

LES HAUTES  
ÉCOLES  
SPÉCIALISÉES  
DE SUISSE  
OCCIDENTALE  
// FRIBOURG

20  
15

DIE FACHHOCH-  
SCHULEN DER  
WESTSCHWEIZ  
// FREIBURG



**Hes·SO**  **FRIBOURG  
FREIBURG**

Haute Ecole Spécialisée  
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences and Arts  
Western Switzerland

# DIRECTION GÉNÉRALE

Dr Jean-Etienne Berset,  
Directeur général HES-SO//FR  
(2003-2015), [www.hes-so-fr.ch](http://www.hes-so-fr.ch)

## Passé, présent, futur...

Pour mon dernier éditorial en tant que directeur général puisque, après presque treize ans passés à la tête de ce qui est devenu au 01.01.2015 officiellement la HES-SO//FR, je quitterai ma fonction au 31.12.2015, on me permettra de revenir sur les axes stratégiques fixés à mon arrivée en 2003: qualité, bilinguisme, synergies, communication interne, alumni, avec la visée d'instaurer une «culture HES-SO//FR». Au moment de passer la main, je constate avec satisfaction que ces axes, bien qu'ayant connu des sorts et des développements divers, restent pertinents et propres à assurer la pérennité de la HES-SO//FR et à garantir que demain comme aujourd'hui, cette haute école forme une élite honnête, intelligente et consciente de l'impact de ses actes sur toute la société, ceci pour le plus grand bien (-être) de toutes et tous.

**Vivat, Crescat, Floreat HES-SO//FR!**



# GENERAL- DIREKTION

Dr. Jean-Etienne Berset,  
Generaldirektor HES-SO//FR  
(2003-2015), [www.hes-so-fr.ch](http://www.hes-so-fr.ch)

## Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft ...

Nach mehr als zwölf Jahren in der Funktion als Generaldirektor einer Institution, welche am 1. Januar 2015 offiziell zur Fachhochschule Freiburg (HES-SO//FR) erklärt wurde, lege ich mein Amt per 31. Dezember 2015 nieder. In meinem letzten Leitartikel komme ich auf die strategischen Leitlinien zurück, welche wir beim Antritt meiner Funktion im Jahr 2003 definiert haben: Qualität, Zweisprachigkeit, Synergien, interne Kommunikation und Alumni. Mit diesen fünf Leitlinien peilten wir eine «HES-SO//FR – Kultur» an. Jetzt, da ich von meinem Amt zurücktrete, stelle ich zufrieden fest, dass diese Strategie gegriffen hat. Sie gewährleistet das Weiterbestehen der HES-SO//FR und ermöglicht die Entfaltung einer aufrechten und intelligenten Elite, die sich ihres Einflusses bewusst ist, zum Wohle der gesamten Gesellschaft.

**Vivat, Crescat, Floreat HES-SO//FR!**

# HEIA-FR

[www.heia-fr.ch](http://www.heia-fr.ch)

## La Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg (HEIA-FR)

La HEIA-FR est l'une des cinq écoles d'ingénierie de la HES-SO. Elle offre sept filières d'étude au niveau Bachelor: architecture, chimie, génie civil, génie électrique, génie mécanique, informatique et télécommunications. Environ 900 étudiant-e-s la fréquentent actuellement. S'y ajoute une Ecole technique de la construction, reconnue comme école (professionnelle) supérieure. Au niveau Master, la HEIA-FR coopère avec ses partenaires de la HES-SO, de la BFH, de la FHNW et de la ZHAW. Les dix instituts de recherche appliquée de la HEIA-FR sont actifs dans des domaines innovants bien définis et sont fortement liés à l'économie locale. En outre, la HEIA-FR offre une série de cours de formation continue ainsi que des prestations à des tiers.

### Les vertus du partenariat public privé

Durant l'année académique 2014/15, nous avons pu renforcer nos liens avec des partenaires privés, ceci tant pour les activités d'enseignement que pour les activités de recherche appliquée.

Au niveau de l'enseignement, nous avons le privilège de pouvoir reconduire le partenariat avec Liebherr Machines

Bulle SA qui soutient activement l'option «Motorisation et entraînement» de la filière Génie mécanique. Du côté de la recherche appliquée, notre Institut des Systèmes Intelligents et Sécurisés a constitué une association avec trois importantes entreprises de la région, MEGGITT Sensing Systems, Johnson Electric et Liebherr Machine Bulle SA afin d'établir un partenariat stratégique.

Ces partenariats représentent certes des moyens financiers supplémentaires pour la HEIA-FR, mais l'essentiel n'est pas là. C'est plutôt le simple constat que les Haute écoles savent convertir de l'argent en savoir et savoir-faire, alors que les entreprises maîtrisent la transformation du savoir et du savoir-faire en argent. La collaboration entre les Hautes écoles et l'économie est aujourd'hui indispensable dans le domaine de l'innovation et donc primordial pour le développement durable de notre région.

# HTA-FR

## Hochschule für Technik und Architektur (HTA-FR)

Die HTA-FR ist eine der fünf Ingenieurschulen der HES-SO. Sie führt sieben Studiengänge auf Bachelorstufe: Architektur, Bauingenieurwesen, Chemie, Elektrotechnik, Maschinentechnik, Informatik und Telekommunikation. Aktuell besuchen etwa 900 Studierende die HTA-FR. Hinzu kommt die Bautechnische Schule, die als höhere Fachschule anerkannt ist. Auf Masterstufe kooperiert die HTA-FR mit ihren Partnern der HES-SO, der BFH, der FHNW und der ZHAW. Die zehn Institute für angewandte Forschung der HTA-FR wirken in definierten Innovationsfeldern und sind stark mit der lokalen Wirtschaft verknüpft. Die HTA-FR bietet zudem verschiedene Weiterbildungskurse und Dienstleistungen an Dritte an.

### Der Wert von Public-Private Partnerships

Während des akademischen Jahres 2014/15 konnte die HTA-FR sowohl für die Lehre als auch für die angewandte Forschung ihre Verbindungen zu privaten Partnern weiter ausbauen.

Im Bereich der Lehre haben wir das Privileg, die Partnerschaft mit Liebherr Maschinen Bulle AG weiterführen zu dürfen. Diese Partnerschaft kommt der Vertiefungsrichtung «Antriebstechnik» im Studiengang

Maschinentechnik zu Gute. Auf Seite der Forschung hat unser Institut für Sichere und Intelligente Systeme eine strategische Partnerschaft in der juristischen Form eines Vereins mit drei wichtigen Firmen aus der Region aufgebaut, MEGGITT Sensing Systems, Johnson Electric und Liebherr Maschinen Bulle AG.

Auch wenn der Schule durch diese Partnerschaften zusätzliche finanzielle Mittel zufließen, ist dies nicht die Hauptsache. Vielmehr ist es die lapidare Einsicht, dass Hochschulen es verstehen, Geld in Wissen und Können umzuwandeln, wogegen Unternehmen die Umwandlung von Wissen und Können in Geld beherrschen. Die Kooperation zwischen Hochschulen und Wirtschaft ist heute unverzichtbar für Innovation und damit wesentlich für die nachhaltige Entwicklung unserer Region.



# HEG

## Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)

Depuis sa création en 1991, la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) n'a cessé de se développer en s'adaptant aux réalités économiques et à la demande du marché. Cette volonté se manifeste notamment grâce à sa stratégie d'innovation. L'étendue et la qualité de ses programmes de formation (Bachelor, Master et formation continue) ainsi que l'implication et les compétences de son corps professoral attirent, chaque année, de plus en plus de nouveaux étudiants. La croissance de son établissement est aussi marquée par le renforcement de ses activités liées à la recherche appliquée et au développement (Ra&D). La prise en charge de nombreux mandats par ses instituts lui permet de se positionner en tant que partenaire solide auprès des PME, des grandes entreprises et des organisations à but non lucratif en Suisse comme à l'étranger.

[www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)

## Désormais la HEG-FR se dote de son propre Innovation lab.

**Inauguré fin 2015, l'Innovation Lab, situé au sous-sol de la Haute école de gestion Fribourg, est un lieu de rencontre, de création et de travail dédié aux associations, groupes ou individus qui ont pour objectif de développer des projets novateurs.**

Cet espace se veut ouvert à tous les étudiants de toutes formations et a pour but d'être un lieu d'échanges entre personnes de différentes disciplines et de compétences distinctes. Une complémentarité qui devrait être source de créativité et de succès.

Les entrepreneurs en devenir bénéficient d'un réseau de mentors composé de professeurs, de chefs d'entreprise et d'investisseurs qui apportent expérience et coaching. L'objectif est d'encourager et de favoriser l'envie d'être entrepreneur, de développer un état d'esprit et d'apporter le savoir-faire nécessaire pour construire une nouvelle activité. L'ambition n'est pas seulement de monter des business plans, mais également d'apprendre à les vendre et à rechercher des investisseurs.

# HSW-FR

## Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)

Seit ihrer Gründung im Jahr 1991 hat sich unsere Hochschule laufend weiterentwickelt und den wirtschaftlichen Realitäten sowie der Marktnachfrage angepasst. Diese Bereitschaft zur Weiterentwicklung spiegelt sich insbesondere in unserer Innovationsstrategie. Gleichzeitig lassen ein breit gefächertes Spektrum, die Qualität der Studiengänge (Bachelor, Master und Fortbildung) sowie das Engagement und die Kompetenzen unserer Dozierenden die Zahl der Studierenden ständig ansteigen. Das Wachstum der Hochschule für Wirtschaft (HSW-FR) zeigt sich überdies im Ausbau unserer Aktivitäten im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung (aF&E). Mit Schwerpunktprojekten zu aktuellen Themen stellen wir unsere Innovationskraft unter Beweis. In der Schweiz zählen wir zu den Vorreitern in Sachen innovativer Ausbildungskonzepte, interdisziplinärer Forschung, Entrepreneurship und Innovation. Dank der Übernahme zahlreicher Mandate seitens unserer Institute vermag sich die HSW-FR als zuverlässiger Partner von KMU, Großunternehmen und gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz und im Ausland zu positionieren.

## Von nun an besitzt die HSW-FR ihr eigenes Innovation Lab

**Ende 2015 eingeweiht, ist das Innovation Lab im Untergeschoss der HSW Freiburg ein Ort der Begegnung, der Kreativität und der Unternehmungslust für Vereine, Gruppen und Individuen, um innovative Projekte zu entwickeln.**

Studierenden aller Ausbildungsarten zugänglich, versteht sich das Innovation Lab als Ort des Austausches zwischen Personen unterschiedlicher Fachbereiche und Kompetenzen – eine Komplementarität, die Kreativität und Erfolg fördert.

Die zukünftigen Unternehmer profitieren von einem Mentoren-Netzwerk aus Dozenten, Unternehmenschefs und Investoren, die ihre Kompetenzen als Coaches einbringen. Das Innovation Lab beabsichtigt, junge Leute darin zu stärken und zu fördern, Unternehmer zu werden, einen entsprechenden Esprit zu schaffen und das notwendige Savoir-faire zu vermitteln, um neue Aktivitäten zu lancieren. Die Ambition ist nicht allein, Business-Pläne zu präsentieren, sondern ebenso zu lernen, sie zu verkaufen und Investoren zu finden.

# HEdS-FR

## Haute école de santé Fribourg (HEdS-FR)

Emanation de l'ancienne «Ecole d'infirmières» fondée en 1907, la Haute école de santé Fribourg (HEdS-FR) offre un enseignement en français, en allemand ou sous forme bilingue de niveau Bachelor dans le domaine des soins infirmiers et, depuis 2014, de l'ostéopathie. L'école compte actuellement plus de 600 étudiant-e-s, dont un tiers en préparation à une formation Bachelor dans le domaine santé. Outre les formations Bachelor, la HEdS-FR déploie également ses activités dans les domaines de la formation continue et des prestations de services dans plusieurs domaines d'expertise (psychogériatrie et santé mentale, chronicité, diabète, cardiologie, gestion de la douleur, etc.) ainsi que de la recherche appliquée. Dans ce dernier domaine, la Haute école de santé Fribourg a défini quatre axes prioritaires pour développer ses projets: la santé mentale des aînés, les soins en chronicité gérés par le personnel infirmier, les soins en oncologie et l'ostéopathie.

[www.heds-fr.ch](http://www.heds-fr.ch)

## Nouveau plan d'études cadre Bachelor en soins infirmiers

2015 a été marquée par la fin du premier cycle d'études Bachelor en soins infirmiers selon le nouveau plan d'études cadre romand (PEC 2012). La mise en œuvre de ce programme de formation a permis des choix didactiques et pédagogiques innovants, tels que l'introduction de l'apprentissage par problème, de la simulation, de la pédagogie de projet, de l'ECOS (examen clinique objectif structuré) et de la formation à distance, etc. Une (r)évolution qui a demandé beaucoup d'investissements de la part du corps professoral ainsi que de celles et ceux qui devaient piloter ces changements.

Au regard des attentes liées à ce nouveau plan d'études, le programme est vraiment orienté vers la responsabilité et l'autonomie de l'étudiant-e. Les 93 diplômé-e-s de 2015 sont ainsi au bénéfice d'une expertise infirmière avérée et à même de participer à l'évolution et à l'enrichissement des approches interprofessionnelles et d'exercer le rôle de leader qui est attendu aujourd'hui dans le domaine des soins.

# HfG-FR

## Hochschule für Gesundheit Freiburg (HfG-FR)

Die Hochschule für Gesundheit Freiburg, die aus der 1907 gegründeten ehemaligen «Krankenpflegeschule» hervorgegangen ist, bietet Studiengänge in Pflege und, neu seit 2014, in Osteopathie in Französisch, Deutsch und zweisprachiger Form bis zum Bachelorabschluss an. Aktuell zählt sie über 600 Studierende, wobei sich rund ein Drittel von ihnen auf einen Bachelorstudiengang im Gesundheitsbereich vorbereiten. Die Hochschule für Gesundheit Freiburg erbringt zudem Weiterbildungen und Dienstleistungen in verschiedenen Fachbereichen (Psychogériatrie und psychische Gesundheit, Palliative Care, chronische Krankheiten, Diabetes, Kardiologie, Schmerzmanagement, usw.). Sie ist auch in der angewandten Forschung tätig, insbesondere in den Bereichen Psychische Gesundheit im Alter, Pflegegeleitete Angebote bei chronischen Erkrankungen, Versorgung in der Onkologie sowie Osteopathie.

## Neuer Rahmenstudienplan Bachelor HES-SO in Pflege

2015 endete der erste Zyklus des Bachelorstudiengangs in Pflege, der nach dem neuen Rahmenstudienplan (RSP 2012) durchgeführt wurde. Dank diesem Studienplan konnten innovative didaktische und pädagogische Ansätze eingeführt werden, so etwa problembasiertes Lernen, Simulationstraining, Projektunterricht, die OSCE-Prüfungsmethode (Objective Structured Clinical Examination) und E-Learning: eine (revolutionäre) Entwicklung, die vom Lehrkörper und all jenen, die diese Veränderungen zu steuern hatten, einen enormen Einsatz erforderte. Ganz den Erwartungen entsprechend ist der neue Rahmenstudienplan stark auf die Eigenverantwortung und Autonomie der Studierenden ausgerichtet. Somit verfügen die 93 frisch diplomierten Pflegefachpersonen von 2015 nicht nur über ausgewiesene Pflegeerfahrung, sondern sind auch fähig, sich an der Entwicklung und am Ausbau der berufsübergreifenden Ansätze zu beteiligen und die Führungsrolle zu übernehmen, die heute von ihnen im Pflegebereich erwartet wird.







# HETS-FR

www.hets-fr.ch

<sup>1</sup> Nouveau nom suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi HES-SO/Fribourg le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

## Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR)<sup>1</sup>

La Haute école de travail social Fribourg (HETS-FR) forme des professionnel-le-s en travail social prêt-e-s à mettre en œuvre leurs compétences dans les secteurs de l'éducation sociale et du service social.

Elle compte environ 480 étudiant-e-s et dispose des compétences de plus de 80 collaboratrices et collaborateurs.

Pour garantir une formation initiale adaptée aux réalités professionnelles, institutionnelles, sociales, et à leurs évolutions, la HETS-FR collabore étroitement avec les milieux professionnels, associatifs, les institutions publiques et privées, ainsi qu'avec les Hautes écoles et les universités. Par ses missions de formation continue, de recherche appliquée et développement, ainsi que de prestations de service, elle produit de nouvelles connaissances au service de la société et de ses acteurs et reste en lien continu avec les interventions et les besoins de la population et des collectivités.

### Missions et projets emblématiques

Le département de la **formation initiale** a débuté une réflexion importante visant à développer des mesures de

soutien aux études auprès des étudiant-e-s en difficultés.

Du côté de la **formation continue**, un nouvel outil de présentation en ligne des offres de cours a été conceptualisé et mis en œuvre. Il remplace le catalogue papier et permet des actualisations en continu.

En ce qui concerne la **mission du service à la cité**, divers mandats adoptent une logique de prévention pour thématiser le suicide (auprès de publics éducatif, scolaire, médical, social), la parentalité en situation de toxicomanie et l'accès à la culture.

Entre autres projets, le département de **recherche appliquée et développement**, en partenariat avec la HETS Valais, élabore un outil de dépistage des situations de violence dans le couple et d'accompagnement de leurs victimes et auteur-e-s (financement CTI et Bureau de l'Égalité Vaud).

Et pour offrir les conditions cadres nécessaires à la conduite de ces activités, les travaux de construction du bâtiment commun aux Hautes écoles de santé et de travail social ont débuté en septembre à la route des Arsenaux à Fribourg. Le déménagement dans les nouveaux locaux est prévu pour l'été 2018.

# HSA-FR

## Hochschule für Soziale Arbeit – Freiburg (HSA-FR)<sup>1</sup>

Die Hochschule für Soziale Arbeit – Freiburg (HSA-FR), bildet Fachkräfte im Bereich Sozialpädagogik und Sozialarbeit aus. Sie zählt gegenwärtig rund 480 Studierende und über 80 Mitarbeitende.

Die Grundausbildung der HSA-FR ist auf die aktuelle berufliche, institutionelle und soziale Realität ausgerichtet, zugleich aber auch zukunftsorientiert. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, arbeitet die HSA-FR eng mit Fachkreisen aus der Berufspraxis, mit Verbänden, öffentlichen und privaten Institutionen und anderen Hochschulen und Universitäten zusammen. Im Rahmen ihrer erweiterten Mission – Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen – schafft die HSA-FR neue Erkenntnisse und stellt diese der Gesellschaft und ihren Akteuren zur Verfügung. Sie pflegt einen fortwährenden Austausch mit der Bevölkerung, um deren Bedürfnisse, Anliegen und Bestrebungen zu erkennen und geeignete Lösungsansätze bieten zu können.

### Ausgewählte Projekte

Die Abteilung **Grundausbildung** setzt sich gegenwärtig mit der Frage auseinander, wie sie durch gezielte

Massnahmen Studierende mit spezifischen Bedürfnissen und Schwierigkeiten unterstützen kann. Auf der Ebene der **Weiterbildung** wurde ein neues Onlinetool für das Kursangebot entwickelt und implementiert. Dieses ersetzt den bisherigen gedruckten Katalog. Sämtliche Inhalte können somit laufend aktualisiert werden.

Im Bereich Dienstleistungen sind verschiedene Mandate noch stärker auf einen präventiven Ansatz ausgerichtet worden im Hinblick auf Themen wie Suizid, Elternschaft bei vorliegender Suchtproblematik und Zugang zur Kultur.

Finanziert von der KTI und dem Waadtländer Gleichstellungsbüro entwickelt die Abteilung für anwendungsorientierte Forschung, in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Soziale Arbeit Wallis, ein Instrument zur Früherkennung von Gewalt in der Partnerschaft und zur Betreuung von Opfern und Tätern.

Um die notwendigen Rahmenbedingungen für diese Aktivitäten und zahlreiche weitere Projekte zu schaffen, haben die Bauarbeiten für das zukünftige Gebäude im vergangenen September begonnen. Dieses wird neben der HSA-FR auch die Hochschule für Gesundheit beherbergen. Sein Standort liegt an der Zeughausstrasse in Freiburg. Gemäss Bauplanung wird der Umzug in die neuen Lokalitäten im Sommer 2018 stattfinden.

<sup>1</sup> An der HSA-FR wird ausschliesslich auf Französisch unterrichtet. Dienstleistungen, Forschungsprojekte und Weiterbildung werden z.T. auch in deutscher Sprache angeboten.



## Finances 2015 de la HES-SO//FRIBOURG

La présentation ci-après des finances de la HES-SO//FR correspond à l'agrégation des résultats de chaque école constitutive de l'établissement fribourgeois. A ce titre, le compte de résultat de la HES-SO//FR se compose des comptes de résultat de la Haute école d'ingénierie et d'architecture (HEIA), de la Haute école de gestion (HEG), de la Haute école de santé (HEdS) et de la Haute école de travail social (HETS).

<b>Compte de résultat de la HES-SO//FRIBOURG<sup>1</sup></b>			
<b>Charges par groupe de nature comptable</b>	<b>Comptes 2015</b>	<b>Budget 2015</b>	<b>Comptes 2014</b>
Salaires et autres charges de personnel	69'386'426	58'120'880	65'621'637
Indemnités mensuelles versées aux étudiants de la HEdS	1'414'100	1'489'800	1'455'213
Biens, services et autres charges d'exploitation	17'412'416	12'905'870	14'829'848
Dépenses Innosquare (Bluefactory)	348'803	2'060'000	0
Amortissements des équipements de laboratoires HEIA	1'413'115	1'415'040	1'070'722
<b>Total des charges</b>	<b>89'974'860</b>	<b>75'991'590</b>	<b>82'977'420</b>
<b>Revenus par groupe de nature comptable</b>			
Subventions de la HES-SO (formation Bachelor et Master)	-55'740'569	-45'628'160	-52'126'841
Ecolages pour la formation de base	-3'192'564	-2'273'750	-2'734'829
Subventions de la HES-SO pour la Ra&D	-4'593'897	-3'900'000	-4'537'554
Subventions fédérales Ra&D et fonds de tiers	-13'504'897	-9'117'000	-13'653'138
Recettes diverses	-1'022'387	-966'900	-1'115'336
Mandat cantonal, prestations en faveur du GYB et de l'ECG	-1'165'600	-1'165'600	-1'128'000
Prélèvements sur les fonds et provisions	-1'050'945	-2'060'000	0
<b>Total des revenus</b>	<b>-80'270'859</b>	<b>-65'111'410</b>	<b>-75'295'698</b>
<b>RÉSULTAT DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>9'704'001</b>	<b>10'880'180</b>	<b>7'681'722</b>
Amortissements des immeubles et charges locatives	3'634'117	3'615'820	5'358'257
Subventions HES-SO pour les bâtiments et locations	-6'966'007	-5'643'220	-6'414'037
<b>RÉSULTAT SUR INFRASTRUCTURE</b>	<b>-3'331'890</b>	<b>-2'027'400</b>	<b>-1'055'780</b>
<b>RÉSULTAT (+ = excédent de charges couvert par l'Etat)</b>	<b>6'372'111</b>	<b>8'852'780</b>	<b>6'625'942</b>
Dépenses d'investissement en faveur d'une nouvelle construction	7'298'970	7'300'000	2'699'981
Dépenses d'investissement en faveur des laboratoires	3'582'585	3'583'000	4'742'467
Contribution du canton versée à la HES-SO	47'866'563	46'671'120	45'879'277
<b>COÛT GLOBAL DE LA HES-SO FRIBOURG À CHARGE DU CANTON</b>	<b>65'120'229</b>	<b>66'406'900</b>	<b>59'947'667</b>
<b>Effectif étudiant-e-s en formation Bachelor (sans diplômé-e-s)<sup>2</sup></b>	<b>2'146</b>	<b>1'810</b>	<b>1'956</b>

<sup>1</sup>Sans formations non-HES de la HEIA (Ecole technique de la construction, apprenti-e-s dans les branches techniques).

<sup>2</sup>Le nombre d'étudiant-e-s financé est calculé sur l'année civile à l'aide des relevés officiels du 15.04 et du 15.10.

Academic  
Leadership

Academic  
Leadership

