d'ensemble de la culture et dans une perspective démocratique. Ceci implique une référence à des situations au travers de la connaissance de l'histoire, de la compréhension du présent et du développement d'une capacité d'évaluation critique et prospective.

Les différentes disciplines auxquelles forme la Haute Ecole — la gestion, les sciences et techniques, le travail social, la communication — sont la résultante d'un ensemble de savoir-faire, bâtis à partir de pratiques concrètes qui donnent lieu à des reprises réflexives et à des théorisations. Cette reprise s'appuie sur des savoirs et des savoir-faire originaires de disciplines variées — mathématiques, droit, sociologie, psychologie, sciences sociales, informatique, économie, techniques, etc. — afin de construire sa propre cohérence et sa propre rigueur.

La relation à l'action détermine la façon dont les enseignements de la gestion, des sciences et techniques, du travail social et de la communication présentent les caractéristiques scientifiques, réflexives et critiques de tout enseignement supérieur. Il faut tenir compte à la fois des critères de validité internes des disciplines, des critères de leur application à des réalités concrètes (efficience, efficacité, opérationnalité) et des critères de leur insertion sociale (adéquation à des choix sociaux, culturels et politiques).

Toute mise en situation exige la compréhension et la critique de ce qui caractérise la situation, de son origine et de ses évolutions possibles. Les professionnels de la gestion, des sciences et techniques, du travail social et de la communication, doivent être aptes à saisir l'ensemble de ces dimensions et à définir les problèmes pour être ensuite capables de prendre des décisions.

La formation, nécessite donc tant de communiquer des savoirs et des savoir-faire de disciplines diverses — elle est nécessairement pluridisciplinaire — que de construire une compétence sui generis qui s'appuie sur ces connaissances variées. Cette construction nécessite un ensemble de démarches pédagogiques propres comprenant notamment des mises en situation.

*A cet égard, «la mise en situation, sans doute utile à toute forme d'enseignement, constitue un axe privilégié de formation. D'une part, elle correspond aux attentes des étudiants ; d'autre part, elle constitue un banc d'essai où les concepts élaborés s'inscrivent dans la réalité, s'y confrontent à la complexité et y trouvent des sources d'enrichissement. »<sup>5</sup>.*

On voit par là que l'attention que l'enseignement supérieur hors université porte au professionnalisme ne signifie pas qu'il formerait strictement à un métier. Il n'est pas non plus opérationnel au sens étroit où il ne procurerait que des « recettes » immédiatement et automatiquement applicables.

Dès lors, il est souhaitable :

- ◆ que les enseignants de la Haute école soient des formateurs intégrant des activités de recherche dans l'exercice de leur fonction;

---

<sup>5</sup> Conseil Permanent, *op. cit.*, page 12.



- ◆ que la Haute école permette aux membres du personnel d'effectuer des missions dans les secteurs professionnels visés par l'enseignement proposé dans la Haute école;
- ◆ que la Haute école mette à la disposition des personnels en fonction principale un budget pour la formation permanente, à charge de ces derniers de faire rapport des formations payées par la Haute école.

## 2. L'enseignement supérieur de type long

### a) *Les objectifs généraux*

Dans les catégories de type long, économique ou technique, l'enseignement de la gestion et des sciences de l'ingénieur porte bien entendu l'ensemble des lignes de force générales qui ont été tracées ci-dessus.

L'exigence de rigueur scientifique et de démarche critique est commune à toutes les formations relevant d'une faculté universitaire ou d'un institut supérieur de type long. Les instituts supérieurs de commerce partagent avec les facultés et les instituts de gestion un héritage commun. Les uns et les autres sont en effet issus des premiers instituts supérieurs de commerce.

### b) *de la Catégorie économique*

En cohérence avec sa réflexion sur les objectifs de l'enseignement et la spécificité de l'enseignement de la gestion,

« La catégorie vise à former des hommes et des femmes capables d'assumer un rôle actif dans la vie économique. Ce rôle n'est pas celui de professionnels étroitement spécialisés, même si la formation suppose la maîtrise de domaines précis de connaissance et d'action. Elle souhaite former des généralistes, à compétence large, pourvus d'un savoir-faire spécifique et capables d'appréhender une situation dans sa globalité et son évolution.

Cette insertion dans le monde professionnel s'accompagne d'une réflexion critique sur les conditions de fonctionnement de l'économie et leur impact sur la vie sociale et politique »<sup>6</sup>.

La formation à la citoyenneté et à la démocratie n'est pas assurée uniquement par les structures participatives. D'une part, le contenu de nombreux cours (économie, droit, technologies, éthique et RSE, ... ) participe à la formation d'une citoyenneté compétente et responsable. D'autre part, la dimension critique est assurée de manière générale à travers l'ensemble des cours, chacun selon sa spécificité. Enfin, la relation d'entraide dans l'apprentissage est une formation à la solidarité, tout comme certains programmes spécifiques (module « Développement et gestion Nord-Sud») et certaines activités particulières (Ichec Housing project, Sustainability Challenge,...).

La démarche pédagogique s'inscrit dans la durée de façon à permettre à la fois l'acquisition des connaissances, la réflexion sur les connaissances acquises et la construction des savoirs. Certains apprentissages sont d'emblée des pratiques. Il en est ainsi pour les langues (celles-ci ouvrent en

---

<sup>6</sup> Déclaration d'Agora de l'ICHEC, pages 5 et 6.

même temps des horizons à la culture, à la communication et à la citoyenneté). Les disciplines (économie, droit, psychologie, philosophie, sociologie, histoire, etc.) qui permettent la compréhension des contextes des situations nouvelles sont enseignées en faisant référence à des situations exemplaires. Les disciplines qui forment aux savoir-faire de la gestion (comptabilité, finance, ....) sont souvent accompagnées de travaux pratiques. La compétence globale de gestion trouve à se réaliser dans les stages et les mémoires.

### *c) de la Catégorie technique*

De nombreuses journées d'études, colloques et autres enquêtes décrivent les compétences de base attendues de l'ingénieur :

- Disposer d'une grande capacité à résoudre les problèmes
- Faire preuve d'esprit critique, posséder un bon esprit pratique et disposer d'une excellente capacité d'analyse
- Faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit à l'égard des nouvelles idées
- Avoir un grand sens des responsabilités
- Être doté d'un véritable esprit d'équipe

Pour continuer à faire la différence dans la société de demain et être sensible et capable de résoudre des problèmes sociétaux tels que le bien-être des citoyens, la pollution, la pénurie d'eau, l'accès aux ressources, le vieillissement de la population, ..., l'ingénieur doit disposer de solides compétences.

- Être capable de collaborer avec des personnes exerçant d'autres disciplines
- Faire preuve de leadership personnel pour affronter les changements continus
- Être capable de penser à long terme pour développer des solutions durables
- Travailler dans un contexte interculturel, tant dans son propre pays qu'à l'étranger

Selon le « baromètre de l'Ingénieur », un tiers des entreprises affirment que la personnalité est leur premier critère de recrutement. Le diplôme et les compétences techniques arrivent en deuxième et troisième position.

La formation de l'ingénieur si elle s'appuie sur des compétences techniques et scientifiques solides, développe par ailleurs l'acquisition et le renforcement de softskills ainsi que l'ouverture au monde. L'insertion professionnelle multiple ainsi que la mobilité nationale et internationale constituent des opportunités d'ajuster et de compléter la formation aux réalités sans cesse en évolution.

### *d) de la catégorie sociale*

La catégorie sociale propose un master en stratégie et analyse de la communication interactive et collaborative, en collaboration avec l'Université Saint-Louis - Bruxelles.

Au terme du master, les diplômé(e) seront aptes à gérer, de manière innovante et responsable, la communication interactive, collaborative et participative des organisations en particulier sur les médias sociaux. Ils seront également capables de mettre en oeuvre des compétences d'analyse critique et recherche(-action), et ainsi contribuer à la réflexion et/ou à l'action des acteurs concernés.

Plus précisément, le master vise les compétences suivantes :

- gérer la présence de l'organisation sur les médias sociaux et collaboratifs ;
- maîtriser les méthodes, les outils et les canaux de communication interactive et collaborative ;
- mobiliser la direction, le personnel et les partenaires d'une organisation autour de projets de communication interactive et collaborative ;
- mobiliser et produire des connaissances en communication interactive et collaborative de façon pertinente et méthodique, dans le cadre d'une réflexion critique ou d'un projet de recherche.

#### *e) Les aspects institutionnels*

L'enseignement supérieur de type long développe des formations de niveau universitaire (Niveau 7 du Cadre Européen de Certification).

D'un point de vue institutionnel et de façon générale, dans l'enseignement supérieur de type long comme à l'université, la formation est répartie sur deux cycles, le premier, d'une durée de trois ans est sanctionné par un diplôme de bachelier en Gestion de l'entreprise ou de bachelier Ingénieur commercial, le deuxième, est sanctionné par le titre de master en sciences commerciales (60 ECTS), de Master en Gestion de l'entreprise (120 ECTS), Master Ingénieur commercial (120 ECTS) ou Master en Business Analyst (120 ECTS). Le Master en Gestion de l'entreprise fait également l'objet de codiplômations et coorganisation avec l'UCL et l'ULB.

La filière ingénieur industriel se décline également en un cursus réparti sur deux cycles. Le premier cycle dit « de transition » conduit après trois ans au diplôme bachelier en Sciences de l'Ingénieur Industriel. Ce diplôme donne accès au cycle de Master en sciences de l'ingénieur industriel dans les différentes orientations proposées par l'ECAM.

Comme à l'université, le corps enseignant se compose de professeurs, de chargés de cours et de membres du personnel scientifique (chefs de travaux et maîtres-assistants). Pour être nommés, les membres du personnel enseignant doivent répondre aux conditions fixées par le décret du 8 février 1999 relatif aux fonctions et titres des membres du personnel enseignant des hautes écoles.

En outre, l'enseignement supérieur de type long fait largement appel à des enseignants qui disposent soit d'une compétence scientifique élaborée au travers d'un parcours professionnel dans les milieux académiques, soit d'une compétence professionnelle acquise dans l'exercice d'un métier.

Tant dans la formation initiale de jour que dans la formation en alternance ou en horaire décalé de la catégorie économique, la procédure de recrutement des enseignants veille à garantir un haut niveau de scientificité et de réflexion autonome, notamment en associant un représentant le plus souvent de l'UCL à la sélection des candidats, tout en s'assurant des qualités pédagogiques et des relations des enseignants avec le monde extérieur à celui de l'enseignement. Dans le recrutement de personnes en fonction principale au sein de la catégorie, un titre de docteur sera un argument positif de sélection.

*f) Une formation universitaire en référence à l'action*

L'enseignement supérieur de type long développe des démarches de formation alternatives à celles mises en oeuvre dans les universités. Il se caractérise par la volonté que les savoirs ne soient pas détachés des conditions concrètes de leur production et de leur utilisation. Il est soucieux que les connaissances puissent être mises en oeuvre dans les situations professionnelles et donc que ses diplômés soient des acteurs de changement capables de visions de long terme tenant compte des différentes exigences d'une société moderne et démocratique.

L'enseignement supérieur de type long articule donc systématiquement les exigences et les garanties d'une formation de niveau universitaire avec les exigences de l'action.

Conjointement, sous des modalités diversifiées :

- ◆ la formation permet aux étudiants d'acquérir des savoirs rigoureux, c'est-à-dire tant des nouvelles informations ou données que les structures et mises en relation qui rendent ces informations pertinentes dans un champ disciplinaire ainsi que dans les champs disciplinaires connexes;
- ◆ elle les amène à s'initier aux méthodes qui permettent de construire de nouveaux savoirs et savoir-faire et à développer leurs capacités de réflexion et de conception au-delà de la formation initiale;
- ◆ en prenant appui sur la rigueur et la cohérence interne des disciplines enseignées, elle veille à assurer la constitution des compétences générales qui font appel à la réflexivité et à la capacité critique. Ces compétences générales permettent aux diplômés de devenir à leur tour des usagers autonomes et responsables et ensuite des créateurs de savoirs et de savoir-faire, capables, dans les situations d'action d'articuler les apports de différentes disciplines afin d'interpréter les informations, et les événements nouveaux et de prendre des décisions en connaissance de cause.

L'enseignement supérieur de type long n'hésite donc pas à retourner aux sources de la connaissance pour l'enraciner d'une manière durable, qui ne se restreint pas à l'utilitaire, tout en étant particulièrement attentif, dans les démarches de formation, aux relations au terrain.

Il répond ainsi à la demande des étudiants et au projet des enseignants : construire une formation de niveau universitaire qui se réfère à des situations concrètes, présentes ou passées, locales, régionales, voire mondiales, et qui vise à créer une compétence générale, tout à la fois personnelle, professionnelle et citoyenne, plutôt qu'à former à l'exercice d'un métier.

### *g) Des modalités diversifiées*

Les programmes de formation doivent garantir l'apprentissage des disciplines fondamentales propres à la formation et l'approche des sciences, y compris les sciences sociales et humaines, grâce auxquelles les cadres généraux et particuliers de la pensée se constituent. Ils doivent aussi garantir la réalisation de travaux dans lesquels l'étudiant fera progressivement la preuve de sa capacité à traiter une problématique en mettant en oeuvre une réflexion construite autour des critères de validité des disciplines et des instruments, des critères de leur opérationnalité et de leur légitimité sociale.

Ils doivent également faire place à la réflexion sur l'usage des savoirs, dans une perspective qui est celle de l'ensemble de la société et non celle de l'intérêt d'un groupe d'acteurs particulier. C'est notamment ce qui garantit que l'enseignement de niveau universitaire génère, au-delà des intérêts particuliers, des bénéfices collectifs. Le sens critique est alors complété par la recherche de positions collectives à travers la mise en oeuvre de débats argumentés, condition nécessaire d'une réflexion et d'une action démocratique. Ces objectifs se réalisent de façon particulière selon la formation dispensée.

Cette construction d'une formation universitaire en référence à l'action est réalisée à travers plusieurs modalités d'apprentissage.

- ◆ Pour l'enseignement **en horaire de jour**, la relation à l'action se réalise notamment au travers des conceptions de cours, les savoirs étant mis en relation avec les conditions de leur création et de leur utilisation, ainsi que par la mise en pratique dans les travaux ou projets de groupe, les stages, les bureaux d'études, les activités d'intégration professionnelles, les mémoires-projets, les gestions de projets, etc. où l'étudiant peut à la fois apprendre à utiliser les connaissances acquises et à créer ses propres raisonnements.
- ◆ Pour l'enseignement **en alternance**, La formation combine à parts égales des périodes d'enseignement et des stages rémunérés en entreprise.
  - La partie formative en entreprise fournit à l'étudiant un terrain d'expérimentation des concepts enseignés en auditoire, et lui permet de se forger une première et solide expérience professionnelle.
  - Le master offre l'opportunité d'obtenir un niveau de compétences davantage en phase avec la réalité du marché du travail et les besoins des entreprises
- ◆ Pour l'enseignement **en horaire décalé**, s'ajoute à la conception des cours, la prise en compte de l'expérience professionnelle des étudiants et des compétences éventuellement déjà acquises, à la fois pour les valoriser et pour construire une distance critique et réflexive vis-à-vis de ces acquis ce qui permet de les insérer dans un cadre plus large.

A cet égard, les programmes en horaire décalé développent à la fois :

- une pédagogie qui prend en compte les spécificités d'une population qui exerce une activité professionnelle;

- un enseignement qui a comme optique de rencontrer un public désireux de se dégager de difficultés momentanées de recherche d'emploi.

- ◆ Enfin, l'organisation de l'**agrégation** de l'enseignement secondaire supérieur économique par l'enseignement supérieur de type long assure aux diplômés de cet enseignement les compétences de scientificité, de rigueur et de pédagogie spécifiquement articulées avec leur future pratique d'enseignants.

#### *h) Des missions complémentaires*

Il est évident que cette conception de l'enseignement supérieur de type long détermine la définition des différentes missions de la Haute école et leurs relations. Soulignons que pour l'enseignement supérieur de type long, la recherche constitue une exigence scientifique indissociable du niveau universitaire<sup>7</sup>. Sans pouvoir s'y réduire, elle doit inclure la recherche sur les modalités pédagogiques de cet enseignement.

A nouveau, définir les moyens qui sont mis en oeuvre pour maintenir la spécificité de l'enseignement supérieur de type long revient à spécifier les différents programmes de formation, à concevoir les méthodes d'apprentissage, à définir les relations aux environnements et à décrire la structure organisationnelle.

### 3. L'enseignement supérieur de type court

#### *a) Organisation*

L'enseignement supérieur de type court (ESTC) est organisé en un cycle de trois ans, qui forme des bacheliers.

Dans la pratique, le corps enseignant est composé essentiellement de diplômés porteurs d'un master. Pour rencontrer la spécificité de cette voie de formation, s'y ajoutent des gradués et bacheliers disposant d'une expérience d'au moins deux ans dans les métiers auxquels nous formons. Pour la même raison, dans certains cas, les enseignants exercent leur fonction à titre accessoire.

#### *b) Objectifs particuliers de la composante sociale de type court*

Via les trois formations qu'elle organise (Assistant(e) social(e), Communication, Ecriture multimédia), la vocation de la catégorie sociale est de préparer des étudiants aux fonctions qui reposent sur un principe de solidarité et de démocratie : fonction d'éducation, d'aide aux personnes en difficultés, de promotion des droits sociaux, d'accès à l'information, de

---

<sup>7</sup> Conseil Permanent, *op. cit.*, page 12.

communication vraie, d'offre de contenus multimédias riches et interactifs, de changement social, etc.

L'énumération des diplômes délivrés par les différents secteurs du type court permet de se faire une idée des fonctions exercées par les diplômés. Celles-ci sont souvent caractérisées par une autonomie professionnelle justifiée par un savoir et une qualification professionnelle. Il s'agira principalement de cadres intermédiaires, d'opérateurs professionnels ou d'indépendants. Dans le secteur public, ils ont accès au rang 2+.

En vue de favoriser l'efficacité des futurs diplômés, l'ESTC a pour objectif de former des professionnels directement opérationnels sur le terrain de chacune des professions concernées. La pédagogie accorde une large place aux contacts avec les réalités professionnelles. Les stages prennent place tout au long de la formation et leur importance s'accroît au fur et à mesure du déroulement des études. Ils s'intègrent dans la formation générale et les savoirs théoriques. Toutefois, ceux-ci sont sélectionnés en fonction des savoir-faire professionnels auxquels doivent accéder les diplômés. Ainsi, en associant les bases scientifiques et techniques, cet enseignement vise à fournir à ses diplômés les compétences nécessaires à l'exercice des professions concernées tout en leur proposant un cadre de référence dans lequel situer leur action et des outils d'analyse théorique permettant d'en maîtriser la signification.

L'objectif primordial d'un enseignement supérieur de type court est de former, à un haut niveau, des professionnels capables à la fois :

- d'exercer au mieux leur futur métier;
- de mener en permanence une réflexion sur leurs propres pratiques et démarches;
- de faire preuve de créativité et par là de participer à l'évolution de leur profession.

### *c) Axes de la formation.*

L'enseignement de type court accorde de l'importance à la culture générale comme cadre de référence nécessaire à la prise de décision responsable et à l'acquisition d'une méthodologie rigoureuse spécifique à la résolution de problèmes opérationnels ou à la prise de décision. Il s'agit dès lors moins de former aux techniques qui sont rapidement dépassées que de former au raisonnement qui permet d'anticiper les changements et de s'adapter aux évolutions. Les méthodes pédagogiques activées par les formateurs sont de nature à éveiller et à stimuler la curiosité intellectuelle et la créativité qui en découle.

- *La pratique professionnelle*

Dès la première année, la formation est ancrée dans le milieu de travail grâce aux stages et aux projets d'année. Cette insertion dans la réalité professionnelle s'amplifie en 2ème et 3ème années.

- *L'approche théorique*

La réalité de plus en plus complexe demande des approches diverses. Des cours théoriques solides apportent le fondement nécessaire à la construction d'une vie professionnelle responsable, sachant combiner des aptitudes d'analyse à des capacités d'intervention. L'approche théorique se fait dans un esprit pluraliste.

- *L'acquisition des techniques spécifiques*

Grâce aux séminaires spécialisés et aux équipements techniques, les étudiants sont formés à la mise en oeuvre des outils du métier : techniques d'entretien, de conduite de réunion, d'animation de groupe, d'écriture, de communication radio et vidéo, de traitement graphique et informatique de données, d'écriture interactive, de techniques de traitement et d'intégration de données multimédias, etc ...

- *L'intégration des apprentissages*

Le noeud de la formation de type court est l'apprentissage d'une méthodologie qui permet d'articuler et d'intégrer recherche inductive, expérimentation pratique, raisonnement critique, évaluation éthique et prise de responsabilité. Cette intégration des apprentissages est pratiquée dans le cadre des cours de méthodologie, des séances de supervision des stages et des projets d'année, des travaux personnels et du travail de fin d'études.

- L'enseignement supérieur de type court veille à ce que le travail de fin d'études soit un processus où l'étudiant prouve sa capacité à : systématiser une expérience de pratique professionnelle;
- analyser la démarche dans laquelle il a été impliqué;
- évaluer la méthodologie de travail utilisée et la replacer dans un cadre comparatif et critique plus général;
- mener une investigation personnelle autour du domaine choisi;
- gérer un projet;
- formuler de nouvelles hypothèses de travail et proposer des pistes concrètes pour les mettre en oeuvre.

d) *Articulation des modalités de formation.*

- *Décodage de l'environnement*

Décodage de l'environnement dans ses aspects historiques, économiques, sociaux, politiques, culturels, affectifs, philosophiques et éthiques.

Les cours généraux et, en particulier les cours de sciences humaines et sociales, permettent à l'étudiant de se former à l'analyse scientifique et d'utiliser des clés de décodage théorique de notre environnement dans un esprit de questionnement perpétuel, à l'opposé de tout enseignement dogmatique; ce travail trouve son point culminant dans la réalisation d'un travail de fin d'études qui comprend une distanciation fondée sur des bases théoriques solides.



Les cours de méthodologie et l'encadrement des stages ouvrent à la complexité des situations professionnelles; ils doivent développer la critique des situations professionnelles.

- *Réflexion éthique sur les professions*

Les travaux de groupe, les séminaires et les supervisions seront mis à profit pour amener l'étudiant à réfléchir sur les présupposés moraux et les implications éthiques de sa pratique. La déontologie propre à sa profession sera étudiée, analysée et débattue tant dans ses fondements théoriques et historiques que dans ses aspects pratiques en liaison avec l'actualité et les situations vécues lors du déroulement des stages.

- *Responsabilisation de l'étudiant*

Les étudiants sont amenés à prendre les modalités de leur formation tant théorique que pratique en charge : recherche et choix du stage, négociation du contrat de stage, apports personnels pour alimenter la thématique des cours théoriques.

- *Travail en équipe*

Ces travaux sont réalisés en équipes constituées autour de thèmes particuliers. Le groupe devra faire la synthèse de ceux-ci afin d'appréhender une problématique plus générale. Ces travaux favorisent, outre l'acquisition de connaissances dans un domaine déterminé, l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être (collaboration, échange d'informations, émulation, etc.).

- *Proximité enseignants/enseignés*

L'enseignement supérieur de type court veille à favoriser la proximité enseignants-enseignés permettant d'exploiter toutes les richesses de la relation pédagogique et de promouvoir une pédagogie de la réussite; notamment par le dédoublement de certains cours, le rôle du responsable d'année, la supervision, ...

- *Coordination du travail en équipe des enseignants*

L'organisation et la mise sur pied des travaux individuels et des travaux de groupe supposent outre une coordination des activités des enseignants, l'établissement d'un planning. Cette coordination s'effectue au sein des Conseils de section.

## D. Définition des spécificités de l'enseignement liées au caractère de la Haute école et moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités

### 1. La Haute école se définit essentiellement par son appartenance à l'enseignement supérieur.

«En première approche, on retiendra que toute démarche de formation supérieure doit être professionnelle\*, scientifique et pédagogique. C'est à dire qu'elle doit fournir à ses diplômés les compétences de base nécessaires à l'exercice de leur profession. Mais en même temps, elle doit

---

\* Professionnel doit s'entendre ici au sens de l'insertion active dans le monde socio-économique.

développer une attitude scientifique qui, s'appuyant sur des bases théoriques, permettra de prendre une distance critique par rapport aux contingences des situations concrètes. Enfin, elle doit également développer chez l'apprenant une capacité d'auto-formation qui lui permettra d'évoluer dans une société en changement rapide et souvent profond : une fois acquises les compétences de base, il peut être aussi important d'apprendre à apprendre que d'acquérir des connaissances nouvelles».<sup>8</sup>

2. Cette appartenance à l'enseignement supérieur spécifie la manière dont la Haute école doit promouvoir le développement personnel et citoyen de tous les membres de la communauté éducative.

Tant en ce qui concerne les enseignants que les étudiants, la Haute école doit non seulement favoriser l'accès aux connaissances existantes mais aussi l'exercice du jugement et l'évaluation des implications de ces connaissances. Une spécificité de la formation supérieure consiste, en effet, à favoriser cet exercice, c'est-à-dire à ne pas seulement s'arrêter au traitement du premier degré des questions, le traitement du « comment », mais à s'ouvrir au traitement du second degré qui dépasse le plan des explications techniques et débouche sur celui des interrogations du « pourquoi », sur les questions proprement socio-éthiques et socio-politiques.

Les différentes compétences auxquelles forme la Haute Ecole — la gestion, les sciences de l'ingénieur, le travail social et la communication — intègrent non seulement une dimension de savoir et de savoir faire, mais aussi une dimension de savoir être. Celle-ci implique à la fois la capacité de s'insérer activement dans la dynamique sociale des organisations où l'on travaille, d'en saisir la culture, d'y promouvoir un esprit d'initiative et de solidarité responsable mais aussi une capacité de repérer les différents positionnements qu'on est en mesure d'y assumer et de garder une distanciation critique par rapport aux rôles attendus tant dans la sphère du travail que dans la vie sociale en général.

En ce sens, le maintien de relations entre culture, économie et politique fait de l'établissement d'enseignement supérieur un instrument de lutte contre l'exclusion. Non seulement, il permet l'insertion socio-professionnelle d'adultes, mais ces adultes interviendront de manière active et créative dans l'économie, ainsi que dans la construction de la culture et de la vie associative et politique.

En ce qui concerne le développement personnel des étudiants, il s'agit de tenir compte de leur projet personnel autant que du projet de construction, de communication et d'utilisation des savoirs et savoir-faire porté par les enseignants.

En ce qui concerne les enseignants, leur développement personnel implique une dimension d'innovation, de création pour laquelle il doit pouvoir trouver une articulation avec sa pratique quotidienne dans son ensemble, que celle-ci soit l'enseignement, la recherche, une profession en dehors des milieux académiques, etc. C'est ce qui fait de lui un « enseignant-chercheur ».

---

<sup>8</sup> Conseil Permanent, *op. cit.* , page 10.

Cette dimension active, qui est celle de la production des savoirs et des savoir-faire, génère des impacts tant dans la sphère culturelle que dans les sphères socio-économique et politique.

3. Par ailleurs, on peut également supposer que par « caractère de la Haute école », on entend le fait qu'elle appartienne au réseau libre de caractère confessionnel.<sup>9</sup>

Cette appartenance implique en tout cas :

- la reconnaissance de l'autonomie des réalités profanes;
- le respect de la pluralité des convictions, des cultures et des religions;
- l'appel à la créativité et la confiance dans les possibilités de chacun;
- le sens de la citoyenneté responsable et de la solidarité, avec une attention particulière à la réduction de l'inégalité des chances de ceux qui en sont les plus démunis et à la lutte contre la dualisation de la société.

## E. Description des moyens mis en œuvre pour promouvoir la réussite et lutter contre l'échec

La problématique de l'échec se gère différemment en première année de l'enseignement supérieur que dans la suite du cursus. Elle se pose de manière spécifique selon la nature et le type d'enseignement suivi. Différents moyens sont mis en place pour lutter contre l'échec soit de manière préventive, soit comme remédiation aux problèmes qui émergent en cours de formation. Par exemple, certains cours de 1<sup>ère</sup> année sont organisés en petits groupes dans la mesure des possibilités, des services-ressources de proximité sont organisés pour aider les étudiants à la résolution de leurs problèmes sociaux et administratifs (Service d'Aide à la réussite, Service social, Secrétariat étudiants, ...)

1. Moyens mis en œuvre par la composante économique de type long

De manière préventive, la catégorie :

- ◆ organise des cours préparatoires qui permettent aux futurs étudiants de choisir en connaissance de cause ou de se réorienter en temps utile;

---

<sup>9</sup> « L'école chrétienne traite ceux qu'elle accueille dans le plus grand respect de leur liberté de conscience en s'interdisant toute manipulation ou violence morale.» cf. Conseil Général de l'Enseignement Catholique. Mission de l'école chrétienne, 1995, non paginé.

- ◆ a mis sur pied, un système de tutorat par des étudiants des années supérieures. Ceux-ci, encadrés par des professeurs, aident les étudiants de 1<sup>ère</sup> année dans certaines matières comme les mathématiques ou la comptabilité.
- ◆ a inclus dans le programme de la première année du baccalauréat en gestion un séminaire d'initiation à la démarche scientifique qui vise à amener les étudiants à appréhender et mettre en œuvre les étapes d'une démarche scientifique, mais qui est également un lieu de découverte de différents documents propres au cadre institutionnel;
- ◆ assure un encadrement pédagogique sous diverses formes (questions/réponses, travaux pratiques, permanences des enseignants, *corrections collectives d'examens...*).

En termes de remédiation ou de promotion de la réussite, la Coordination pédagogique du bac 1 organise :

- ◆ des ateliers méthodologiques sur des sujets prédéfinis (gestion du temps, prise de notes, résumés, organisation du blocus, analyse des résultats, ...);
- ◆ des rencontres régulières à la fois avec les délégués de cours étudiants et, à d'autres moments sur des problématiques précises, avec les enseignants;
- ◆ des permanences pour des entretiens individuels relatifs à tout problème de méthode de travail en général.

La catégorie économique organise également pour les 3 années du baccalauréat :

- ◆ des visites de copies d'examens permettant aux étudiants de prendre conscience des causes de leur échec;
- ◆ pour certains cours, des programmes particuliers et une pédagogie différenciée pour les étudiants qui recommencent une année d'études;
- ◆ des activités de découverte et d'immersion dans des milieux professionnels différents afin de favoriser chez les étudiants une réflexion encadrée sur les caractéristiques de ces milieux et leur projet professionnel;
- ◆ des activités (cours, séminaires, travaux pratiques) en groupes de taille réduite afin de favoriser une pédagogie interactive.

Une coordination d'année ou de programme est mise en place, afin d'aider les étudiants à résoudre les difficultés rencontrées.

Des comités de programmes (Comité Bac, Comité Master, Comité Business Analyst) composés des coordinateurs, d'enseignants des différents départements et d'étudiants du Conseil des Etudiants, ont par ailleurs en charge toute question relative à l'organisation générale de l'enseignement, y compris dans sa dimension pédagogique, dans le programme qui les concerne. Ils veillent à assurer la qualité du programme et à proposer ou mettre en place les adaptations nécessaires afin de répondre au mieux aux objectifs poursuivis.

Enfin, des améliorations apportées au fonctionnement de l'organisation cherchent à favoriser la réussite du plus grand nombre, par exemple, la communication des documents pédagogiques, la rédaction de notes d'information spécifiques pour les examens ou l'organisation de tests intermédiaires à mi-quadrimestre en 1<sup>ère</sup> année.

## 2. Moyens mis en œuvre par la composante sociale de type court

### a) *Information sur les formations*

L'étudiant reçoit au début de son parcours scolaire un vade-mecum qui reprend les informations utiles au bon déroulement de sa formation. Ce document indique :

- ◆ les pré-requis;
- ◆ le contrat de formation;
- ◆ les procédures et les modalités d'évaluation.

### b) *Approche méthodologique de la formation supérieure*

Durant une période initiale, une approche des méthodes de travail est mise en place.

### c) *Repérage des lacunes*

Les Conseils de section veilleront à la mise en place de procédures de repérage des lacunes et de remédiation. Ils veilleront en la matière à établir des partenariats avec des organismes d'éducation permanente.

### d) *Syllabus*

Les bibliographies des lectures indispensables et des syllabus pour les matières complexes seront mis à la disposition des étudiants.

### e) *Coordination d'année*

La coordination d'année a entre autres pour fonction d'assurer la proximité de l'institution auprès des étudiants en facilitant l'accueil des étudiants à la rentrée académique, en suivant la régularité de la participation des étudiants aux activités de formation, en orientant les étudiants en difficulté ou en décrochage vers des organismes de conseil, en servant de médiation entre les étudiants et les enseignants en cas de problèmes ...

### f) *Suivi des travaux écrits et des travaux en ateliers*

Lorsqu'un travail est conséquent, il se fera en deux, voire en trois phases : note d'intention et première ébauche donneront lieu à un entretien, qui précédera la remise du travail définitif. L'étudiant aura donc la possibilité d'améliorer son travail avant l'échéance finale.

### g) *Remédiation*

L'étudiant qui le souhaite, aura la possibilité de s'entretenir avec un enseignant suite à un échec.

## 3. Moyens mis en œuvre par la composante technique de type long

De manière préventive, la catégorie :

- ◆ organise des cours préparatoires qui permettent aux futurs étudiants de choisir en connaissance de cause ou de se réorienter en temps utile;
- ◆ a créé des unités d'enseignement « pont » facilitant le passage de l'enseignement secondaire à l'enseignement supérieur en Haute Ecole ;

- ◆ a mis sur pied, un système de tutorat par des étudiants des années supérieures. Ceux-ci, encadrés par des professeurs, aident les étudiants de 1<sup>ère</sup> année dans certaines matières comme les mathématiques par exemple ;
- ◆ a inclus dans le programme de la première année du baccalauréat en sciences de l'ingénieur industriel des activités de méthodologie et démarche scientifique qui vise à amener les étudiants mettre en œuvre une approche ingénieur lors des activités pratique de laboratoire ou de projet ;
- ◆ assure un encadrement pédagogique sous diverses formes (questions/réponses, travaux pratiques, permanences des enseignants, *corrections collectives d'examens...*) ;
- ◆ organise des ateliers méthodologiques sur des sujets prédéfinis (gestion du temps, prise de notes, résumés, organisation du blocus, analyse des résultats, ...);
- ◆ organise des rencontres régulières à la fois avec les délégués de cours étudiants et, à d'autres moments sur des problématiques précises, avec les enseignants;
- ◆ assure des permanences pour des entretiens individuels relatifs à tout problème de méthode de travail en général.

Une coordination d'année ou de programme est mise en place pour chacune des années du cursus afin d'accompagner et d'aider les étudiants à résoudre les difficultés rencontrées. Les étudiants délégués de cours sont invités aux réunions de concertations destinées à récolter un feed back afin d'améliorer le processus de formation et son organisation. Ces concertations contribuent à l'assurance qualité du programme et à la mise en place d'éventuelles adaptations. En particulier, la catégorie est attentive à organiser :

- ◆ des moments de consultation des copies d'examens permettant aux étudiants de prendre conscience des causes de leur échec;
- ◆ des pédagogies adaptées et variées destinées à renforcer la motivation des étudiants
- ◆ des tailles de groupe adaptées afin de favoriser une pédagogie interactive ;
- ◆ des activités de découverte et d'immersion dans des milieux professionnels différents afin de favoriser chez les étudiants une réflexion encadrée sur les caractéristiques de ces milieux et leur projet professionnel;

## F. Description des moyens mis en œuvre pour assurer la mobilité étudiante et enseignante avec les autres établissements d'enseignements supérieurs belges ou étrangers

La dimension internationale est un axe essentiel de la stratégie de la Haute école depuis de nombreuses années.

Afin d'assurer la visibilité des activités Erasmus et internationales au sens plus large; une cellule a été créée : le "Bureau des Echanges Internationaux". Cette cellule centralise et coordonne toutes les activités internationales de la Haute école.

*L'information et la communication aux étudiants sur les opportunités internationales a été sensiblement améliorée tant par le biais des sites internet et intranet des trois catégories que par l'organisation de séances d'informations au cours de la deuxième année de Bachelier et de la 1<sup>ère</sup> année de Master. Les témoignages des étudiants partis en échanges sont également utilisés tant oralement que par écrit pour affiner l'information donnée.*

L'information aux futurs étudiants a fait l'objet d'une attention particulière par la présence d'un stand "échanges internationaux" lors des journées portes ouvertes. Les possibilités internationales sont en effet un critère décisif de choix d'une institution.

Différentes mesures existent pour assurer la qualité des activités de mobilité de la Haute Ecole. Tout d'abord le choix des partenaires étrangers fait l'objet d'une attention particulière et d'une constante réévaluation. Les nouveaux accords signés sont le résultat de décisions stratégiques prises en fonction du pays où se trouve le partenaire mais aussi de la renommée et du sérieux de celui-ci. L'obtention d'accréditations internationales permet d'améliorer la qualité des partenaires de l'institution.

Ensuite, la qualité est assurée au niveau du suivi des étudiants sortants avant leur départ mais aussi pendant et après la période d'échange. Avant l'échange par des séances informatives, la mise au point d'un dossier de candidature sérieux et complet portant sur des questions académiques, linguistiques et personnelles, l'analyse de ces dossiers par un comité de sélection, et enfin la sélection des meilleurs étudiants. La préparation de programmes de cours à suivre à l'étranger pour chaque étudiant sortant sous forme de "contrat d'études ECTS" qui permet ensuite la reconnaissance académique totale du parcours réalisé dans l'institution d'accueil.

Le suivi personnalisé de chaque étudiant pendant l'échange (contacts par e-mail). La réintégration des résultats obtenus à l'étranger dans le cursus belge par l'utilisation des relevés de notes et des échelles de notations ECTS.

Enfin, la qualité de l'accueil des étudiants entrants a été nettement améliorée notamment par une nouvelle présentation du site web le rendant plus lisible et une traduction en anglais des informations essentielles aux étudiants entrants. L'organisation de cours de français préparatoires offerts aux étudiants entrants ainsi que l'assistance qui leur est fournie dans la recherche de logements et l'établissement de leur programme de cours.

Pour terminer, la mobilité enseignante est encouragée. En étant bien coordonnée, celle-ci permet l'internationalisation des cursus en augmentant les contacts entre professeurs belges et étrangers et donne ainsi un aperçu de la diversité européenne même aux étudiants non mobiles.

### 1. La composante économique de type long.

Cette priorité à l'international, en général, et à la mobilité, en particulier, s'exprime de différentes manières :

- tout d'abord par l'importance accordée aux langues dans les programmes. La formation linguistique d'excellent niveau dispensée aux étudiants du premier cycle les prépare au mieux à la mobilité qui leur est proposée tant au stade de la 3ème année de Bachelier qu'au niveau des masters. En plus du néerlandais et de l'anglais, chaque étudiant doit faire le choix d'une 3ème langue étrangère ;
- les nombreux partenariats étrangers existant et permettant d'offrir aux étudiants une gamme très large de possibilités d'échanges. La mobilité est possible tant au niveau européen par les programmes Erasmus qu'en Belgique par Erasmus Belgica. Certains étudiants font même un semestre d'échange dans une institution néerlandophone de Bruxelles. Erasmus Belgica rend la mobilité accessible même aux étudiants qui, pour des raisons familiales ou financières, ne peuvent se rendre à l'étranger. A l'autre extrême des destinations hors d'Europe sont proposées également. Ainsi par exemple la Chine, l'Inde, la Thaïlande, le Canada, les Etats-Unis, le Mexique, la Colombie, le Costa Rica ou même la Nouvelle Zélande, connaissent actuellement un grand succès parmi les étudiants;
- enfin, les nombreuses possibilités offertes aux étudiants en dehors de la mobilité Erasmus en tant que telle. Par exemple, l'opportunité de réaliser leur stage de deuxième année de Bachelier dans un programme d'aide au développement en Inde, au Burkina Faso ou au Bénin. Les mémoires de fin d'études peuvent également se faire à l'étranger sous forme de projets en Amérique du Sud ou en Afrique par exemple ou encore sous forme d'exploration de marchés d'exportation pour des entreprises belges par le biais des programmes Explore de l'AWEX.

### 2. La composante sociale de type court

En troisième année, les étudiants ont l'opportunité de poursuivre une partie de leur formation à l'étranger ou en Communauté flamande dans le cadre de la mobilité Erasmus.

Il leur est également possible d'effectuer un stage à l'étranger sur base d'un projet ayant fait l'objet d'une négociation selon une procédure interne mise en place par la catégorie sociale ou dans le cadre du parcours Nord-Sud stages professionnels au Bénin



### 3. La composante technique de type long

L'ambition de la catégorie est de tendre vers 100% de mobilité des diplômés. Pour y arriver, la catégorie a développé une offre de mobilité variée et étendue :

le programme Erasmus Belgica donne l'opportunité de poursuivre une partie de la formation en Communauté flamande ;

- Le programme Erasmus et erasmus + donne l'opportunité de poursuivre une partie de la formation chez un partenaire académique international. L'offre développée à ce jour couvre les 5 continents ; différentes formules sont possibles : un quadrimestre de cours, une année complète ou la réalisation de son travail de fin d'études
- Le programme Fame propose d'effectuer un stage à l'étranger. Des partenariats avec des entreprises ayant une implantation à l'étranger offre également la possibilité de stage international.

## G. Définition des modalités d'organisation de la participation des acteurs de la communauté éducative au sein de la Haute école et de circulation de l'information relative notamment aux décisions de la Haute école.

Dans le cadre de la Haute école, les organes instaurés par le décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en haute école ont été mis en place en respectant la composition de ceux-ci telle que prévue par le décret.

Les organes de participation et de gestion de la Haute école ont élaboré le règlement des études qui garantit la recherche d'équilibres en ce qui concerne les utilités et objectifs des différents acteurs de la communauté éducative, dans le respect des droits et des devoirs de chacun.

### 1. Communications institutionnelles internes

Les différents organes de pouvoir, de gestion, de conseil et de concertation, tant de la Haute école que des catégories, constituent des lieux privilégiés de circulation et de diffusion de l'information. Il en va de même pour les autres assemblées, conseils, comités et cellules que les catégories de la Haute école ont mis en place en leur sein pour permettre la réalisation de leurs objectifs tels que définis dans le présent projet pédagogique, social et culturel.

Les délibérations et décisions des organes dont il est question ci-dessus, font l'objet de procès-verbaux. Chaque organe a fixé les modalités de communication des informations contenues dans les procès-verbaux.

### 2. Disponibilité des documents officiels

Tous les documents officiels, statutaires et réglementaires en vigueur dans la Haute école sont rendus accessibles à tous les acteurs concernés.

### 3. Séances d'information

Des séances d'information spécifiques sont tenues chaque fois que la résolution d'un problème particulier l'exige. Selon les nécessités, ces séances sont tenues au niveau de la Haute école, des catégories, des sections ou des années d'études, ... Elles peuvent concerner :

- ◆ les personnels dans leur ensemble;
- ◆ une partie de ceux-ci;
- ◆ les étudiants;
- ◆ les personnels et les étudiants.

### 4. Disponibilité des documents pédagogiques

La disposition des documents pédagogiques est régie à l'intérieur de chaque catégorie, et rendue accessible, entre autre, par voie électronique.

Par ailleurs, des fiches descriptives de chaque unité d'enseignement sont disponibles sur le site web de chacune des catégories, conformément aux exigences du décret du 7 novembre 2013.

Les sites web de chacune des catégories sont régulièrement améliorés et mis à jour dans une perspective de meilleure communication externe.

## H. Description des moyens mis en oeuvre pour intégrer la haute école dans son environnement social, économique et culturel

De façon générale, un établissement qui élargit ses objectifs à la génération d'utilités collectives pour la société dans laquelle il s'inscrit s'intègre par-là même dans son environnement social, économique et culturel.

On trouvera sous 1° la volonté exprimée par la Haute école :

- ◆ de promouvoir un modèle de société qui favorise le développement de chacun;
- ◆ de s'affirmer comme un pôle de développement social et économique pour sa ville, sa région, sa communauté et, à des degrés divers, pour la Belgique, l'Europe et le monde;
- ◆ et d'organiser son enseignement d'une manière qui soit un paradigme de la citoyenneté responsable dans la liberté.

La conception du rôle des « enseignants-chercheurs » (7°), les critères de sélection des enseignants (3°), la définition des missions (2°), la conception des programmes d'études (3°), l'organisation des stages, des travaux de fin d'études et des mémoires, la définition des modalités d'organisation de

la participation (7°), la description des modes de circulation de l'information (7°) et celle des moyens mis en oeuvre pour favoriser les partenariats en sont des illustrations non limitatives.

En particulier, chaque catégorie d'enseignement de la Haute école participe aux activités d'associations dont les objectifs rencontrent ses préoccupations.

En raison de leurs compétences et en prolongement de leurs missions dans les catégories, des membres de la haute école participent à différents organismes ou activités d'intérêt général.

- ◆ Par exemple dans la composante économique : ARES, SEGEC, Commission des relations internationales de l'ARES, BRUXSAR (Services d'aides à la réussite du Pôle Bruxellois), Commission économique de l'ARES, ....
- ◆ Par exemple dans le composante sociale : la Fondation Bervelt, le Centre de Documentation sociale, le Carhop, le Comité de Quartier, les écoles de devoirs, le Comité de vigilance en Travail social, l'ABFRIS, l'AIFRIS, l'AIDPA.....
- ◆ Par exemple dans la composante technique : le Centre de Technologie de l'Enseignement Libre de Bruxelles-Brabant - CTELB, le Centre d'enseignement supérieur, de promotion et de formation continuée en Brabant wallon - C.P.F.B asbl, le Centre Scientifique et Technique de la Construction – CSTC, ...

## 1. Association avec le monde professionnel

Des praticiens issus des différents horizons professionnels sont invités à participer à des activités pédagogiques de chaque catégorie.

Le recours à ces experts issus du monde professionnel comme enseignants en fonction accessoire ainsi que la participation de ceux-ci à des évaluations de travaux, de stages ou de mémoires sont autant d'éléments qui témoignent de ce lien au terrain qui caractérise la haute école.

Les relations avec les associations d'anciens des institutions qui composent la Haute école permettent également d'assurer cette intégration des formations dans l'environnement socio-économique. Ces associations peuvent contribuer aux services d'interface entre entreprises, étudiants et diplômés tant en ce qui concerne la recherche d'un premier emploi que pour des réorientations ou progressions de carrière.

La présence d'anciens et de représentants du monde professionnel dans les différentes instances de la haute école (conseil de catégorie ou d'administration par exemple) y contribuent également.

Enfin l'existence de chaires (Famille en Entreprise ou Ethique et RSE) renforce également la collaboration avec le monde de l'entreprise au niveau des programmes de formation.

## 2. Particulièrement dans la catégorie économique

- Formation continue et recherche appliquée

Dans le cadre des missions de la Haute école définies au point B du présent projet pédagogique, social et culturel, chaque catégorie veille en matière de formation continue, de formation pour les

demandeurs d'emploi et de recherche appliquée à favoriser des partenariats avec l'autre catégorie de la Haute école et/ou avec des partenaires extérieurs (enseignement de promotion sociale, pouvoirs publics, parastataux, fonds européens, entreprises, ...).

## I. Définition des modalités de mise en œuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute école

La Haute école s'est engagée dans la mise en place de la Démarche Qualité, telle que prévue dans le décret fondateur des hautes écoles et activée par la constitution de l'Agence pour l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française

La qualité appliquée à l'enseignement se veut un outil de prévention pour s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. Par essence, une telle démarche se doit d'impliquer l'ensemble de la Haute école, dans toutes ses dimensions, en concernant tous les acteurs des processus de formation (personnel enseignant et de direction, personnel administratif et de gestion, personnel technique, étudiants et diplômés).

Sur proposition du groupe de pilotage, la direction définit des priorités dans un ou plusieurs domaines qui feront l'objet d'une attention particulière et sur lesquels, après recueil de données, seront émises des propositions d'amélioration. Les domaines d'amélioration continue seront définis, sur base d'observations, d'enquêtes, de consultation des acteurs, etc,...

La personne en charge de la coordination pour la Haute école informe le Collège de direction en matière de qualité, coordonne les activités en matière d'amélioration continue et d'évaluation de processus.

Des personnes-relais, une par catégorie, en collaboration avec la coordinatrice qualité, ont en charge le développement des priorités sur le terrain.

En outre, une commission interne de 11 membres conduit, lorsqu'un des cursus est concerné, l'audit interne devant déboucher sur la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation de la qualité et ensuite sur un audit externe suivant les indicateurs définis par décret.

### 1. La composante économique de type long

La catégorie économique a démarré, en marge du processus AEQES, des démarches menant à l'obtention d'accréditations internationales.

Une taskforce qualité-accréditation a été constituée à cette occasion et a conduit le processus qui a permis d'obtenir

L'accréditation EPAS (Label européen proposé par l'EFMD) pour le Master en Gestion de l'entreprise ( Première accréditation en mars 2013 et réaccréditation en mars 2016)

L'accréditation AACSB (label américain) portant sur l'ensemble de l'institution (obtenue en mars 2018)

La participation à des réunions internationales proposées par AACSB ou EFMD permettent de nourrir la réflexion sur la démarche qualité de l'institution.

Ces démarches d'accréditation ont permis de définir les objectifs terminaux visés par chacune des formations et de s'assurer que chaque cours contribue d'une certaine manière à l'atteinte de ces objectifs.

Chaque enseignant est invité à s'assurer que les évaluations qu'il met en place permettent bien de mesurer l'atteinte par les étudiants des objectifs fixés pour le cours.

## 2. La composante sociale de type court et de type long

Les contacts que les enseignants entretiennent régulièrement avec les professionnels du terrain, notamment lors de l'organisation et l'évaluation des stages, ainsi que lors de l'organisation des jurys de fin d'études et l'évaluation des travaux de fin d'études sont mis à profit pour évaluer l'adéquation des formations dispensées avec les évolutions des champs professionnels.

Le Conseil de catégorie examine les modalités du contrôle de qualité. Pour ce faire, il détermine les conditions de la mise en place d'une procédure d'évaluation conjointe enseignants/étudiants telle que définie ci-après. Les Conseils des enseignants des différentes sections, ainsi que le Conseil des étudiants préparent le travail.

Les Conseils des enseignants ont pour mission de veiller en permanence à l'amélioration des grilles de cours, des contenus, des méthodes d'enseignement et d'évaluation.

Les rapports font le point sur l'évolution de la formation, sur ses forces et ses faiblesses et sur l'intégration des cours de l'enseignant au sein de cette évolution. Des actions de progrès sont fixées pour l'année suivante.

Les délégués étudiants sont associés à la collecte de l'avis des étudiants.

Chaque professeur émet en début d'année un document définissant ses objectifs et la manière de les atteindre. Les enseignants veillent à mettre en place des procédures devant permettre aux étudiants de s'auto-évaluer et/ou de contrôler la pertinence de l'utilisation de leurs acquis. Les pré-sessions d'examens, les jurys de fin d'études peuvent entre autres être utilisés à ces fins.

Lors des journées pédagogiques, un temps est prévu pour la comparaison entre les méthodes pédagogiques utilisées et les innovations en la matière. Ces dernières sont présentées par des spécialistes extérieurs, qui sont invités à les illustrer par des cas.

Le type court devant former des professionnels immédiatement opérationnels, la Haute école

◆ met à la disposition des enseignants en fonction principale un budget pour la formation permanente, à charge de ces derniers de faire rapport des formations payées par la Haute école;

◆ permet à ces mêmes enseignants d'effectuer des missions dans les secteurs professionnels visés par l'enseignement proposé dans la Haute école.

Cette méthode permet aux enseignants d'évaluer l'actualité de leur enseignement et de l'ajuster.

### 3. La composante technique de type long

La catégorie technique a démarré, en marge du processus AEQES, des démarches menant à l'obtention d'une accréditation internationale et a conduit à obtenir, en 2016, l'accréditation de l'ensemble des six orientations d'ingénieur par la CTI, la Commission des Titres d'Ingénieur.

Cette accréditation, valable pour une durée maximale de 5 ans reconductible, est assortie de la reconnaissance des diplômes de l'ECAM par l'état français. Elle est également accompagnée du label EURACE, qui assure à l'étudiant de posséder, une fois le diplôme en poche, un ensemble de compétences et de connaissances conformes aux standards académiques et professionnels européens.

La participation en tant que membre à des réseaux internationaux tels que la CDEFI (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) ou encore la CGE (Conférence des Grandes Ecoles) permet de maintenir à jour la démarche qualité, d'échanger sur des problématiques communes et de rester informé des grandes tendances actuelles et à venir des formations d'ingénieur.

Ces démarches d'accréditation ont permis de clarifier et renforcer la gouvernance, de définir les objectifs terminaux visés par chacune des formations et de s'assurer de la contribution de chaque processus aux missions de l'institution.

## J. Description des moyens mis en oeuvre par la Haute école pour favoriser l'interdisciplinarité au sein d'une catégorie d'enseignement ou entre les catégories d'enseignement dispensé par la Haute école

La politique de recherche de la Haute école a le souci de développer, dans les projets qui le permettent, une certaine pluridisciplinarité (par exemple, combiner une approche économique et une approche sociologique) et une certaine transversalité entre les différentes composantes de ce qui est traité (par exemple, complémentarité entre des activités de recherche et des activités d'enseignement ou de formation continue). La recherche favorise ainsi la communication et les échanges interdisciplinaires dans l'institution.

Les formations à la gestion, aux sciences et techniques, à la communication et au travail social sont par nature pluridisciplinaires. La Haute école va plus loin qu'une simple juxtaposition disciplinaire, même si l'interdisciplinarité reste un idéal.

## 1. La gestion (type long)

A différentes étapes, la formation en gestion propose des activités favorisant la synthèse ou la rencontre de disciplines différentes. Celles-ci sont régulièrement réévaluées par les organes compétents et adaptées à chaque projet pédagogique particulier. On peut évoquer, à des degrés différents et dans une énumération non exhaustive :

- ◆ Les disciplines sont (le plus) souvent abordées dans la perspective de l'action en situation (cf. 3°) ce qui crée une forme de pluridisciplinarité tout à fait spécifique, entre disciplines, entre disciplines et méthodes (type : informatique de gestion), entre disciplines et situations de référence.
- ◆ Il existe des cours qui se prêtent particulièrement bien à l'exercice d'une pluridisciplinarité active ou dynamique. C'est le cas des cours qui sont conçus afin d'assurer la synthèse entre les matières techniques et les disciplines de gestion dans le programme de formation de l'ingénieur commercial.
- ◆ Dans d'autres cas, des liens verticaux sont assurés entre les différentes branches d'une même matière, au travers des années.
- ◆ Il existe des disciplines qui se sont constituées au carrefour de deux ou plusieurs disciplines (droit économique, gestion des ressources humaines).
- ◆ Enfin, certaines activités peuvent se prêter particulièrement bien à un investissement pluridisciplinaire actif, sans pour autant exiger obligatoirement que cet investissement soit explicite : c'est le cas des séminaires et des activités de synthèse, des mémoires, des mémoires-projets, des stages (y compris leur supervision, leur présentation et la rédaction des rapports) particulièrement intégrés dans la formation en gestion en alternance.

## 2. Le travail social ,la communication et le multi-média(type court)

La complexité du réel a besoin d'être éclairée par différents points de vue afin de mettre en lumière les zones de convergence et les zones de divergence.

L'interface entre les cours, les séminaires et ateliers est assurée par les Conseils de section. Ceux-ci fonctionnent comme des lieux de recherche de coordination et d'intégration entre les contenus de formation, de confrontation entre les disciplines différentes et d'articulation entre les cours généraux (droit, économie, sociologie, histoire, etc.), séminaires de méthodologies, ateliers et stages.

### *a) Confrontation des contenus de cours durant les journées pédagogiques*

Des contenus de cours d'une section sont mis en commun au sein de la catégorie, dans le but de se laisser interroger dans sa propre discipline par le questionnement d'une autre discipline.

Une liste de renvois possibles entre cours est établie et ces renvois sont utilisés dans le cadre d'exercices.

### *b) Examen de problématiques particulières dans le filtre des disciplines différentes*

Dans le cadre de la catégorie, les professeurs de disciplines différentes intègrent dans leurs cours certaines problématiques déterminées. Cette procédure permet aux étudiants d'examiner l'ensemble d'une problématique à la lumière des apports de différentes disciplines. Le choix de ces problématiques est défini annuellement par les enseignants concernés. Ils tiennent compte des suggestions éventuelles des étudiants.

Des projets sont menés dans certaines années d'études. Ils font appel à différentes disciplines enseignées. En section Ecriture multimédia, ils sont présentés devant un jury pluridisciplinaire.

### 3. Les sciences et techniques (type long)

La formation d'ingénieur industriel se revendique avant tout polyvalente, même si l'étudiant doit un moment donné faire le choix d'une orientation. Par ailleurs, les sciences et techniques de l'ingénieur sont par nature interdisciplinaires. Lorsque l'ingénieur apporte une solution technologique à un problème, il le fait dans le contexte et l'environnement du problème en question, qu'il relève du domaine de la santé, de l'enseignement, de la mobilité, de l'alimentation, de l'agriculture, etc.

Certaines activités se prêtent particulièrement bien à l'exercice d'une pluridisciplinarité telles que bureau d'études, stage et TFE ou plus spécifiquement les projets intégrateurs qui, comme l'indique le nom, constituent des situations emblématiques professionnelles qui induisent l'étudiant dans une approche transversale, l'obligeant à tenir compte des spécificités avant tout technique, mais également des dimensions économiques ou encore sociétale de leur projet.

Le master en alternance Business Analyst se situe au croisement des deux catégories (les sciences et techniques et économique) et combine les disciplines des technologies de l'information et de la communication avec celles de la gestion.