



## PROJET PÉDAGOGIQUE, SOCIAL ET CULTUREL

Année Académique 2025-2026

Les nomenclatures utilisées sont en accord avec celles du Décret fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Haute École du 20 février 2019. Le Conseil des Étudiant-es est dénommé Organisation des Étudiant-es de la HELHa (OEH).

De plus, toutes les annexes font partie intégrante du Projet Pédagogique, Social Et Culturel (PPSC).



# TABLE DES MATIÈRES

## Chapitre 1 : Description des moyens mis en œuvre par la Haute École pour intégrer les missions, objectifs et finalités de l'enseignement supérieur ?

<b>1. Missions, objectifs et finalités de l'enseignement supérieur .....</b>	<b>8</b>
1.1. <u>Les missions (article 2 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études) .....</u>	<u>8</u>
1.2. <u>Les objectifs généraux (article 3 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études) .....</u>	<u>8</u>
1.3. <u>Les finalités (article 4 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études) .....</u>	<u>9</u>
<b>2. Moyens mis en œuvre par la Haute École.....</b>	<b>10</b>
2.1. <u>Moyens d'ordre pédagogique .....</u>	<u>10</u>
2.2. <u>Moyens d'ordre institutionnel .....</u>	<u>10</u>

## Chapitre 2 : 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 ?

<b>1. Formation initiale .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Formation continuée.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Activités de recherche .....</b>	<b>12</b>
3.1. <u>La recherche appliquée .....</u>	<u>13</u>
3.2. <u>La recherche-action .....</u>	<u>13</u>
<b>4. Service à la société .....</b>	<b>13</b>

## Chapitre 3 : Définition des spécificités de l'enseignement de type court et/ou de type long dispensé par la Haute École

1. L'enseignement supérieur de type court.....	14
2. L'enseignement supérieur de type long.....	15
3. L'encadrement pédagogique.....	16

## Chapitre 4 : Définition des spécificités de l'enseignement liées au caractère de la Haute École et les moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités 7

## Chapitre 5 : Description des moyens mis en œuvre pour promouvoir la réussite et lutter contre l'échec

1. Information préalable, accueil de l'étudiant-e et préparation à son intégration dans l'enseignement supérieur.....	18
2. Souci d'un enseignement de qualité.....	18
3. Diagnostic et évaluation.....	19
4. Aide, orientation, remédiation.....	19

## Chapitre 6 : Description des moyens mis en œuvre pour assurer la mobilité étudiant-ee et enseignante avec les autres établissements d'enseignement supérieur belges ou étrangers


1. Mobilité interne.....	20
2. Mobilité externe.....	20


## Chapitre 7 : Définition des modalités d'organisation de la participation des acteurs de la communauté éducative au sein de la Haute École et circulation de l'information relative notamment aux décisions des autorités académiques de la Haute École

<b>1. Structure des formations dans la Haute École .....</b>	<b>22</b>
<b>2. Les responsabilités dans la Haute École .....</b>	<b>22</b>
2.1. <u>La Direction-Présidence .....</u>	<u>22</u>
2.2. <u>La Vice-Direction-Présidence .....</u>	<u>23</u>
2.3. <u>Les Directions de département .....</u>	<u>23</u>
2.4. <u>Les Directions adjointes de département .....</u>	<u>23</u>
2.5. <u>Les Coordinations de section .....</u>	<u>24</u>
2.6. <u>Les responsables des missions académiques transversales Haute École .....</u>	<u>24</u>
2.7. <u>La Direction des Services Transversaux .....</u>	<u>24</u>
2.8. <u>Les services généraux de la Haute École .....</u>	<u>25</u>
<b>3. Les Organes et Conseils de participation dans la Haute École .....</b>	<b>25</b>
<b>4. Modes de circulation de l'information .....</b>	<b>26</b>
4.1. <u>Acteurs concernés .....</u>	<u>27</u>
4.2. <u>Caractéristiques de la communication .....</u>	<u>27</u>

## Chapitre 8 : Description des moyens mis en œuvre pour intégrer la Haute École dans son environnement social, économique et culturel

## Chapitre 9 : Définition des modalités de mise en œuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute École

**Chapitre 10 :** Description des moyens mis en œuvre par la Haute École pour favoriser l'interdisciplinarité au sein d'un domaine d'études ou entre les domaines d'études organisés par la Haute 

**Chapitre 11 :** Description des moyens mis en œuvre par la Haute École pour exécuter le décret du 30 janvier 2014 relatif à l'enseignement supérieur inclusif pour les étudiant·es en situation de handicap 

# Chapitre 1 : Description des moyens mis en œuvre par la Haute École pour intégrer les missions, objectifs et finalités de l'enseignement supérieur

L'enseignement dispensé dans notre Haute École donne la place centrale à l'étudiant-e. Il-Elle trouvera durant ses études de nombreuses opportunités qui, d'une part, lui permettront de s'épanouir pleinement et qui, d'autre part, feront de lui un-e citoyen-ne responsable et critique agissant dans un monde socio-économique et culturel en pleine évolution.

## 1. Missions, objectifs et finalités de l'enseignement supérieur

### 1.1. Les missions (article 2 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études)

L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique est un service public d'intérêt général. Seuls les établissements visés par ce décret sont habilités à remplir les missions qui leur sont légalement dévolues, notamment octroyer les titres et grades académiques sanctionnant les études supérieures et délivrer les diplômes et certificats correspondants.

Ces établissements, ainsi que leur personnel, assument, selon leurs disciplines, moyens et spécificités, mais toujours dans une perspective d'excellence des résultats et de qualité du service à la collectivité, les trois missions complémentaires suivantes :

1. Offrir des cursus d'enseignement et des formations supérieures initiales et continues, correspondant aux niveaux 5 à 8 du cadre francophone des certifications, et certifier les savoirs et compétences acquis correspondants, à l'issue des cycles d'études ou par valorisation d'acquis personnels, professionnels et de formations ;
2. Participer à des activités individuelles ou collectives de recherche, d'innovation ou de création, et assurer ainsi le développement, la conservation et la transmission des savoirs et du patrimoine culturel, artistique et scientifique ;
3. Assurer des services à la collectivité, grâce à leur expertise pointue et leur devoir d'indépendance, à l'écoute des besoins sociétaux, en collaboration ou dialogue avec les milieux éducatifs, sociaux, culturels, économiques et politiques.

Ces différentes missions s'inscrivent dans une dimension essentielle de collaborations et d'échanges internationaux, avec des institutions ou établissements fédéraux, régionaux ou d'autres communautés belges ou au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles.



### 1.2. Les objectifs généraux (article 3 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études)

Dans leur mission d'enseignement, les établissements d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles poursuivent, simultanément et sans hiérarchie, notamment les objectifs généraux suivants :

1. Accompagner les étudiant-es dans leur rôle de citoyens responsables, capables de contribuer au développement d'une société démocratique, pluraliste et solidaire ;
2. Promouvoir l'autonomie et l'épanouissement des étudiant-es, notamment en développant leur curiosité scientifique et artistique, leur sens critique et leur conscience des responsabilités et devoirs individuels et collectifs ;
3. Transmettre, tant via le contenu des enseignements que par les autres activités organisées par l'établissement, les valeurs humanistes, les traditions créatrices et innovantes, ainsi que le patrimoine culturel artistique, scientifique, philosophique et politique, fondements historiques de cet enseignement, dans le respect des spécificités de chacun ;
4. Garantir une formation au plus haut niveau, tant générale que spécialisée, tant fondamentale et conceptuelle que pratique, en vue de permettre aux étudiant-es de jouer un rôle actif dans la vie professionnelle, sociale, économique et culturelle, et de leur ouvrir des chances égales d'émancipation sociale ;
5. Développer des compétences pointues dans la durée, assurant aux étudiant-es les aptitudes à en maintenir la pertinence, en autonomie ou dans le contexte de formation continue tout au long de la vie ;
6. Inscrire ces formations initiales et complémentaires dans une perspective d'ouverture scientifique, artistique, professionnelle et culturelle, incitant les enseignants, les étudiant-es et les diplômé-es à la mobilité et aux collaborations intercommunautaires et internationales.

### 1.3. Les finalités (article 4 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études)

La finalité de l'enseignement supérieur est de former des diplômé-es répondant à ses objectifs généraux. Selon les disciplines, ces objectifs sont atteints à l'issue de formations initiales ou continues appartenant à l'un des types suivants :

1. L'enseignement supérieur de type court qui associe intimement, sur le plan pédagogique, la théorie et la pratique, les stages en milieu professionnel ou en laboratoire et répond ainsi à des objectifs professionnels précis ; il est dispensé en Haute École, en École supérieure des Arts ou dans l'enseignement supérieur de promotion sociale et peut mener à une certification de niveau 5 ou 6 ;

2. L'enseignement supérieur de type long qui procède à partir de concepts fondamentaux, d'expérimentations et d'illustrations, et prodigue ainsi une formation à la fois générale et approfondie en deux cycles ; il est dispensé dans les Universités, les Hautes Écoles, les Écoles supérieures des Arts ou l'enseignement supérieur de promotion sociale et peut mener à une certification finale de niveau 7.

L'enseignement supérieur organisé en Haute École et dans les établissements de promotion sociale poursuit une finalité professionnelle de haute qualification. Les établissements qui l'organisent remplissent leur mission de recherche appliquée liée à leurs enseignements en relation étroite avec les milieux professionnels et les institutions universitaires.

## 2. Moyens mis en œuvre par la Haute École

La Haute École tient à sensibiliser ses étudiant-es, à travers les divers secteurs de son champ d'activité, à la multiculturalité. Elle est aussi soucieuse d'ouvrir ses étudiant-es aux réalités socioculturelles régionales, au respect de l'environnement et à l'inclusion. Si la formation diplômante en vue de l'exercice d'une profession est le but premier de son activité, la Haute École souhaite y adjoindre des éléments de formation générale et humaine de manière à éclairer le sens même des pratiques professionnelles.

### 2.1. Moyens d'ordre pédagogique

Les moyens d'ordre pédagogique mis en œuvre dans la Haute École sont notamment les suivants :

- > Pour toutes les formations organisées, indication des objectifs et compétences visés et des contenus dans toutes les formes de communication vers l'étudiant-e ;
- > Importance accordée aux stages, à leur préparation, leur exécution, leur suivi et leur intégration au cursus des études ;
- > Encouragement au travail en équipe des étudiant-es, notamment pour les laboratoires, projets, séminaires, stages ;
- > Valorisation du travail personnel de l'étudiant-e en vue de l'acquisition d'une capacité à l'auto-formation (centres de documentation, médiathèques, laboratoires...) ;
- > Valorisation du travail de fin d'études : remise aux étudiant-es d'un protocole décrivant les exigences, la guidance et les critères d'évaluation ;
- > Ouverture sur l'extérieur (visites d'études, voyages d'études, rencontres...) ;
- > Réflexion sur l'éthique des professions prenant en compte l'environnement dans ses aspects affectifs, politiques, sociaux, culturels, philosophiques, moraux et religieux ;
- > Encouragement à la formation continuée des enseignant-es et à la promotion du travail en équipe d'enseignement ;

- > Ouverture à la mobilité des étudiant-es et des enseignant-es, dans le cadre d'une dynamique internationale et d'un souci d'information de toutes et tous à ce sujet.

## 2.2. Moyens d'ordre institutionnel

Les moyens d'ordre institutionnel mis en œuvre sont notamment les suivants :

- > Participation des membres du personnel au sein des organes de gestion et de consultation de la Haute École, participation valorisée dans la charge horaire des membres du personnel ;
- > Volonté de valoriser l'engagement citoyen des étudiant-es (engagement au sein de l'OEH, participation aux réunions des organes, engagement au profit d'une cause, etc.) ;
- > Soutien du Conseil des Étudiant-es (OEH) fonctionnant selon les statuts qui lui sont propres ;
- > Mise à disposition du Conseil des Étudiant-es (OEH) d'infrastructures indispensables à son bon fonctionnement dans chacune des implantations ;
- > Mise à disposition des étudiant-es de locaux leur permettant de se rencontrer ;
- > Possibilité de disposer de centres de documentation et de salles d'informatique équipées ;
- > Mise à disposition d'outils numériques aux étudiant-es et aux membres du personnel de la HELHa ;
- > Encouragement à toute initiative des étudiant-es visant à donner à l'établissement une âme, une animation parascolaire, par la mise en œuvre d'activités culturelles, sportives et estudiantines. Ces activités peuvent notamment faire l'objet d'un soutien financier via le Conseil Social ;
- > Déploiement d'une offre de service à destination de la communauté estudiantine via le Conseil Social : orientation et réorientation, service d'aide à la réussite, aide psychologique et sociale, HELHa Sport, etc.

# Chapitre 2 : Définition des missions de la Haute École, de l'articulation de ces missions entre elles et de la disponibilité des acteurs-rices, notamment les enseignant-e-s, dans le cadre de ces missions

Parmi les trois missions confiées à la Haute École par le décret du 7 novembre 2013, la mission d'assurer les formations initiales est le cœur de métier de la HELHa. Elle s'articule toutefois en cohérence avec les deux autres missions dans un mouvement réciproque d'alimentation et de connivence. Ces deux missions sont : la recherche et la formation continue et le service à la société.

## 1. Formation initiale

La mission de formation initiale est subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique et s'inscrit tant dans le respect des prescrits en matière de sanction du diplôme que dans l'adéquation avec les politiques d'assurance qualité émise par la Fédération Wallonie-Bruxelles. La Haute École y consacre la majeure partie de ses ressources financières.

La Haute École remplit à la fois un rôle d'enseignement et un rôle d'éducation.

En matière d'enseignement, la Haute École s'engage à :

- > Aider les étudiant-es à construire des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être professionnels performants, efficaces ainsi que des savoir-devenir ;
- > Développer des compétences professionnelles efficientes et performantes ;
- > Améliorer la capacité à décoder l'environnement dans ses différents aspects (matériels, physiques, scientifiques, économiques, etc.) ;
- > Approfondir et élargir la formation générale de base ;
- > Ouvrir à la complexité ;
- > Apprendre tant à reproduire qu'à innover ;
- > Développer la créativité, l'autonomie, la flexibilité ainsi que l'esprit critique tant par rapport à sa formation que par rapport à l'environnement ;
- > Faire acquérir une capacité à l'auto-formation.

En matière d'éducation, la Haute École s'engage à :

- > Former des citoyen-nes responsables, acteurs sociaux compétents, épanouis et solidaires qui peuvent ainsi s'insérer de manière active et critique dans la société et dans leur milieu de travail ;
- > Sensibiliser et outiller les étudiant-es au développement durable, au genre et à l'inclusion ;

- > Développer des soft skills ;
- > Amener chacun-e au maximum de ses capacités, voire au dépassement de soi ;
- > Apprendre le travail en équipe ;
- > Amener les étudiant-es à réfléchir avec éthique et regard critique.

En outre, la Haute École rédige un modèle programmatique, d'enseignement et d'apprentissage qui figurera à l'annexe 3 de ce PPSC.

## 2. Formation continue et recherche via le CeREF

La Haute École s'appuie sur son Centre de Recherche, d'Études et de Formation continue (CeREF) pour l'exercice de ses missions de formation continue, de recherche et de service à la collectivité.

Le CeREF a pour buts :

- > De développer une offre de formation continue ;
- > De participer à des activités individuelles ou collectives de recherche, d'innovation ou de création, et d'assurer ainsi le développement, la conservation et la transmission des savoirs et du patrimoine culturel, artistique, technique et scientifique ;
- > D'assurer des services à la collectivité, grâce à son expertise pointue et son devoir d'indépendance, à l'écoute des besoins sociétaux, en collaboration ou dialogue avec les milieux éducatifs, sociaux, culturels, économiques et politiques.

La Haute École encourage également l'ensemble de son personnel à assurer et à suivre des formations de spécialisation, de recyclage, d'actualisation, de réorientation... Elle y consacre les moyens budgétaires nécessaires.

La mission des activités de recherche est indissociable des missions de formation initiale et de formation continue. Elle constitue un moyen de développer un esprit de créativité et d'innovation.

Une partie des activités est hébergée par l'ASBL CeREF qui est autorisée à exercer au nom de la HELHa et sous l'égide de celui-ci, les missions dévolues par décret à la HELHa.

### 2.1. Formation continuée

Dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*), la Haute École veille à offrir de la formation continuée à destination notamment de ses alumni et également des professionnel·les en exercice. Cette offre est dispensée prioritairement par ses enseignant-es, seul-es ou en collaboration avec d'autres opérateurs de formation.

## 2.2. La recherche appliquée

La recherche scientifique appliquée désigne les travaux de recherche visant à discerner les applications potentielles des résultats de la recherche fondamentale ou à trouver des solutions nouvelles ou encore à améliorer des procédés, en vue d'atteindre un objectif déterminé et fixé a priori. Elle s'organise dans les Universités et dans les Hautes Écoles (article 5 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études).

La recherche appliquée fait partie intégrante de l'enseignement en Haute École. Elle est le fait des enseignant-es qui, par cette activité, nourrissent leur auto-formation au même titre que la formation de base et la formation continue. Elle apporte une cohésion entre les membres du personnel qui y sont attachés. Des étudiant-es de dernière année ou désireux d'approfondir leur formation peuvent y être associé-es.

La Haute École considère la recherche appliquée comme un élément essentiel de l'enseignement supérieur. Elle en assure la promotion et la coordination, notamment dans le cadre de l'interdisciplinarité de la démarche. La Haute École encourage la recherche par la méthode de son enseignement et par le développement de recherches visant à répondre à des demandes du monde socio-économique et en collaboration avec celui-ci.

## 2.3. La recherche-action

La recherche-action peut être définie comme une méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener de concert et en synergie un objectif d'acquisition de nouveaux savoirs scientifiques et un objectif de mobilisation d'actions concrètes et transformatrices dans un champ déterminé.

L'accès à la recherche-action nécessite et développe un esprit de rigueur, de critique interne, de travail en équipe, le souci d'organisation et la volonté d'explorer de nouveaux domaines.

Les étudiant-es, en collaboration avec leurs professeur-es, pourront être initié-es à cette recherche-action dans le cadre de la réalisation d'un travail de fin d'études.

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

## **3. Service à la société**

Formations continuées et activités de recherche sont en elles-mêmes des services à la société.

Inscrite dans la vie économique, sociale et culturelle de sa région, la Haute École peut répondre à une série de besoins ponctuels ou réguliers.

Dans la réalisation de ces services à la société, les formations initiales et continuées pourront se confronter à la réalité. La contribution des acteurs de la Haute École dans les milieux socioculturels leur permettra d'être des agents actifs du développement social en ses divers aspects.

# Chapitre 3 : Définition des spécificités de l'enseignement de type court et/ou de type long dispensé par la Haute École

## 1. L'enseignement supérieur de type court

L'enseignement supérieur de type court associe intimement, sur le plan pédagogique, la théorie et la pratique, les stages en milieu professionnel ou en laboratoire et répond ainsi à des objectifs professionnels précis (article 4 § 1er du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études).

La Haute École organise actuellement un enseignement de type court dans 11 domaines d'études associés à 4 secteurs :

- > Dans le secteur des sciences humaines et sociales : le domaine 5 — information et communication, le domaine 6 — sciences politiques et sociales, le domaine 9 – sciences économiques et de gestion et le domaine 10 bis - sciences de l'enseignement et de l'éducation ;
- > Dans le secteur de la santé : le domaine 14 — sciences biomédicales et pharmaceutiques, le domaine 15 — sciences de la santé publique et le domaine 16 — sciences de la motricité ;
- > Dans le secteur des sciences et techniques : le domaine 17 — sciences, le domaine 18 — sciences agronomiques et ingénierie biologique et le domaine 19 — sciences de l'ingénieur et technologie ;
- > Dans le secteur de l'art : le domaine 22 — arts plastiques, visuels et de l'espace.

Les cursus de type court sont organisés en un seul cycle professionnalisant. Ils comprennent de 180 à 240 crédits qui peuvent être acquis respectivement en trois à quatre années d'études au moins et sont sanctionnés par le grade académique de Bachelier. La Haute École délivre ainsi actuellement des diplômes de Bacheliers dans plus de 60 formations, généralement en 3 ans, exceptionnellement en 4 ans et des diplômes de spécialisation.

L'objectif primordial de notre enseignement supérieur de type court est de former des professionnel·les capables à la fois d'exercer au mieux leur fonction et de mener en permanence, par la suite, une réflexion sur leurs propres pratiques et démarches dans un monde en constante évolution.

Ceci suppose une démarche de formation qui soit à la fois professionnelle, scientifique et pédagogique permettant aux étudiant·es de/d' :

- > Acquérir les notions de base et les compétences nécessaires à l'exercice de leur profession ;
- > Développer leur sens critique et leur rigueur dans une démarche scientifique ;
- > Développer une capacité d'auto-formation qui permette d'évoluer dans une société en constant changement.

Les onze domaines d'enseignement organisés dans notre établissement associent étroitement la théorie à la pratique et accordent une large place au contact avec la réalité professionnelle.

Les activités d'intégration professionnelle, notamment les stages, constituent donc un élément essentiel des programmes. Les références théoriques sont sélectionnées en fonction des savoir-faire professionnels auxquels doivent accéder les diplômé-es. Ce qui entraîne une transformation et actualisation des programmes de formation en fonction des évolutions du monde professionnel.

Cela implique également :

- > Une « responsabilisation » de l'étudiant-e dans la prise en charge de la dimension pratique de sa formation (par exemple et dans la mesure du possible, le choix et la recherche du stage, la négociation du contrat de stage..., toute démarche susceptible de favoriser l'intégration et l'acceptation dans le milieu professionnel) ;
- > Un encadrement de ces prestations de stage par, d'une part, des professionnel·les du terrain qui vivent au quotidien l'évolution et l'adaptation aux données nouvelles et, d'autre part, des enseignant-es ;
- > La réalisation d'un travail de fin d'études (TFE) qui représente un travail de synthèse entre les connaissances acquises (théorie) et une démarche active (pratique) ;
- > L'intégration d'activités d'enseignement, d'analyse et/ou de recherche dans la formation de base ou dans le travail de fin d'études, en fonction de demandes exprimées par le terrain professionnel.

Il faut noter que la Haute École organise certains Bacheliers en alternance ou encore en horaire décalé. Les Bacheliers font également parfois l'objet de partenariat entre institutions (co-organisation ou co-diplômation ou bidiplômation).

## 2. L'enseignement supérieur de type long

L'enseignement supérieur de type long procède à partir des concepts fondamentaux, d'expérimentations et d'illustrations, et prodigue ainsi une formation à la fois générale et approfondie en deux cycles (article 4 § 1er du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études).

La Haute École organise un enseignement de type long dans 6 domaines d'études associés à 3 secteurs :

- > Dans le secteur des sciences humaines et sociales : le domaine 5 — information et communication, le domaine 6 — sciences politiques et sociales, le domaine 9 — sciences économiques et de gestion et le domaine 10 bis — sciences de l'éducation et de l'enseignement ;
- > Dans le secteur de la santé : le domaine 15 — sciences de la santé publique, le domaine 16 — sciences de la motricité ;
- > Dans le secteur des sciences et techniques : le domaine 19 — sciences de l'ingénieur et technologie.



Les cursus de type long sont généralement organisés en deux cycles : un premier cycle de transition de 3 ans comprenant 180 crédits suivi d'un second cycle professionnalisant de 1 ou 2 ans comprenant respectivement 60 ou 120 crédits.

Le premier cycle de 3 ans conduit au diplôme de Bachelier de transition et est principalement consacré à la formation scientifique. De nombreux laboratoires et/ou autres séances de travaux pratiques permettent aux étudiant-es d'intégrer les connaissances théoriques. Des activités d'intégration professionnelle sont prévues en 3<sup>ème</sup> année pour donner essentiellement une expérience des relations de travail et une première approche pratique.

Le deuxième cycle d'un ou deux ans conduit au diplôme de Master et est consacré à la formation de spécialisation : l'étudiant-e met à profit ses connaissances pour affronter des domaines pratiques relativement larges. Des projets sur des problèmes bien précis sont encore proposés aux étudiant-es dans le cadre de leurs activités d'enseignement, avec chaque fois l'objectif d'y confronter théorie et pratique. Un stage est prévu qui parfois fait l'objet du travail de fin d'études.

Le profil professionnel des diplômé-es met l'accent sur l'accomplissement de tâches conceptuelles et créatives, sur la transposition et la réalisation de résultats de travaux de recherche et sur des missions qui exigent un haut niveau de technicité.

La pédagogie tend à privilégier une approche inductive qui parcourt plusieurs fois la boucle expérimentation — concepts théoriques — applications et projets. Aussi la formation proposée répond constamment à une double exigence :

- Celle d'être opérationnelle et proche du concret, pour rencontrer les attentes premières des étudiant-es 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.

La confrontation constante de la théorie aux situations concrètes et aux projets développe le sens critique.

Il faut noter que la Haute École organise certains Masters en alternance ou encore en horaire décalé. Les Masters font également parfois l'objet de partenariat entre institutions (co-organisation ou co-diplômation ou bidualomation).

### 3. L'encadrement pédagogique

Le corps enseignant se compose de maîtres de formation pratique (MFP), de maîtres principaux de formation pratique (MPFP), de maîtres-assistants (MA), de chef-fes de travaux, de chargé-es de cours, de chef-fes de bureau d'études et de professeur-es.

À côté de leur charge de cours, les membres du personnel enseignant peuvent assumer d'autres tâches : la coordination des activités d'enseignement, les travaux de recherche, la formation continue, les services à la collectivité voire d'autres missions.

Pour maintenir la qualité des équipes pédagogiques, les responsables de la Haute École ont le souci :

- > D'engager, des enseignant-es, qui, outre les titres requis, possèdent une expérience professionnelle et sont capables de partager leurs savoirs et leurs savoir-faire, de stimuler et de dynamiser le travail en équipe ;
- > De développer une procédure d'accueil, d'accompagnement et d'évaluation des nouveaux-elles enseignant-es ;
- > De faire appel à la collaboration d'expert-es (professionnel-les du secteur) assurant la liaison actualisée avec le monde professionnel ;
- > D'encourager, de faciliter et de soutenir concrètement la formation continuée des membres du personnel ;
- > D'encourager les enseignant-es à interagir avec le monde professionnel ;
- > D'accompagner chaque membre du personnel dans son développement professionnel via notamment le service des ressources humaines et sa CAP.

Tenant compte de besoins nouveaux qui pourraient se dégager dans un contexte socio-économique en mouvance constante, les responsables de la Haute École seront attentif-ves à proposer une offre de formation initiale et continue cohérente face à ces enjeux.

## Chapitre 4 : Définition des spécificités de l'enseignement liées au caractère de la Haute École et les moyens mis en œuvre pour maintenir ces spécificités

La Haute École adhère au réseau libre confessionnel (SeGEC) et s'inscrit dans les principes du « guide de référence de l'Enseignement Catholique ». L'enseignement catholique se définit tant par son projet décrit dans le document « Mission de l'école chrétienne » que par son mode d'organisation.

La Haute École oriente toutes ses actions afin d'être un acteur de référence de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles pour la formation de professionnel·les à hautes valeurs ajoutées. Les valeurs que la HELHa fait vivre au quotidien sont : compétence, épanouissement, solidarité et bienveillance.

La Haute École désire se démarquer par sa qualité d'accueil, d'ouverture et d'enseignement. Elle accueille étudiant·es et membres du personnel dans la diversité et le respect des différences, avec la prise en compte des potentialités et l'attention aux difficultés de chacun et chacune et ce, dans une perspective d'inclusion.

Plus particulièrement, les étudiant·es y sont reconnu·es comme sujets et acteurs de leur formation. La Haute École souhaite, par cette ouverture, former des professionnel·les capables de contribuer au développement d'une société démocratique, pluraliste, solidaire, inclusive et durable fondée sur le respect des droits et sous-tendue par une perspective de développement durable tel que défini par les Nations Unies.

La Haute École veille à sensibiliser les étudiant·es à faire preuve de discernement et les encourage à développer leur sens critique par rapport au milieu professionnel dans lequel ils et elles évolueront.

La Haute École soutient ainsi auprès des étudiant·es le développement de la capacité d'innovation et de créativité, ainsi que l'autonomie et la curiosité, compétences essentielles en regard des contextes professionnels mouvants dans lesquels ils et elles auront à s'inscrire. Les nombreux contacts et projets avec les milieux professionnels, de même que la recherche et la formation continue, constituent des leviers privilégiés pour alimenter l'interaction entre le monde académique et les besoins de la société.

# Chapitre 5 : Description des moyens mis en œuvre pour promouvoir la réussite et lutter contre l'échec

## 1. Information préalable, accueil de l'étudiant·e et préparation à son intégration dans l'enseignement supérieur.

La Haute École attache une importance particulière aux conditions d'information et d'accueil de tout·e nouvel·le étudiant·e. À cet effet, elle prend part aux nombreuses manifestations (opérations carrières, journées « portes ouvertes », soirées d'information, cours ouverts, contacts avec l'enseignement secondaire...) visant à documenter les candidat·es intéressé·es par les filières d'enseignement qu'elle propose.

Lors des journées « portes ouvertes », la Haute École présente au candidat étudiant·e l'environnement d'apprentissage et d'épanouissement qu'elle peut lui offrir à travers ses infrastructures et ses différents services d'accompagnement. Au-delà de cette dimension institutionnelle, le ou la candidat·e étudiant·e est également informé·e des prérequis, des objectifs poursuivis, des méthodes pédagogiques et des moyens d'évaluation liés à son parcours de formation.

Conformément au décret du 18 juillet 2008 « démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiant·es et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur », la Haute École met également en œuvre différents dispositifs permettant à l'étudiant·e de se confronter aux exigences attendues, de s'auto-évaluer, de construire ou de remettre en questions ses projets professionnels et personnels (séminaire de propédeutique, collaboration avec les Centres de Santé, collaboration avec les cellules sociales, inclusives et orientation, séminaires de préparation aux examens...).

Elle s'assure à cette occasion la collaboration de membres qualifiés de son personnel. Ceux-ci ont pour mission :

- > De présenter et de commenter une documentation claire et complète sur les divers cursus de formation (programmes, capacités requises, méthodes et critères d'évaluation) ;
- > D'attirer l'attention sur les dispositions particulières du Règlement Général des Études (RGE) et des règlements spécifiques de chaque cursus ;
- > De mettre en évidence les spécificités et exigences de l'enseignement supérieur, en particulier le sens de l'effort, la nécessité d'un travail régulier et autonome, l'importance de la maîtrise de compétences transversales, la réactivation de connaissances antérieures, la nécessité d'une certaine maîtrise disciplinaire de base liée à l'orientation professionnelle.

## 2. Souci d'un enseignement de qualité

Une politique volontariste est menée pour établir et maintenir une relation entre partenaires de la formation, caractérisée par la simplicité, la transparence, la convivialité, l'inclusion et le respect (cela même dans les grands groupes). L'accompagnement lors de l'inscription et de la constitution du dossier étudiant, les contacts structurés avec la coordination de section, les contacts individuels avec les enseignant-es et la disponibilité de la direction favorisent cette relation.

Dès le début de l'année académique, tou-tes les enseignant-es soumettent un document de référence (fiche ECTS) détaillant, pour chacune des activités d'enseignement dont ils et elles sont responsables, le plan des matières enseignées, les compétences attendues, les objectifs spécifiques poursuivis et leurs projets en matière d'évaluation.

Il y a lieu que ces documents soient élaborés dans le respect des critères définis plus haut et, si possible, dans le cadre d'une large concertation entre enseignant-es d'un même département qui auront le souci de vérifier la conformité des divers projets aux dispositions réglementaires officielles et leur pertinence par rapport aux compétences attendues, d'apprécier la cohérence générale des politiques menées dans le cursus et de suggérer, au besoin toute mesure susceptible de renforcer cette cohérence.

Pour mener à bien cette démarche, le Conseil Pédagogique pourra s'assurer la collaboration d'expert-es extérieur-es et s'inspirer largement de l'analyse comparative des stratégies adoptées en des matières similaires au sein des autres Hautes Écoles.

Tout au long de l'année académique, les enseignant-es :

- > Se font un devoir d'être précis-es et cohérent-es par rapport aux objectifs qu'ils et elles poursuivent ;
- > S'efforcent de mettre à la disposition de leurs étudiant-es des syllabus, manuels ou documents de référence régulièrement actualisés ;
- > Adoptent des stratégies pédagogiques susceptibles de stimuler la participation de l'étudiant-e à chacune des activités d'enseignement, de lui faire prendre conscience de l'importance d'un travail régulier et adéquatement planifié, de lui permettre de déceler de manière suffisamment précoce ses lacunes et de lui fournir les outils nécessaires pour y remédier.

## 3. Diagnostic et évaluation

Dans la logique évoquée ci-dessus, la Haute École aura le souci de développer une démarche d'évaluation en cohérence avec la formation et en référence à la législation et aux attentes professionnelles spécifiques.

Les tests organisés de manière régulière, les interrogations générales et les stages déclenchent des processus de remédiation tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Des exercices peuvent être recommencés à certaines conditions. Des interrogations répétées peuvent faciliter l'assimilation. Les rapports de stage sont évalués et commentés pour éviter la répétition des erreurs.

## 4. Aide, orientation, remédiation

Dans une perspective holistique de l'accompagnement et d'une relation fondée sur la disponibilité et la confiance réciproque, tous les membres des équipes pédagogiques sont susceptibles de fournir à l'étudiant-e une écoute et de le ou la guider vers la cellule de réorientation si besoin, en vue d'un éclairage d'expert-e sur son projet professionnel. Une réorientation ou un éventuel allègement de sa première année d'études peut être également envisagé.

Tout étudiant-e a droit à cet effet :

- > À l'aide et aux conseils personnalisés au niveau de l'apprentissage de la part de toutes celles et ceux qui l'accompagnent dans son projet de formation ;
- > À l'écoute attentive, disponible et orientée de la part de membres experts (aide psychologique, orientation professionnelle, aide sociale...). La Haute École s'est entourée à cet effet de spécialistes.

Les étudiant-es seront pour leur part encouragé-es et aidé-es à développer la collaboration entre pairs : parrainage, travail en équipe, soutien et accompagnement des étudiant-es présentant des lacunes ou voulant renforcer leur performance. Dans ce cadre, la Haute École a, entre autres, mis en place une politique de tutorat par les pairs.

Des actions spécifiques individuelles ou collectives sont également proposées aux étudiant-es redoublant-es qui souhaitent dépasser des problèmes de motivation, de méthodes de travail et/ou de maîtrise de matières.

Tout au long de l'année, les personnes relais dans les différents départements autour d'une coordination gèrent un programme d'accompagnement pour favoriser la réussite des étudiant-es avec un focus sur les étudiant-es de premières années. Des actions de sensibilisation à cette problématique, des interpellations « fortes » à des moments stratégiques de l'année, des rencontres individuelles ou en groupe, sont au programme.

# Chapitre 6 : Description des moyens mis en œuvre pour assurer la mobilité étudiante et enseignante avec les autres établissements d'enseignement supérieur belges ou étrangers

La Haute École considère que toute démarche visant à la promotion de la mobilité et des échanges est source d'enrichissement, tant pour les équipes enseignantes que pour les étudiant-es. Aussi les encourage-t-elle à multiplier les initiatives en ce sens.

La Haute École favorise deux types de mobilité : la mobilité interne et la mobilité externe.

## 1. Mobilité interne

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

- > Mettre à disposition des ressources matérielles communes telles que centres de documentation, locaux avec du matériel spécialisé, laboratoires, ateliers ;
- > Favoriser la mobilité des parcours académiques au sein des départements et des sections de la Haute École dans les limites des dispositions légales (allègements, aménagements raisonnables, analyse des dispenses possibles...). Elle a mis en place un service de réorientation qui peut recevoir l'étudiant-e individuellement pour l'informer, revoir son parcours académique en tenant compte de ses motivations et l'aider à se réorienter au sein de la Haute École ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur.

## 2. Mobilité externe

La Haute École a également pour mission de développer chez les étudiant-es une ouverture vers le monde extérieur, vers les réalités socioculturelles débordant ainsi le cadre strictement professionnel des formations prodiguées dans le but de former des citoyen·nes européen·nes et du monde, actif·ves et responsables.

La Haute École déploie une politique volontariste pour donner une dimension européenne et internationale à son enseignement supérieur de type court et type long. Ainsi, elle encourage étudiant-es et membres du personnel à « découvrir » l'espace européen et international de l'enseignement supérieur. Dans le cadre d'échanges internationaux, les activités extérieures s'inscrivent chaque fois qu'il est possible dans une politique à long terme impliquant notamment des relations suivies et récurrentes et des liens étroits entre les diverses institutions concernées. La réalisation, l'évaluation et le renouvellement des projets font l'objet du soutien de la Haute École.

La Haute École participe au programme ERASMUS+. Elle a obtenu la Charte Erasmus+ pour les années 2021-2027.

Pour impulser cette politique, le Bureau International de la HELHa a pour mission de donner une dimension européenne et internationale à son enseignement, à travers, notamment :

- L'information des étudiant-es et membres du personnel souhaitant partir à l'étranger : collecte et mise à disposition de l'ensemble des départements d'une documentation aussi complète que possible sur les collaborations offertes et les différents programmes de coopération et d'échanges avec des institutions étrangères ;
- La gestion de subsides et moyens divers permettant la mobilité des étudiant-es et membres du personnel au sein de la Belgique, de l'Europe et au-delà des frontières européennes ;
- L'organisation pratique des déplacements et des programmes ;
- Le soutien linguistique des étudiant-es entrant-es et sortant-es ;
- La gestion de l'accueil des étudiant-es et membres du personnel étrangers-ères dans le cadre de leur mobilité ;
- La mise en place et le maintien de partenariats nationaux et internationaux : lors de la création de partenariats, la Haute École soutient la préparation des conventions, notamment en matière de codiplômation ;
- L'aide à la conception, gestion et suivi de projets de coopération au développement avec les pays repris dans la liste de l'ARES, dans un cadre plus large et récemment accessible aux Hautes Écoles en FWB.

Le Bureau International a également pour mission de contribuer au rayonnement de la Haute École à l'international, par la participation active à des colloques, sommets européens, semaines internationales et autres événements organisés par ses partenaires. Les missions à l'étranger menées par les membres du Bureau International permettent notamment d'accentuer la dynamique institutionnelle en matière de collaboration internationale et de développer la mobilité des enseignant-es dans une perspective de formation continue.

Une coordination locale permet au sein de chaque implantation d'informer et renseigner les candidat-es à la mobilité sur les procédures et conditions.

La HELHa participe actuellement aux programmes de mobilité Erasmus + (en Europe et Hors union européenne), FAMES (fonds de la FWB) et Erasmus Belgica (avec les Communautés flamande et germanophone). Elle mène divers projets de mobilité (hors Europe, programme d'immersion pour les futurs enseignant-es de langues du secondaire, bidiplômation avec des Hautes École de la Communauté flamande...) et s'implique dans différents projets internationaux via les instruments financiers de l'ARES.



La Cellule de Coopération au Développement (CCD) a pour objectifs de :

- Permettre à la HELHa d'être un acteur académique à part entière de la coopération au développement belge ;
- Développer les partenariats avec des institutions académiques dans des pays en voie de développement (PVD) ;
- Engager les membres du personnel et les étudiant-es dans des projets de coopération ;
- Inscire la HELHa dans une dynamique de recherche avec les institutions partenaires.

L'Académie de Recherche en Enseignement Supérieur (ARES), sous le couvert de la Direction générale de développement (DGD), finance une série de projets. La HELHa a notamment déjà obtenu des financements tels que des bourses d'étudiant-es belges pour un stage dans un pays en voie de développement, l'accueil d'enseignant-es d'Universités du Sud pour des stages de renforcement de compétences, des projets de recherche avec la Faculté de psychologie de l'Université du Burundi, des actions de sensibilisation aux problématiques de développement.

La HELHa propose également des formations à l'interculturalité organisées pour les étudiant-es effectuant un stage dans un pays en voie de développement, ainsi que des formations à la gestion de cycle de projet pour les membres du personnel désirant s'investir dans la problématique.

En respect de la Charte Erasmus pour l'Enseignement Supérieur, tous les modules de formation suivis par un-e étudiant-e Incoming à la HELHa sont confirmés avec le nombre de crédits (ECTS) prévus dans le « learning agreement » (convention d'études). Le learning agreement fait l'objet d'une concertation, d'une analyse et d'une validation entre la HELHa et le partenaire. Ces modules de formation font partie intégrante du curriculum de l'étudiant-e et font à ce titre l'objet d'un examen et/ou d'une évaluation. Les résultats apparaissent dans le « transcript of records » (relevé de notes) suivant le tableau d'équivalence.

En ce qui concerne les activités de recherche, la Haute École soutient toute initiative menant à la conclusion de partenariats ou accords de collaboration avec toute institution ou centre de recherche en Europe ou hors Europe.

Enfin, la Haute École favorise l'émergence de cursus en anglais dans son offre de formation, ainsi que la prolongation du parcours académique des étudiant-es après leur réussite en les informant des passerelles possibles vers l'enseignement supérieur de type long au sein de la HELHa ou d'autres établissements d'enseignement supérieur (Hautes Écoles, Universités...).

# Chapitre 7 : Définition des modalités d'organisation de la participation des acteurs de la communauté éducative au sein de la Haute École et circulation de l'information relative notamment aux décisions des autorités académiques de la Haute École

## 1. Structure des formations dans la Haute École

Selon la classification du décret Paysage<sup>1</sup>, la Haute École comprend 2 types de formations (court et long), couvrant 11 domaines d'études appartenant à 4 secteurs. (cfr organigramme en annexe 1).

La Haute École a regroupé ses formations en 4 départements avec à leur tête une Direction de département.

Département Arts, Business et Communication	Département de l'Éducation et du Social	Département Santé et Technologies Médicales	Département des Sciences, des Technologies et du Vivant
<p><b>Bacheliers professionnalisants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3D Temps Réel</li> <li>• Animation 3D et effets spéciaux</li> <li>• Assistant-e de direction <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ option langues et gestion</li> <li>◦ option médicale</li> </ul> </li> <li>• Communication</li> <li>• Comptabilité</li> <li>• Gestion des ressources humaines</li> <li>• Gestion hôtelière <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Orientation arts culinaires</li> <li>◦ Orientation management</li> </ul> </li> <li>• Management de la logistique</li> <li>• Management du Tourisme et des loisirs</li> <li>• Marketing</li> <li>• Publicité</li> <li>• Relations Publiques</li> </ul> <p><b>Masters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication stratégique (en alternance)</li> <li>• Expert-e comptable et fiscale (en alternance)</li> </ul>	<p><b>Bacheliers professionnalisants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistant-e social-e (aussi en horaire décalé)</li> <li>• Educateur-trice spécialisé-e en accompagnement psycho-éducatif</li> </ul> <p><b>Bacheliers de transition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignement Section 1</li> <li>• Enseignement Section 2</li> <li>• Enseignement Section 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Formation Manuelle, Technique, Technologique et Numérique FMFTN</li> <li>◦ Français/Education culturelle et Artistique</li> <li>◦ Français/Education à la philosophie et citoyenneté</li> <li>◦ Français/ELE-FLA</li> <li>◦ Français/langues anciennes</li> <li>◦ Français/religion</li> <li>◦ Langues germaniques (Anglais/Néerlandais)</li> <li>◦ Mathématiques/informatique</li> <li>◦ Sciences</li> <li>◦ Sciences humaines</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Masters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignement Sections 1, 2 et 3</li> <li>• Ingénierie et Actions Sociales</li> <li>• Sciences politiques enjeux de l'action sociale</li> <li>• Transition et Innovations sociales</li> </ul>	<p><b>Bacheliers professionnalisants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biopharmaceutique</li> <li>• Ergothérapie</li> <li>• Imagerie Médicale</li> <li>• Infirmier-ère Responsable Soins Généraux</li> <li>• Psychomotricité</li> <li>• Sage-femme</li> <li>• Technologue de Laboratoire Médical</li> </ul> <p><b>Bachelier de transition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinésithérapie</li> </ul> <p><b>Masters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinésithérapie</li> <li>• Sciences infirmières</li> </ul> <p><b>Spécialisations après le bachelier infirmier-ère</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gériatrie</li> <li>◦ Oncologie</li> <li>◦ Radiothérapie</li> <li>◦ Santé Mentale</li> <li>◦ SIAMU</li> </ul>	<p><b>Bacheliers professionnalisants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agronome <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Biotechnologie en ressources alimentaires et environnementales</li> <li>◦ Systèmes alimentaires durables et locaux</li> <li>◦ Technologies animales</li> </ul> </li> <li>• Automobile</li> <li>• Bioqualité (en alternance)</li> <li>• Chimie (Appliquée ou Environnement)</li> <li>• Construction</li> <li>• Domotique et gestion techniques des bâtiments</li> <li>• Electronique</li> <li>• Génie Electrique (en alternance)</li> <li>• Informatique <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ orientation développement d'applications</li> <li>◦ orientation informatique industrielle</li> <li>◦ orientation technologies de l'informatique</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Bacheliers de transition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sciences de l'Ingénieur Industrielle</li> </ul> <p><b>Masters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénieur-e industriel-le <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Option Biochimie</li> <li>◦ Option Chimie</li> <li>◦ Option Electronique</li> <li>◦ Option Electromécanique</li> <li>◦ Option Electrotechnique</li> <li>◦ Option Life Data Technologies</li> <li>◦ Ingénieur de gestion Industrielle (i-7)</li> </ul> </li> <li>• Génie Analytique (en alternance)</li> <li>• Gestion production (en alternance)</li> <li>• Data Center</li> </ul>

L'annexe 1 reprend l'organigramme des départements et des formations qui les composent ainsi que les noms des responsables académiques.

Les départements comprennent des portefeuilles de cursus<sup>2</sup>. Les formations constitutives des cursus peuvent comporter des sous-sections, des finalités, des orientations ou encore des options.

<sup>1</sup> Article 83 du Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2023

<sup>2</sup> Cursus : ensemble cohérent d'un ou plusieurs cycles d'études constituant une formation initiale déterminée ; au sein d'un cursus, les grades intermédiaires peuvent être « de transition », donc avoir pour finalité principale la préparation au cycle suivant, et le grade final est « professionnalisant » (Décret Paysage du 7 novembre 2013).

## 2. Les responsabilités dans la Haute École

Le décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles vise à actualiser le décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles en donnant notamment plus de liberté aux pouvoirs organisateurs quant à la structure et au fonctionnement de leur Haute École.

Au sein de la Haute École, les responsabilités sont exercées par délégation du Pouvoir organisateur au premier chef par la Direction-Présidence, secondée par le Collège de Direction composé des 5 directions : les 4 Directions de départements et la Direction des Services Transversaux.

Par ailleurs, la Direction-Présidence est également éclairée par un cabinet dirigé par la Direction de cabinet.

Les Directions de Département sont quant à elles secondées par un Collège de département composé des Directions aux enseignement (DAE). La Direction des Services Transversaux est quant à elle secondée par le Collège des Directions de services composé des Directions de services et la Direction de cabinet.

L'annexe 2 reprend le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) qui précise les missions des différents responsables et les modalités de leur désignation. Ce texte fait partie intégrante du PPSC.

L'annexe 4 reprend l'organigramme fonctionnel de la Haute École.

### 2.1. La Direction-Présidence

La fonction de Direction-Présidence correspond à la fonction de Directeur-Président telle que décrite aux articles 10 et 20 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles.

La Direction-Présidence exerce sa mission sous l'autorité du Pouvoir Organisateur avec qui elle collabore de manière étroite ; elle préside le Collège de Direction. La Direction-Présidence est responsable hiérarchiquement et fonctionnellement des membres du Collège de Direction. Elle rencontre régulièrement en bilatéral chaque membre du Collège de direction afin d'aborder les questions relatives à son département ou entité.

La Direction-Présidence assure dans un esprit de service à la communauté Haute École les charges inhérentes à sa fonction et qui lui sont dévolues par le Pouvoir Organisateur, avec qui elle collabore dans une confiance réciproque.

La Direction-Présidence, en tant que Présidente de l'Organe de Gestion, est garante de l'application des décisions de l'Organe de Gestion. Parallèlement, elle veille à l'application des décisions prises par le Collège de Direction et dans les autres organes, conseils et comité de la Haute École.

La Direction-Présidence se voit confier un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable selon les modalités prévues dans le décret du 21 février 2019 susmentionné et notamment les articles 13, 14 et 15.

La Direction-Présidence est la déléguée de l'Organe d'Administration tant à l'égard des tiers qu'en justice pour

les besoins de la gestion journalière.

La Direction-Présidence représente la Haute École vis-à-vis de l'extérieur. Elle coordonne et anime l'ensemble des entités de la Haute École. Elle impulse des politiques de développement dans le cadre d'une démarche participative.

La Direction-Présidence pilote les politiques de recherche appliquée et de formation continue ainsi que la culture qualité avec le soutien du cabinet. Elle est également la responsable légale du Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP).

Le descriptif complet de cette fonction se trouve dans l'annexe 2 de ce PPSC.

## 2.2. Les Directions de département

La fonction de Direction de département correspond à la fonction de Directeur chargé de la gestion des enseignements telle que décrite aux articles 10 et 21 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles.

La Direction de département exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique de la Direction-Présidence avec qui elle collabore de manière étroite ; elle est membre du Collège de Direction. En tant que membre du Collège de Direction, la Direction de département assure dans un esprit de service à la communauté éducative les charges inhérentes à sa fonction et participe activement et collégialement à la définition de la stratégie institutionnelle.

La Direction de département est responsable hiérarchiquement et fonctionnellement des Directions aux enseignements attachées à son département. Elle assure l'autorité hiérarchique vis-à-vis des membres du personnel appartenant à ce département et délègue la gestion journalière de portefeuilles de formations aux Directions aux enseignements du département concerné.

La Direction de département, par sa désignation, est la déléguée du Pouvoir Organisateur au sein du département dont elle a la charge.

Tout en s'inscrivant dans une démarche collégiale de prise de décision, elle s'assure d'être le relais du département dont elle a la charge, aux lieux prévus à cet effet. Parallèlement, elle veille à l'application des décisions prises par le Collège de Direction et dans les autres organes, conseils et comité de la Haute École au sein de son département.

La Direction de département a la responsabilité de la gestion, du développement et de la représentation du département dont elle a la charge. Elle préside le Conseil de département et le Collège de département constitué des Directions aux enseignements sous son autorité hiérarchique. Elle est le relais du département dont elle a la charge vers le Collège de Direction et les autres organes, conseils et comité de la Haute École où elle exerce un mandat.

La Direction de département se voit confier un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable selon

les modalités prévues dans le décret du 21 février 2019 susmentionné et notamment les articles 13 et 14.

Le descriptif complet de cette fonction se trouve dans l'annexe 2 de ce PPSC.

### 2.3. Les Directions aux enseignements

La fonction correspond à la fonction de Directeur adjoint telle que décrite à l'article 24 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles.

Dans le périmètre qui est le sien, à savoir les enseignements, la Direction aux enseignements assure la gestion pédagogique et journalière du personnel et l'accompagnement des étudiant-es de son portefeuille de formations. Elle œuvre en respect avec les orientations et les balises du Collège de Direction et en étroite concertation avec sa Direction de département.

La Direction aux enseignements exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique directe de la Direction de département à laquelle elle est attachée et avec qui elle collabore de manière étroite. Elle est membre du Collège de département.

La Direction aux enseignements, par sa désignation, est la déléguée du Pouvoir Organisateur au sein des enseignements dont elle a la charge. Elle a la responsabilité de la gestion, du développement et de la représentation des enseignements dont elle a la charge. Elle assume une autorité hiérarchique déléguée sur les membres du personnel enseignant.

Elle est membre du Collège de département qui regroupe les Directions aux enseignements sous l'autorité hiérarchique d'une même Direction de département. Elle fait appliquer dans les enseignements dont elle a la charge les décisions prises par le Collège de Direction et les autres organes de la Haute École. La Direction aux enseignements peut être mandatée par le Collège de Direction ou éventuellement l'Organe d'Administration pour représenter et/ou défendre des intérêts particuliers de la Haute École. Sa responsabilité s'exerce dans les différents champs précédents en étroite collaboration avec les autres départements et les services transversaux de la Haute École.

Ce mandat s'inscrit dans le cadre du présent PPSC et en accord avec les valeurs qui y sont reprises.

La fonction de Direction aux enseignements est un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable.

Le descriptif complet de cette fonction se trouve dans l'annexe 2 de ce PPSC.

### 2.4. Les Coordinations

Les directions peuvent s'entourer d'un ou de plusieurs postes de coordination(s). La charge de coordination n'est généralement pas à temps-plein.

Les descriptifs de fonction des coordinations se trouvent dans l'annexe 2 de ce PPSC.

## 2.5. La Direction des Services Transversaux

La fonction de Direction des Services Transversaux correspond à la fonction de Directeur chargé de la gestion de missions transversales telle que décrite aux articles 10 et 21 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles.

La Direction des Services Transversaux exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique de la Direction-Présidence avec qui elle collabore de manière étroite ; elle est membre du Collège de Direction. En tant que membre du Collège de Direction, la Direction des Services Transversaux participe activement et collégalement à la définition de la stratégie institutionnelle.

La Direction des Services Transversaux, par sa désignation, est la déléguée du Pouvoir Organisateur au sein de l'administration.

La Direction des Services Transversaux est responsable hiérarchiquement et fonctionnellement des Directions de services transversaux. Elle assure l'autorité hiérarchique vis-à-vis des membres du personnel appartenant à l'entité administrative.

Tout en s'inscrivant dans une démarche collégiale de prise de décision, elle s'assure d'être le relais de l'entité administrative dont elle a la charge, aux lieux prévus à cet effet. Parallèlement, elle veille à l'application des décisions prises par le Collège de Direction et dans les autres organes, conseils et comité de la Haute École au sein de l'entité administrative.

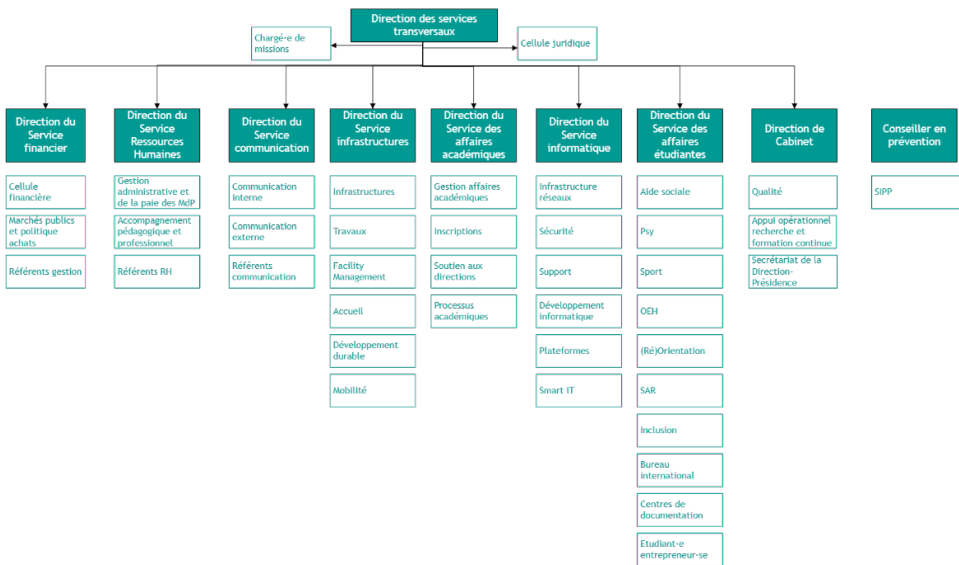
La Direction des Services Transversaux se voit confier un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable selon les modalités prévues dans le décret du 21 février 2019 susmentionné et notamment les articles 13 et 14.

Il existe dans la Haute École, plusieurs missions transversales (cf. organigramme ci-dessous) :

- Services des Affaires Académiques ;
- Service des Affaires Étudiantes ;
- Service Communication ;
- Service Financier ;
- Service Informatique ;
- Service Infrastructures ;
- Service Ressources Humaines ;

La Direction des Services Transversaux est également la responsable hiérarchique du cabinet, de la cellule juridique et le lien fonctionnel du SIPP.

Le descriptif complet de cette fonction se trouve dans l'annexe 2 de ce PPSC.



## 2.6. Les Directions de l'entité administrative

Les Directions de service travaillent sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de la Direction des Services Transversaux.

Les membres du personnel de ces services sont sous leur autorité hiérarchique déléguée.

Les Directions de service assurent la gestion administrative et la gestion du personnel d'un service ou groupe de services en accord avec la Direction des Services Transversaux.

Ces Directions assurent, dans un esprit de service à la communauté éducative, les charges inhérentes à leur fonction.



### 3. Les Organes et Conseils de participation dans la Haute École

La HELHa dispose notamment conformément au Décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles :

- > D'un Pouvoir Organisateur ou PO (OA et AG) ;
- > D'un Organe de Gestion (OG) ;
- > D'un Collège de Direction (CoDir) ;
- > De 4 Conseils de département ;
- > D'un Conseil Social (CS) ;
- > D'un Conseil Pédagogique (CP) ;
- > D'un Conseil des Étudiant-es (OEH).

La composition et les compétences de chaque Organe et Conseil sont reprises dans le ROI en annexe 2.

Chaque Organe et Conseil est chargé d'établir son ROI, le communique à ses membres pour validation et information. Ces ROI sont annexés au PPSC.

Dans les délégations du personnel et dans celles des étudiant-es au Conseil Pédagogique et au Conseil Social, on veille chaque fois à ce que les délégations couvrent bien les 4 départements. (cfr note sur les élections à l'OG reprise à l'annexe 5).

Dans tous les Organes et Conseils, le vote n'intervient toujours qu'après la recherche systématique du consensus entre toutes les parties.

Les mandats dans les Organes et Conseils de participation sont

- > D'une durée de 5 ans pour les membres de la délégation PO et de directions ;
- > D'une durée de 5 ans pour les membres du personnel ;
- > D'une durée de 1 an, débutant et se terminant à la date de la rentrée académique, pour les membres étudiants.

Ces mandats sont renouvelables.

Pour permettre la participation des membres du personnel, les autorités de la Haute École font en sorte que les moyens nécessaires soient mis à leur disposition, principalement au niveau du temps dégagé dans leur charge de travail ainsi que sur le plan de l'aménagement des horaires.

Pour permettre la participation des étudiant-es, les autorités de la Haute École font en sorte que les moyens nécessaires soient mis à leur disposition. Précisément, il est considéré que les étudiant-es participant à un conseil Haute École sont systématiquement excusé-es de leur absence aux activités d'apprentissage (à l'exception des stages et des évaluations).

Pour assurer son fonctionnement, la HELHa peut activer également en son sein d'autres organes non-décrétaux tels que :

- > Les Collèges de département
- > Le Collège des Directions de service



- > Les Conseils de cursus
- > Le Conseil général du personnel
- > Le groupe général des directions (groupe all.in)
- > ...

## 4. Modes de circulation de l'information

Les modalités d'organisation de la circulation de l'information, relative notamment aux décisions de la Haute École, prennent en compte la dispersion géographique des implantations ainsi que la diversité des conseils et instances.

La communication au sein d'une entité aussi large que la Haute École est un vecteur indispensable de son bon fonctionnement. Aussi, la Haute École s'efforcera-t-elle de développer et d'améliorer la communication entre tous les acteurs, aussi bien en interne qu'en externe. Dans cette optique, une communication large, tant verticale qu'horizontale, est proposée régulièrement. Elle est assurée par de nombreux intermédiaires : Service Communication, Direction-Présidence, Collège de Direction, Direction des Services Transversaux, Directions de Département, Directions aux enseignements, Directions des services, représentant-es des membres du personnel, etc. Chacun et chacune joue un rôle en termes de communication et assume les responsabilités de communication qui sont liées à sa fonction au sein de l'institution.

Divers canaux de communication sont proposés et à sélectionner en fonction du type de message, du public-cible et de son émetteur : affichage, valves (électroniques ou pas) à l'attention du personnel et des étudiant-es, intranet, casiers individuels, courrier électronique, envoi postal, newsletter, etc.

On notera tout spécialement ici l'importance des mises à jour, par chaque service/organe/conseil concerné de l'Intranet mis à la disposition de tous les acteurs de la Haute École.

Par ailleurs, les calendriers des réunions, les convocations, les ordres du jour, les procès-verbaux des réunions, tous les documents fondateurs existants, les règlements des diverses instances sont diffusés en interne à tous les membres effectifs et suppléants dans des délais leur permettant de respecter leur mandat. Chaque instance prévoit dans son ROI la manière dont elle informe l'ensemble des partenaires de la Haute École de ses travaux. Les newsletters et l'intranet sont privilégiés. La collaboration avec le Service Communication à ce sujet est essentielle.

### 4.1. Acteurs concernés

- > Les membres du personnel ;
- > Les étudiant-es ;
- > Les membres des organes décisionnels et de consultation ;
- > Les membres de commissions de réflexion et d'avis, mises en place par la Haute École.

## 4.2. Caractéristiques de la communication

La communication est :

- > **Multidirectionnelle** : ascendante, descendante, horizontale ;
- > **Transparente** : les émetteurs et destinataires des messages seront toujours clairement identifiés. Le contenu des messages est clair et le plus univoque possible. En cas de nécessité de compléter l'information reçue, un relais se fait vers l'intranet de la HELHa, des documents joints, une adresse mail utile en cas de question, etc. Cette transparence se traduit également par :
  - La mise à disposition préalable — dans un délai raisonnable — de tous les documents pour les responsables aux différents niveaux et les représentant-es dans les organes institutionnels ;
  - La possibilité pour ces mêmes acteurs d'obtenir des documents auprès des services transversaux ;
  - La publication des PV des réunions, hormis certains points préalablement définis par les membres de l'organe comme confidentiels (questions de personnes...) ;
- > **Authentique** : les informations transmises par la Haute École devront être conformes à la réalité ;
- > **Objective** : la Haute École privilégiera les faits aux interprétations ;
- > **Respectueuse des personnes** : la Haute École se refuse à mettre en cause publiquement des personnes ou à dévoiler des parties de leur vie privée ;
- > **Inclusive** : la Haute École privilégie la communication inclusive ;
- > **Multiple** : elle utilise les différents moyens de communication possibles, notamment la communication écrite, orale et électronique ;
- > **Régulière** : les différents moyens de communication auront une périodicité bien définie et connue de toutes et tous, en fonction des moyens humains disponibles au sein du Service Communication.

Pour ce qui concerne la communication électronique, la Haute École s'est dotée d'une charte informatique se trouvant en annexe 6 du RGE, d'une charte éthique relative à l'usage des mails se trouvant en annexe 26 du Règlement du travail ainsi que d'une charte déconnexion.

## Chapitre 8 : Description des moyens mis en œuvre pour intégrer la Haute École dans son environnement social, économique et culturel

La Haute École entend s'intégrer dans l'environnement social, économique et culturel de la région où elle est implantée et collaborer avec lui.

Elle veille dans la mesure des disponibilités à :

- > Intégrer au niveau des autorités de la Haute École des personnes issues du monde socio-économique et culturel ;
- > Associer le monde socio-économique et socio-culturel aux jurys d'examen, aux défenses des travaux de fin d'études ;
- > Approfondir sa collaboration en vue de l'accueil et du suivi des stagiaires, en s'assurant de sa présence à la soutenance des travaux de fin d'études ce qui lui permet d'assurer l'évolution de la formation, son adaptation aux techniques et aux besoins ;
- > Maintenir, voire augmenter, le recours à des expert-es externes dans certains modules d'enseignement, lesquel-les expert-es peuvent apporter aux étudiant-es leur expérience du terrain et leur savoir-faire dans l'exercice de leur futur métier, leurs connaissances dans des domaines pointus ; ces apports prenant la forme de cours spécialisés, de séminaires, d'exposés spécifiques, de conférences, etc. ;
- > Créer et soutenir des associations de diplômé-es.

La Haute École veut aussi favoriser le partenariat avec le monde social, économique et culturel, ainsi :

- > Avec l'ensemble des forces vives de la province du Hainaut notamment, par sa participation active aux programmes européens ;
- > Avec les entreprises et autres sociétés ou associations des différentes sous-régions, par la réalisation pour leur compte de recherches appliquées ou d'actions relevant du « service à la société », ou via des activités de « recherche-action » ; en répondant à des demandes de formation en alternance ; en encourageant la poursuite et l'extension des activités de formation continue ; en prenant en considération des collaborations éventuelles avec des organisations locales ou régionales (entreprises, institutions diverses : écoles, C.P.A.S., centre de technologie...) ;
- > Avec des laboratoires d'entreprise, par des échanges de matériel et d'expériences ;
- > Avec des associations professionnelles, par l'organisation commune de conférences, de séminaires ou semaines spécialisées ;
- > Avec différents organismes représentatifs de ces milieux en veillant à nouer des contacts et à collaborer à différentes manifestations, colloques, rencontres... mis sur pied par ces organismes ;
- > Avec les autres acteurs d'enseignement tous niveaux confondus (enseignement fondamental, secondaire, supérieur et le *longlife learning*).

En particulier, la Haute École peut faire appel à des personnes extérieures dans une perspective de renforcement des pratiques pédagogiques et d'adaptation des contenus de cours aux nécessités des réalités du terrain.

De plus, la Haute École veille à encourager également la participation de ses étudiant-es et membres du personnel à la vie culturelle et associative de la région où elle est implantée.

Enfin, la Haute École soutient et encourage l'engagement de ses étudiant-es dans des projets entrepreneuriaux via la Cellule « Étudiants Entrepreneurs » (CEE). La CEE est une entité transversale qui est ainsi constituée d'enseignant-es issu-es des différents Départements de la HELHa. Elle a pour objectifs d'inciter les étudiant-es à l'entrepreneuriat, d'accompagner le développement de leurs compétences entrepreneuriales, de faciliter la mise en relation des étudiant-es avec des partenaires externes et d'assurer le suivi des projets entrepreneuriaux portés par les étudiant-es.

La CEE encadre les étudiant-es demandeurs-ses du « statut étudiant-e entrepreneur-e ». Ce statut vise à fixer un cadre permettant à l'étudiant-e de mener de front des activités d'apprentissage liées à son cursus et celles liées à l'entrepreneuriat.

La HELHa au travers de la CEE veille à :

- > Mettre en relation l'étudiant-e-entrepreneur-e avec les différents incubateurs régionaux et les concours/ événements qu'ils organisent ;
- > Coacher/accompagner l'étudiant-e entrepreneur-e ;
- > Aménager le cursus de l'étudiant-e entrepreneur-e pour favoriser avant tout la réussite de ses études et faciliter le développement de son projet ;
- > Mettre, dans la mesure du possible, des locaux à la disposition de l'étudiant-e entrepreneur-e :
  - Pour qu'il ou elle puisse bénéficier d'un espace de travail ;
  - Pour qu'il ou elle puisse laisser libre cours à sa créativité ;
  - Pour qu'il ou elle puisse rencontrer des partenaires voire des clients potentiels de manière professionnelle.

## Chapitre 9 : Définition des modalités de mise en œuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute École

La politique de la Haute École menée en matière de qualité institutionnelle se décline à travers ses objectifs énoncés dans son Projet Pédagogique Social et Culturel et actualisés dans son Plan Stratégique qui définissent les moyens et les méthodes mis en œuvre pour assurer un enseignement de qualité, promouvoir la participation des acteurs et la collaboration avec l'environnement économique, social et culturel. Cette politique est structurée par le Collège de Direction et incarnée par les Directions aux enseignements et les Directions de services.

En toile de fond, une vision : « *La HELHa, un acteur de référence de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles pour la formation de professionnels à hautes valeurs ajoutées. Les valeurs que la HELHa fait vivre au quotidien sont : compétence, épanouissement, solidarité et bienveillance.* »

Derrière ces mots, l'identité de l'établissement se décline en cinq caractéristiques :

- > Une Haute École empreinte de valeurs humanistes, attentive au bien-être de ses parties prenantes (membres du personnel et communauté étudiante) ;
- > Une Haute École en prise avec les besoins de la société ;
- > Une Haute École de professionnel·les, c'est-à-dire attachée au développement de la professionnalisation de son enseignement et de ses services ;
- > Une Haute École centrée sur l'étudiant·e et son épanouissement ;
- > Une Haute École en phase avec tous les acteurs de l'enseignement.

La politique et la gestion de la qualité s'articulent à tous les niveaux de la HE et touchent chacune des parties prenantes :

- > Les Directions en tant que cadre institutionnel ;
- > Les enseignant·es au travers de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'équité des programmes d'études ;
- > Le personnel administratif et technique ;
- > Les étudiant·es à qui s'adressent les programmes d'études ;
- > Les partenaires de la Haute École dans le cadre des relations extérieures tant nationales qu'internationales.

La HELHa développe une politique qualité institutionnelle qui intègre les principes de cohérence, de visibilité, de traçabilité, de réactivité, de réflexivité, d'efficacité en s'appuyant sur des valeurs fondamentales comme la durabilité, l'équité, l'inclusion et l'esprit d'équipe. Elle vise l'amélioration des pratiques de chacun·e, mais aussi collégialement en privilégiant le travail collaboratif ; le tout dans un but constructif et dans un souci d'amélioration permanente.

La culture qualité est gérée au sein du cabinet de la Direction-Présidence. Des rapports sont faits à l'Organe de Gestion et la Direction-Présidence.

Le cabinet dans sa mission de culture qualité aide les départements, sections et services à mettre en place une culture qualité, à développer des outils pour la gestion de la qualité et préparer les évaluations externes. Sa logique d'action est de répondre tant aux besoins de la Haute École qu'à ceux des départements, sections et services. Il organise et coordonne ses activités avec les parties prenantes.

Il prend également une part active en termes de soutien dans la mise en œuvre du Plan Stratégique. À cette fin, il conçoit des outils de diagnostic et de pilotage pour toutes les instances décisionnelles de la Haute École. Ces outils sont basés sur les axes du Plan Stratégique et les recommandations ou forces reconnues dans les rapports finaux de synthèse des sections déjà évaluées de la HELHa.

De cette manière, le cabinet veille à ce que les outils de management favorisent une cohérence de la démarche qualité dans toute la HELHa et un partage de bonnes pratiques, le tout dans le but d'une amélioration continue de la qualité. Dans ce rôle, il porte ainsi un regard transversal sur les projets menés dans toute la Haute École.

Enfin, conformément aux prescrits du décret du 18 juillet 2008, la Haute École a mis en place un système d'évaluation des enseignements par les étudiant-es (EEE).

## Chapitre 10 : Description des moyens mis en œuvre par la Haute École pour favoriser l'interdisciplinarité au sein d'un domaine d'études ou entre les domaines d'études organisés par la Haute École

L'existence de la Haute École fournit l'occasion de mettre en pratique l'interdisciplinarité qui consiste à décloisonner les pratiques et les départements.

Ainsi la Haute École souhaite développer une politique d'interdisciplinarité dans la formation de ses étudiant-es. Ils et elles sont amené-es dans leur vie professionnelle à faire la synthèse des savoirs et des savoir-faire disciplinaires acquis lors de leur formation. La Haute École veille donc à favoriser dans le courant des études l'interdisciplinarité à l'intérieur d'un même cursus et entre les cursus.

Chaque département encourage les initiatives visant à des activités conjointes entre enseignant-es de disciplines différentes (laboratoires, séminaires, voyages pédagogiques...). En fonction des spécificités de leurs formations, certains départements proposent des cours associant des spécialistes de plusieurs disciplines.

Les stages professionnels et leur préparation sont des moments privilégiés pour développer une approche interdisciplinaire. Il en va de même pour les mémoires ou travaux de fin d'études dont le sujet peut requérir l'apport de savoirs et savoir-faire des différentes disciplines ayant contribué à la formation de l'étudiant-e.

La Haute École entend également encourager tout type de collaboration entre membres du personnel de départements différents. Le Conseil Pédagogique en tant que lieu d'échanges des pratiques pédagogiques est amené à jouer un rôle important dans ce domaine.

Cette interdisciplinarité peut se pratiquer selon les axes suivants.

- > Partager les informations se rapportant aux ressources matérielles et humaines, ainsi qu'aux programmes de cours dans chacune des disciplines pour que chacun-e puisse y trouver des opportunités d'applications interdisciplinaires ;
- > Interagir lors des rencontres entre professeur-es ayant des activités, des projets communs, en vue de travailler à des projets interdisciplinaires qui impliquent enseignant-es et étudiant-es ;
- > Décloisonner des groupes d'étudiant-es de différentes sections et années d'études tant de manières horizontales que verticales ;
- > Organiser l'emploi du temps de façon à permettre des possibilités d'activités interdisciplinaires durant les heures de cours, de groupement d'heures par activité, d'équipes d'enseignant-es et regroupement de cours...
- > Favoriser une utilisation optimale des espaces disponibles pour atteindre les objectifs communs.

Cette synergie entre les disciplines dans la Haute École peut porter sur les dimensions suivantes : les contenus enseignés, les objectifs pédagogiques, les formes de groupement d'étudiant-es, les formes de travail d'équipe de professeur-es, la gestion du temps, l'organisation de l'espace, le degré d'ouverture à des collaborations externes.

## Chapitre 11 : Description des moyens mis en œuvre par la Haute École pour exécuter le décret du 30 janvier 2014 relatif à l'enseignement supérieur inclusif pour les étudiant·es en situation de handicap

La HELHa met en place des aménagements raisonnables pour les étudiant·es en situation de handicap, à savoir « l'étudiant·e qui présente des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à la pleine et effective participation à l'enseignement supérieur sur la base de l'égalité avec les autres ».

Les aménagements sont préconisés soit par un·e médecin spécialiste soit par une équipe pluridisciplinaire soit par un·e logopède, tous et toutes spécialisé·es dans le domaine du handicap ou trouble diagnostiqué. Les aménagements doivent permettre à l'étudiant·e de mener son projet d'études et son projet professionnel dans les conditions d'apprentissage optimales. Les aménagements sont en lien avec les difficultés rencontrées par l'étudiant·e lors des activités d'apprentissage. Les aménagements sont individualisés puisque propres à chaque étudiant·e — et raisonnables, c'est-à-dire réalisables et cohérents par rapport au projet d'études.

À cette fin, une cellule inclusion accompagne l'étudiant·e dans sa demande d'aménagements et dans la mise en place de ceux-ci.

Voici des exemples d'aménagements : utilisation d'une police de caractère adaptée, temps supplémentaire aux examens, utilisation d'outils correcteurs orthographiques, utilisation de l'ascenseur, accès au parking de l'école, soutien pédagogique, etc.

Le passeport inclusif et le plan d'accompagnement individualisé sont délivrés pour l'année académique en cours. L'étudiant·e doit réintroduire sa demande d'aménagements chaque année selon la même procédure.

Comme tout étudiant·e, l'étudiant·e relevant du décret inclusif doit satisfaire aux exigences pédagogiques attendues. L'étudiant·e bénéficiaire d'aménagements raisonnables obtient le diplôme certifiant l'acquisition de l'ensemble des compétences professionnelles sans exception.



# TABLE DES MATIÈRES

Annexe 1 : Organigrammes des formations .....	38
---	----

Annexe 2 : Règlement d'ordre intérieur .....	42
--	----

## Titre 1 : Composition et compétences des organes de gestion et de consultation ?

1. Le Pouvoir organisateur (PO/l'Organe d'Administration [OA] et l'Assemblée Générale [AG]) .....	42
--	----

1.1. <u>L'assemblée générale</u> .....	42
--	----

1.1.1. <u>Compétences</u> .....	42
---------------------------------	----

1.1.2. <u>Composition</u> .....	42
---------------------------------	----

1.2. <u>L'Organe d'Administration [OA]</u> .....	42
--	----

1.2.1. <u>Compétences</u> .....	42
---------------------------------	----

1.2.2. <u>Composition</u> .....	43
---------------------------------	----

2. L'Organe de Gestion (OG) .....	43
-----------------------------------	----

2.1. <u>Compétences</u> .....	43
-------------------------------	----

2.2. <u>Composition</u> .....	45
-------------------------------	----

2.3. <u>Présidence et délégations</u> .....	45
---	----

2.4. <u>Ordre du Jour</u> .....	46
---------------------------------	----

2.5. <u>Convocation</u> .....	46
-------------------------------	----

2.6. <u>Mode de décision</u> .....	46
------------------------------------	----

2.7. <u>Présence</u> .....	46
----------------------------	----

2.8. <u>Procès-Verbal</u> .....	46
---------------------------------	----

2.9. <u>Commissions</u> .....	47
-------------------------------	----

3. Le Collège de Direction (CoDir) .....	47
--	----

3.1. <u>Compétences</u> .....	47
-------------------------------	----

3.2. <u>Composition</u> .....	48
-------------------------------	----

3.3. Présidence.....	48
3.4. Présence.....	49
3.5. Mode de décision.....	49
3.6. La convocation.....	49
3.7. Ordre du Jour.....	49
3.8. Procès-Verbal.....	49
<b>4. Le Collège de Direction plénier (CDp) .....</b>	<b>49</b>
4.1. Compétences.....	49
4.2. Composition.....	50
4.3. Présidence.....	50
4.4. Mode de décision.....	50
4.5. La convocation.....	50
4.6. Ordre du Jour.....	50
4.7. Procès-Verbal.....	51
<b>5. Les Collèges de département.....</b>	<b>51</b>
5.1. Compétences.....	51
5.2. Composition.....	52
5.3. Présidence.....	52
5.4. Mode de décision.....	52
5.5. La convocation.....	52
5.6. Ordre du Jour.....	52
5.7. Procès-Verbal.....	52
<b>6. Le Conseil de département .....</b>	<b>53</b>
6.1. Compétences.....	53
6.2. Composition.....	53
6.3. Présidence.....	54

6.4. <u>Mode de décision</u> .....	54
6.7. <u>Ordre du Jour</u> .....	54
6.8. <u>Procès-Verbal</u> .....	55
6.9. <u>Commissions</u> .....	55
<b>7. Le Conseil de département</b> .....	<b>55</b>
7.1. <u>Compétences</u> .....	55
7.2. <u>Composition</u> .....	55
7.3. <u>Présidence</u> .....	56
7.4. <u>Mode de décision</u> .....	56
7.5. <u>Convocation</u> .....	56
7.6. <u>Présence</u> .....	56
7.7. <u>Ordre du Jour</u> .....	56
7.8. <u>Procès-Verbal</u> .....	56
<b>8. Le Conseil Social</b> .....	<b>57</b>
8.1. <u>Compétences</u> .....	57
8.2. <u>Composition</u> .....	58
8.3. <u>Président — secrétaire</u> .....	58
8.4. <u>Ordre du Jour</u> .....	58
8.5. <u>Convocation</u> .....	59
8.6. <u>Mode de décision</u> .....	59
8.7. <u>Présence</u> .....	59
8.8. <u>Procès-Verbal</u> .....	59
8.9. <u>Commissions</u> .....	59
<b>9. Le Conseil Pédagogique</b> .....	<b>60</b>
9.1. <u>Compétences</u> .....	60
9.2. <u>Composition</u> .....	60
9.3. <u>Président — secrétaire</u> .....	61

9.4. <u>Ordre du Jour</u> .....	61
9.5. <u>Convocation</u> .....	61
9.6. <u>Mode de décision</u> .....	61
9.7. <u>Présence</u> .....	61
9.8. <u>Procès-Verbal</u> .....	62
9.9. <u>Commissions</u> .....	62
<b>10. Le Conseil des Étudiant-es</b> .....	<b>62</b>
10.1. <u>Compétences</u> .....	62
10.2. <u>Composition</u> .....	63
<b>11. Le Conseil Général du Personnel</b> .....	<b>63</b>
11.1. <u>Compétences</u> .....	63
11.2. <u>Composition</u> .....	64
11.3. <u>Convocation</u> .....	64

## TITRE 2 : DÉFINITION DES MISSIONS DES DIFFÉRENTS DIRECTEURS ET AUTRES COLLABORATEURS

<b>1. Les missions de la Direction-Présidence</b> .....	<b>64</b>
1.1. <u>Aspects internes</u> .....	65
1.2. <u>Aspects externes</u> .....	65
<b>2. Les missions de la Vice-Direction-Présidence</b> .....	<b>66</b>
<b>3. Les missions de la Direction de département</b> .....	<b>68</b>
A. <u>Sur le plan de la politique de la Haute École</u> .....	69
B. <u>Sur le plan opérationnel au sein du ou des domaines dont il a la charge</u> .....	69
C. <u>Sur le plan budgétaire et financier</u> .....	70
D. <u>Sur le plan de la gestion des ressources humaines</u> .....	70
E. <u>Sur le plan pédagogique</u> .....	70
F. <u>Sur le plan de la représentation extérieure</u> .....	71

<b>4. Les missions de la Direction adjointe de département.....</b>	<b>72</b>
A. <u>Sur le plan de la politique de la Haute École .....</u>	<u>73</u>
B. <u>Sur le plan opérationnel au sein de ses cursus.....</u>	<u>73</u>
C. <u>Sur le plan budgétaire et financier .....</u>	<u>74</u>
D. <u>Sur le plan de la gestion des ressources humaines .....</u>	<u>74</u>
E. <u>Sur le plan pédagogique.....</u>	<u>74</u>
F. <u>Sur le plan de la représentation extérieure de son département .....</u>	<u>75</u>
G. <u>Sur le plan de l'organisation ou de la gestion courante .....</u>	<u>75</u>
<b>5. Les missions de la Coordination .....</b>	<b>76</b>
<b>6. Les missions de la Direction des Services Transversaux (DST) .....</b>	<b>77</b>

### TITRE 3 : MODALITÉS DE DÉSIGNATION DES DIRECTEURS ET DÉLÉGATIONS DU

<b>1. Modalités de la désignation de la Direction-Présidence (DP) .....</b>	<b>79</b>
<b>2. Modalités de la désignation de la Vice-Direction-Présidence (VDP) .....</b>	<b>79</b>
<b>3. Modalités de la désignation d'une Direction de département .....</b>	<b>80</b>
<b>4. Modalités de la désignation d'une Direction adjointe de département .....</b>	<b>80</b>
<b>5. Modalités de la désignation des délégations du personnel dans l'Organe de Gestion, dans les Conseils de Domaine(s) et, là où ils existent, dans les Conseils de département. ....</b>	<b>81</b>
<u>Annexe 3 : modèle programmatique, d'enseignement et d'apprentissage (en construction) .....</u>	<u>82</u>
<u>Annexe 4a : Organigramme fonctionnel de la HELHa .....</u>	<u>96</u>
<u>Annexe 4b : Organigramme de l'administration .....</u>	<u>97</u>
<u>Annexe 4c : Organigramme des organes .....</u>	<u>98</u>
<u>Annexe 4d : Lignes fonctionnelles et hiérarchiques .....</u>	<u>99</u>
<u>Annexe 5 : note élection représentation des MdP OG.....</u>	<u>100</u>
<u>Annexe 6 : ROI des organes.....</u>	<u>.....</u>



## Annexe 1 : Organigrammes des formations

Département Arts, Business et Communication Direction : Etienne LHOTE	Département de l'Education et du Social Direction: Isabelle SIGHEL	Département Santé et Technologies Médicales Direction: Valérie SERONT	Département des Sciences, des Technologies et du Vivant Direction: Nicolas VELINGS
<u>Bacheliers professionnalisants</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>3D Temps Réel</li> <li>Animation 3D et effets spéciaux</li> <li>Assistant-e de direction <ul style="list-style-type: none"> <li>option langues et gestion</li> <li>option médicale</li> </ul> </li> <li>Communication</li> <li>Comptabilité</li> <li>Gestion des ressources humaines</li> <li>Gestion hôtelière <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation arts culinaires</li> <li>Orientation management</li> </ul> </li> <li>Management de la logistique</li> <li>Management du Tourisme et des loisirs</li> <li>Marketing</li> <li>Publicité</li> <li>Relations Publiques</li> </ul> <u>Masters</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Communication stratégique (en alternance)</i></li> <li><i>Expert-e comptable et fiscale (en alternance)</i></li> </ul>	<u>Bacheliers professionnalisants</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assistant-e social-e (aussi en horaire décalé)</li> <li>Educateur-trice spécialisé-e en accompagnement psycho-éducatif</li> </ul> <u>Bacheliers de transition</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enseignement Section 1</li> <li>Enseignement Section 2</li> <li>Enseignement Section 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation Manuelle, Technique, Technologique et Numérique FMTTN</li> <li>Français/Education culturelle et Artistique</li> <li>Français/Education à la philosophie et citoyenneté</li> <li>Français/FLE-FLA</li> <li>Français/langues anciennes</li> <li>Français/religion</li> <li>Langues germaniques (Anglais/Néerlandais)</li> <li>Mathématiques/formation numérique</li> <li>Sciences</li> <li>Sciences humaines</li> </ul> </li> </ul> <u>Masters</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enseignement Sections 1, 2 et 3</li> <li>Ingénierie et Actions Sociales</li> <li><i>Sciences politiques enjeux de l'action sociale</i></li> <li><i>Transition et Innovations sociales</i></li> </ul>	<u>Bacheliers professionnalisants</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Biopharmaceutique</li> <li>Ergothérapie</li> <li>Imagerie Médicale</li> <li>Infirmier-ère Responsable Soins Généraux</li> <li><i>Psychomotricité</i></li> <li>Sage-femme</li> <li>Technologue de Laboratoire Médical</li> </ul> <u>Bachelier de transition</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kinésithérapie</li> </ul> <u>Masters</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kinésithérapie</li> <li>Sciences infirmières</li> </ul> <u>Spécialisations après le bachelier infirmier-ère</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gériatrie</li> <li>Oncologie</li> <li>Radiothérapie</li> <li>Santé Mentale</li> <li>SIAMU</li> </ul>	<u>Bacheliers professionnalisants</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agronome <ul style="list-style-type: none"> <li>Biotechnologie en ressources alimentaires et environnementales</li> <li>Systèmes alimentaires durables et locaux</li> <li>Technologie animale</li> </ul> </li> <li>Automobile</li> <li><i>Bioqualité (en alternance)</i></li> <li>Chimie (Appliquée ou Environnement)</li> <li>Construction</li> <li>Domotique et gestion techniques des bâtiments</li> <li>Electromécanique</li> <li>Electronique</li> <li>Génie Electrique (en alternance)</li> <li>Informatique <ul style="list-style-type: none"> <li>orientation développement d'applications</li> <li>orientation informatique industrielle</li> <li>orientation technologies de l'informatique</li> </ul> </li> </ul> <u>Bacheliers de transition</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sciences de l'Ingénieur-e Industriel-le</li> </ul> <u>Masters</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingénieur-e industriel-le <ul style="list-style-type: none"> <li>Option Biochimie</li> <li>Option Chimie</li> <li>Option Electromécanique</li> <li>Option Electronique</li> <li>Option Life Data Technologies</li> <li>Ingénieur de gestion/industriel (I<sup>2</sup>)</li> </ul> </li> <li>Génie Analytique (en alternance)</li> <li>Gestion production (en alternance)</li> <li><i>Data Center</i></li> </ul>

En italique les formations dont la HELHa n'est pas référente.

## Département Arts, Business et Communication

Direction : Etienne LHOTE

### Direction aux enseignements

Mons

**Samul BUXIN**

Bachelier en 3D temps réel

Bachelier en Animation 3D et effets  
spéciaux

Bachelier en Publicité

### Direction aux enseignements

Mons et Tournai

**Xavier DELGRANGE**

Bachelier en Assistant-e de direction -  
option langues/ gestion

Bachelier en Communication

Bachelier en Comptabilité

Bachelier en Gestion des ressources  
humaines

Master en Expert-e comptable et  
fiscale (en alternance)

*Master en Communication stratégique  
(en alternance)*

### Direction aux enseignements

Montignies-sur-Sambre

**Sarah SEGOND**

Bachelier en Assistant-e de direction -  
option médicale

Bachelier en Gestion hôtelière  
(orientations : arts culinaires et management)

Bachelier en Management de la  
logistique

Bachelier en Management du tourisme  
et des loisirs

Bachelier en Marketing

Bachelier en Relations publiques

En italique les formations dont la HELHa n'est pas référente.



## Département de l'Éducation et du Social

Direction: Isabelle SIGHEL

Direction aux  
enseignements  
Braine-le-Comte et  
Leuze  
Olivier  
DEDDOBELEERE

Bacheliers en  
Enseignement Section  
1, 2 et 3  
Master en  
Enseignement  
Sections 1, 2 et 3

Direction aux  
enseignements  
Gosselies et Loverval  
(Charleroi)  
Katia DOBBELAERE

Bacheliers en  
Enseignement Section  
1, 2 et 3 (+ horaire  
décalé)  
Master en  
Enseignement Section  
1, 2 et 3 (+ horaire  
décalé)

Direction aux  
enseignements  
Louvain-la-Neuve  
Adrien MOGENET

Bachelier en  
Assistant-e social-e  
Master en Ingénierie  
et action sociales  
(MIAS)

Direction aux  
enseignements  
Mons  
Céline BORGIES

Bachelier en  
Enseignement Section  
2 (+horaire décalé)  
Bachelier en  
Assistant-e social-e  
Master en  
Enseignement Section  
2  
*Master en Transition  
et Innovation sociales*  
*Master en Sciences  
politiques enjeux de  
l'action sociale*

Direction aux  
enseignements  
Gosselies (Charleroi) et  
Montignies-sur-Sambre  
Thomas DURANT

Bachelier en  
assistant-e social-e  
(+horaire décalé)  
Bachelier en  
Educateur-trice  
spécialisé-e en  
accompagnement  
psycho-éducatif

En italique les formations dont la HELHa n'est pas référente.

## Département Santé et Technologies Médicales

Direction: Valérie SERONT

**Direction aux  
enseignements**  
Mouscron et Tournai  
**Catherine BONTE**

Bachelier en Infirmier-ère  
responsable de soins  
généraux  
Spécialisation gériatrie et  
santé mentale

**Direction aux  
enseignements**  
Jolimont et Gilly  
(Montignies-sur-Sambre)  
**Cécile SOTTIAUX**

Bacheliers en Infirmier-ère  
responsable de soins  
généraux  
Bachelier en Sage-femme  
Spécialisation oncologie,  
radiothérapie et SIAMU

**Direction aux  
enseignements**  
Montignies-sur-Sambre  
**Jean-Pierre HERMANT**

Bachelier en  
Biopharmaceutique (en  
alternance)  
Bacheliers en Technologue  
de laboratoire médical  
Bachelier Technologue en  
imagerie médicale

**Direction aux  
enseignements**  
Montignies-sur-Sambre  
**Pierre-Olivier ROBERT**

Bachelier en Ergothérapie  
Bacheliers en Kinésithérapie  
*Bachelier en Psychomotricité*  
Master en Kinésithérapie

En italique les formations dont la HELHa n'est pas référente.

# Département des Sciences, des Technologies et du Vivant

Direction: Nicolas VELINGS

**Direction aux enseignements**  
Mons et Montignies-sur-Sambre  
**Carla CARRASCO LEROY**

**Bacheliers en Agronomie**  
(Systèmes Alimentaires Durables et Locaux - Biotechnologie en Ressources Alimentaires et Environnementales - Technologie animale)

**Bacheliers en Chimie**  
(Appliquée ou Environnement)

**Direction aux enseignements**  
Charleroi, Mons et Montignies-sur-Sambre  
**Hélène DELEU**

**Bachelier en Informatique**  
orientation Développement d'Applications

**Bachelier en Electronique appliquée**

**Bachelier en Informatique**  
orientation Informatique Industrielle

**Bachelier en Domotique et Gestion Technique des Bâtiments**

**Bachelier en Génie Electrique** (en alternance)

**Direction aux enseignements**  
Mons et Tournai  
**Barbara LEFEVRE**

**Bachelier en Electromécanique**

**Bachelier en Informatique**  
orientation Technologies de l'Informatique

**Bachelier en Automobile**

**Bachelier en Construction**

**Direction aux enseignements**  
Charleroi et Mons  
**Vesna JERKOVIC**

**Bacheliers en Sciences Industrielles**

**Masters en Ingénieur industriel** en Electromécanique, en Chimie, en Biochimie, en Electronique

**Master Génie Analytique** (en alternance)

**Master en Gestion de la Production** (en alternance)

En italique les formations dont la HELHa n'est pas référente.

## ANNEXE 2 : RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR

### TITRE 1 : COMPOSITION ET COMPÉTENCES DES ORGANES DE GESTION ET DE CONSULTATION

#### 1. Le Pouvoir organisateur (PO) : l'Organe d'Administration [OA] et l'Assemblée Générale [AG]

##### 1.1. L'assemblée générale

###### 1.1.1. **Compétences**

Selon les statuts de l'ASBL HELHa et au sens de la législation des ASBL, l'Assemblée Générale du Pouvoir Organisateur est l'organe souverain de la Haute École.

Les pouvoirs de l'Assemblée Générale sont :

- > La modification des statuts ;
- > L'admission et l'exclusion de membres ;
- > La nomination et la révocation des administrateurs-trices ;
- > La nomination et la révocation du commissaire aux comptes et la fixation de sa rémunération ;
- > L'approbation annuelle des comptes et budget présentés par l'Organe d'Administration ;
- > La décharge aux administrateurs-trices et au commissaire aux comptes et, en cas de dissolution volontaire, aux liquidateurs ;
- > La dissolution volontaire de l'association ;
- > La fusion avec d'autres établissements d'enseignement.

###### 1.1.2. **Composition**

L'AG comprend au maximum 24 membres associés. Conformément aux statuts de l'ASBL HELHa, on veille, chaque fois, à y représenter au mieux :

- Les divers milieux professionnels, sociaux, économiques ou culturels
- Les bassins géographiques de la province de Hainaut (Charleroi, Mons-La Louvière et Tournai)
- Et les différents domaines de formations organisés par la Haute École soient représentés au mieux dans l'Assemblée générale.

## 1.2. L'Organe d'Administration

### **1.2.1. Compétences**

L'Organe d'Administration du Pouvoir Organisateur est désigné afin de gérer et administrer la Haute École. Les pouvoirs de l'Organe d'Administration sont les suivants :

- > La rédaction de son règlement intérieur ;
- > L'écriture et le respect du Projet Pédagogique, Social et Culturel de la Haute École, avec l'avis de l'Organe de Gestion ;
- > La politique patrimoniale et principalement les achats, ventes, locations et grands travaux dans le parc immobilier ainsi que toute mesure d'optimisation éventuelle en la matière, avec les avis de l'Organe de Gestion et du Conseil d'Entreprise ;
- > L'introduction de toute demande d'ouverture de nouvelles sections ou études de spécialisation auprès des autorités ministérielles, après avis conforme de l'Organe de Gestion ;
- > Les collaborations avec les autres Hautes Écoles, y compris les fusions totales ou partielles éventuelles, avec les avis de l'Organe de Gestion et du Conseil d'Entreprise ;
- > L'organisation de la concertation sociale et plus particulièrement la représentation de l'employeur dans le CPPT et le Conseil d'Entreprise ;
- > La représentation de l'employeur dans l'Organe de Gestion, le Conseil Social et le Conseil Pédagogique ;
- > Sur proposition de l'Organe de Gestion, la politique du personnel en matière de désignation dans les fonctions décrétales Direction-Présidence, Direction de département, Direction des Services Transversaux et Direction adjointe de département et dans les fonctions de promotion, ainsi qu'en matière de sanctions disciplinaires ;
- > En collaboration avec l'Organe de Gestion, la politique générale d'engagement du personnel administratif, enseignant et ouvrier ;
- > L'approbation des comptes et bilan de la Haute École, sur avis conforme de l'Organe de Gestion.

### **1.2.2. Composition**

L'Organe d'Administration se compose d'entre 6 et 12 membres désigné-es au sein de l'AG.

La Direction-Présidence de la Haute École, la Vice-Direction Présidence et la Direction des Services Transversaux assistent aux réunions de l'Organe d'Administration, avec voix consultatives.

## 2. L'Organe de Gestion (OG)

### 2.1. Compétences

Les compétences de l'Organe de Gestion sont très larges et couvrent l'ensemble de la vie académique de la Haute École, certaines matières étant réservées au PO comme indiqué ci-dessus. En particulier, l'Organe de Gestion :

- > Fixe son règlement d'ordre intérieur ;
- > Prend toutes les mesures susceptibles de contribuer au bon fonctionnement, à la bonne gestion et au développement de la Haute École et de réaliser les objectifs que poursuit la Haute École ;
- > Etablit, après avis du Conseil Pédagogique, le Règlement Général des Études et ses modifications ultérieures éventuelles ;
- > Après avis du Conseil d'entreprise (CE) et du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), en s'assurant que le Collège de Direction représente l'ensemble des domaines d'études de la Haute École, remet une proposition de composition du Collège de Direction à l'Organe d'Administration (OA) qui l'arrête ;
- > Après avis du Conseil d'entreprise (CE) et du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), propose le mode d'organisation des élections des membres du Collège de Direction (vote par liste ou par mandats individuels) à l'Organe d'Administration (OA) qui l'arrête ;
- > Après avis du Conseil d'entreprise (CE) et du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), propose à l'Organe d'Administration (OA) qui l'arrête un profil de fonction reprenant les compétences attendues pour chacun des mandats du Collège de Direction ;
- > Désigne, sur proposition du Collège de Direction, le remplacement d'un-e membre du Collège de Direction en cas d'absence de plus d'un mois ;
- > Fixe, après avis des organes de concertation (CE, CPPT) le nombre maximum de directions aux enseignements ;
- > Propose le profil de fonction des directions aux enseignements ainsi que les modalités d'appel ;
- > Après avis des organes de concertation (CE, CPPT), fait une proposition à l'Organe d'Administration qui désigne les directions aux enseignements ;
- > Fixe, après avis des organes de concertation (CE, CPPT), le nombre maximum de directions d'administration ainsi que les missions spécifiques de ces derniers ;
- > Veille à la bonne organisation de l'enseignement en cursus, orientations, options et cours, après avis des Conseils de département(s) concernés ;

- > À la demande de l'Organe d'Administration, étudie toute demande d'ouverture de nouvelles sections ou études de spécialisation, après consultation du Conseil de département concerné et du Conseil Pédagogique ;
- > Fixe les programmes d'études détaillés (PED), sur base des programmes minimaux, après avis des Conseils de département concernés, du Conseil Pédagogique et sur proposition du Collège de Direction ;
- > Donne avis conforme pour le budget et la répartition de l'allocation annuelle globale attribuée à la Haute École, sur proposition du Collège de Direction ;
- > Donne avis conforme pour les comptes et bilan de la Haute École sur proposition du Collège de Direction ;
- > Est informé du budget ainsi que des comptes et bilan établis par le Conseil Social dans le respect de la législation en vigueur ;
- > Encourage, pilote et contrôle les initiatives relevant des missions Haute École autres que celle de la formation initiale (recherche appliquée, service à la collectivité, formation continue) et, plus généralement, les lettres de missions des services académiques et généraux. À ce titre, et afin de permettre le contrôle des mouvements financiers entre les deux ASBL, le ROI de l'ASBL CeREF précise que celle-ci présente annuellement ses comptes et budgets devant l'Organe de Gestion de la HELHa ainsi que son rapport d'activités ;
- > Encourage, pilote et contrôle les initiatives relatives à une bonne gestion des ressources humaines dans le personnel, notamment en matière de formation continuée et description de fonction ;
- > Consulte le Conseil Pédagogique et/ou le Conseil Social sur les thématiques qui leur sont liées ;
- > Étudie les avis d'initiative formulés par les différents organes de concertation (CE et CPPT).

## 2.2. Composition

25 membres

- > 13 représentant-es désigné-es par l'Organe d'Administration/Directions ;
- > 7 représentant-es du personnel élu-es au niveau de la Haute École sur une liste unique avec présentation alphabétique sur base de modalités fixées par l'OG (cfr. annexe 5) ;
- > 5 représentants étudiant-es désigné-es par le Conseil des Étudiant-es (OEH) en son sein, dont la Présidence.

Sont aussi membres invités (sans voix délibérative) le ou la chargé-e de mission en charge de la rédaction des PV et le Commissaire-Délégué du Gouvernement auprès de la HELHa et, selon les sujets traités, toute personne que l'OG jugera bon de convier à ses réunions pour l'éclairer dans ses décisions.

Chacune des trois composantes délègue deux de ses représentant-es pour former un bureau qui se réunit préalablement à chaque réunion (voir point 2.4.).

Le ROI se trouve dans l'annexe présentant les ROI (annexe 6).

### 3. Le Collège de Direction (CoDir)

#### 3.1. Compétences

Le Collège de Direction est le moteur principal de la Haute École.

Il veille à donner de la cohérence aux décisions et actions qui sont prises ou menées en amont et en aval. À ce titre, il est un lieu d'échange et de partage des questions ou responsabilités du ressort de la Direction-Présidence, de la Direction des Services Transversaux et des Directions de département. Il se veut un lieu collégial où les décisions concernant les politiques de la Haute École sont instruites en vue d'être soumises à l'OG ou à l'OA, et où les décisions concernant la gestion de la Haute École sont documentées et construites ensemble avec la volonté de faire progresser l'institution.

Plus précisément :

- > Il fixe son règlement d'ordre d'intérieur ;
- > Il désigne en son sein une Vice-Direction-Présidence ;
- > Il assure l'exécution des décisions de l'Organe de Gestion et prend les décisions pour lesquelles il a reçu délégation, cela comprend entre autres :
  - La rédaction du Rapport d'Activités de l'ASBL HELHa pour chaque année académique (en lien avec les Conseils de département) ;
  - Le pilotage de la Qualité, notamment à partir des conclusions des Rapports Qualité de l'AEQES, en concertation avec le Conseil Pédagogique et les Conseils de département ;
  - La conclusion de partenariats ou la concertation avec les autres établissements d'enseignement supérieur, dans la mesure où ces conventions concernent un département ou une entité particulière, à l'exclusion des dynamiques de rapprochements structurels et organisationnels qui sont dans les compétences de l'Organe d'Administration. Selon la nature des collaborations envisagées, il consultera le Conseil Pédagogique et le Conseil Social ;
  - L'application de la politique de gestion du personnel en général, et en particulier, le recrutement et l'engagement du personnel enseignant, administratif et ouvrier de la Haute École dans le respect des normes applicables et des principes établis par l'Organe de Gestion ;



- L'établissement de la liste des engagements définitifs et des mises en disponibilité des membres du personnel, à proposer à l'Organe de Gestion ;
- > Il peut convoquer le Conseil Pédagogique sur requête de l'une de ses composantes ;
- > Il émet des avis sur demande de l'OG ou de l'OA sur les politiques transversales de la Haute École afin de documenter les organes de décision ;
- > Il présente des rapports détaillés à l'Organe de Gestion. À cette fin, il veille à préparer les rapports et les propositions qu'il remet à l'OG dans une temporalité qui rend l'analyse par les membres de l'OG possible ;
- > Il présente à l'Organe de Gestion des rapports portant sur les refus d'inscription, la réussite des étudiant-es, l'affectation des ressources humaines et l'utilisation des moyens pédagogiques.
- > Il est compétent, en matière d'études, pour faire à l'Organe de Gestion des propositions relatives au Règlement général des Études, l'organisation de l'année académique et des sessions d'exams après consultation du Conseil Pédagogique ; il est responsable de l'application des principes généraux et dispositions définis dans le Règlement général des Études ; il délègue à chacune des Directions de département l'application du Règlement Général des Études au sein de son département ;
- > Il est chargé des contacts avec le Conseil des Étudiant-es (OEH) ;
- > Il est l'instance de recours pour les sanctions disciplinaires prises par la direction de département selon les modalités du Règlement Général des Études ;
- > Il transmet à l'Organe de Gestion des propositions budgétaires ;
- > Il peut prendre de manière exceptionnelle des mesures d'urgence de la compétence de l'Organe de Gestion. Dans ce cas, le Collège de Direction communiquera la décision à tous les membres de l'OG et lui en rendra compte lors de la prochaine réunion.

### 3.2. Composition

Le Collège de Direction est composé de la Direction-Présidence, de la Direction des Services Transversaux et des 4 directions de département. Des invité-es peuvent aussi participer au Collège de Direction mais sans voix délibérative.

### 3.3. Présidence

Le Collège de Direction est présidé par la Direction-Présidence ou, en son absence, par la Vice-Direction-Présidence ou, par défaut, par le ou la plus ancien-ne dans la fonction parmi les Directions de département.

En cas d'absence de plus d'un mois de la Direction-Présidence Direction, il est présidé par une Direction-Présidence faisant fonction désignée par l'Organe de Gestion sur proposition du Collège de Direction.

### 3.4. Présence

Le Collège de Direction ne peut valablement délibérer que si une majorité de ses membres est présente.

### 3.5. Mode de décision

La Présidence recherche le consensus. Si elle ne peut l'obtenir, elle met la décision au vote. En cas de vote, chaque membre dispose d'une voix. Une décision est valablement prise si elle recueille les deux tiers des suffrages exprimés. Les invités ne sont pas présents lors des délibérations du collège s'ils sont directement concernés.

### 3.6. La convocation

Le Collège de Direction se réunit aussi souvent que nécessaire et en principe une fois par semaine.

Il est convoqué par la Présidence au plus tard 3 jours ouvrables avant la réunion et les documents liés à l'ordre du jour sont mis à disposition par voie électronique.

### 3.7. Ordre du Jour

Il est fixé par la Présidence ou son ou sa remplaçant-e.

Chaque membre peut demander l'inscription, au plus tard 4 jours ouvrables avant la réunion, d'un point particulier à l'ordre du jour.

Chaque membre peut demander, en urgence, au plus tard en début de séance, l'inscription d'un point particulier à l'ordre du jour.

### 3.8. Procès-Verbal

La Présidence fait approuver chaque PV au début de la réunion suivante.

## 4. Les Collèges de département

### 4.1. Compétences

Le Collège de département est le moteur de la dimension opérationnelle de la Haute École. Il est le lieu où se déclinent et s'opérationnalisent les décisions prises en amont. À ce titre, il est un lieu d'échange et de partage des questions ou responsabilités du ressort de la Direction département et des Directions aux enseignements.

Plus précisément :

- > Il assure l'exécution des décisions du Collège de Direction et prend les décisions pour lesquelles il a reçu délégation, cela comprend entre autres :
  - Le pilotage de la Qualité de ses cursus, notamment à partir des conclusions des Rapports Qualité de l'AEQES et de l'Évaluation des Enseignements par les Étudiant-es en

- concertation avec le Conseil Pédagogique et le Conseil de département ;
- L'opérationnalisation des partenariats qui concerne le département ;
  - L'application de la politique de gestion budgétaire et les arbitrages nécessaires ;
  - L'application de la politique de gestion du personnel en général, et en particulier, le recrutement et l'engagement du personnel enseignant et administratif à l'échelon du département dans le respect des normes applicables et des principes établis par l'Organe de Gestion ;
- > Il émet des avis sur demande du Collège de Direction, de l'Organe de Gestion ou de l'Organe d'Administration sur les politiques transversales de la Haute École afin de documenter les organes de décision ;
  - > Il convoque le Conseil de département sur requête de la Direction de département ou de l'une des Directions aux enseignements ;
  - > Il est compétent, en matière d'élaboration des Programmes d'Études détaillés, pour faire à l'Organe de Gestion des propositions relatives aux modifications de ceux-ci ; l'organisation du calendrier académique du ou des domaines concernés et des départements ;
  - > Il est responsable de l'opérationnalisation des principes généraux et dispositions définis dans le Règlement général des Études ;
  - > Il est responsable, de manière générale, de la vie académique et, à ce titre, fait vivre la participation des étudiant-es au sein du département concerné.
  - > Il assure une veille académique par ses expertises scientifiques et pédagogiques des métiers en mutation, en ce, y compris les liens et les partenariats nécessaires à leur développement.

#### 4.2. Composition

Le Collège de département réunit la Direction de département et les Directions aux enseignements.

#### 4.3. Présidence

Le Collège de département est présidé par la Direction de département ou en son absence par le ou la plus ancien-ne dans la fonction de direction adjointe parmi les Directions aux enseignements.

#### 4.4. Mode de décision

Le Collège de département se veut un lieu collégial où les décisions concernant les politiques du département concerné n'interférant pas avec d'autres départements, de même que les décisions concernant la gestion quotidienne du département se construisent et sont actées collectivement, avec la volonté de faire progresser le département concerné.

#### 4.5. La convocation

Le Collège de département se réunit idéalement avant chaque Collège de Direction et au minimum une fois par mois.

#### 4.6. Ordre du Jour

Il est fixé par la Présidence.

Chaque membre peut demander l'inscription, au plus tard 4 jours ouvrables avant la réunion, d'un point particulier à l'ordre du jour.

Chaque membre peut demander, en urgence, au plus tard en début de séance, l'inscription d'un point particulier à l'ordre du jour.

#### 4.7. Procès-Verbal

La Présidence fait approuver chaque PV au début de la réunion suivante.

### 5. Le Conseil de département

Le conseil de département fixe son Règlement d'Ordre Intérieur et le communique à l'Organe de Gestion pour approbation.

#### 5.1. Compétences

Le Conseil de département remet des avis, soit de sa propre initiative, soit à la demande de l'Organe de Gestion ou du Collège de Direction, sur des questions qui concernent le département concerné et notamment sur :

- > L'élaboration ou la modification des programmes d'études ;
- > Toute demande de création ou d'ouverture d'un nouveau cursus ou d'une nouvelle formation ;
- > La fixation des attributions des membres du personnel ainsi que l'horaire des cours et des examens ;
- > Le recrutement, la nomination ou la mise en disponibilité des membres du personnel ;
- > La désignation des professeurs invités.

Certaines de ces compétences peuvent être traitées en Conseil de cursus en fonction de la géographie ou de la démographie du département. C'est essentiellement au niveau des Conseils de cursus que les avis sont initiés, le Conseil de département ayant la tâche de les finaliser après leur consolidation.

Conformément au règlement disciplinaire et aux procédures de recours telles que définies dans le Règlement général des Études de la Haute École, le Conseil de département remet un avis au Collège de Direction quant aux sanctions disciplinaires à prononcer à charge des étudiant-es.

Il fournit à la Direction de département des éléments permettant, dans les limites définies par l'Organe de Gestion, l'élaboration du budget de fonctionnement du département.

Il fournit les informations nécessaires à la rédaction du Rapport d'Activités et du Rapport Qualité.

Il est consulté par l'Organe d'Administration, l'Organe de Gestion ou le Collège de Direction sur toute question spécifique au département.

Il est consulté sur les questions ayant un lien avec l'organisation de l'infrastructure et l'usage des espaces de vie des implantations où ses formations sont organisées.

## 5.2. Composition

Le Conseil de département comprend 6 à 27 membres (2 à 9 membres par délégation) suivant l'importance du département et le nombre de cursus.

Chaque Conseil de département est composé de trois délégations de même importance numérique :

- > La délégation de l'Organe d'Administration et direction, à savoir la Direction de département, les Directions aux enseignements et une ou plusieurs coordinations ;
- > La délégation des membres du personnel ;
- > La délégation des étudiant-es désignés au début de chaque année académique par le Conseil des Étudiant-es (OEH)

On veillera à une représentation des cursus du département.

## 5.3. Présidence

Le Conseil de département est présidé par la Direction de département ou, en son absence, par le plus ancien dans la fonction parmi les Directions adjointes de département.

## 5.4. Mode de décision

La Présidence du Conseil de département tend au consensus.

Les décisions se prennent à la majorité globale avec majorité dans chacun des groupes constitutifs. À la demande d'un membre, la Présidence peut accorder une suspension de séance.

En cas de désaccord persistant, l'Organe de Gestion est une instance de recours.

## 5.5. Convocation

La Présidence convoque les membres au plus tard sept jours ouvrables avant la réunion. Les convocations comportent l'ordre du jour et sont envoyées par courriel.

Les documents liés à l'ordre du jour sont mis à disposition par voie électronique. Il se réunit aussi à la demande écrite adressée à la Présidence d'un quart de ses membres.

## 5.6. Présence

Le Conseil de département ne peut valablement délibérer que si une majorité de ses membres est présente.

Au cas où le quorum de présence n'est pas atteint, une seconde réunion est convoquée dans les formes avec le même ordre du jour. À cette seconde réunion, le Conseil de département peut délibérer, quel que soit le nombre de membres présents. Lors de cette seconde séance, les décisions sont prises à la majorité des membres présents.

## 5.7. Ordre du Jour

L'ordre du jour est préparé par la Présidence.

Au plus tard huit jours ouvrables avant la réunion, chaque membre peut demander l'inscription d'un point particulier.

## 5.8. Procès-Verbal

La Présidence désigne en son sein un secrétaire qui rédige le procès-verbal qu'il fait approuver en début de séance suivante.

Le Procès-Verbal est adressé à tous les membres du Conseil de département par courriel et est mis à la disposition des membres du personnel du département par quelques moyens disponibles.

## 5.9. Commissions

Les points inscrits à l'ordre du jour peuvent être confiés à des commissions de travail. Leur composition est confiée au Conseil de département.

Les commissions peuvent comprendre des membres extérieurs au Conseil de département.

## 5.10. Conseils

Au sein d'un département, la Direction aux enseignements peut mettre en place et préside des conseils subordonnés (que ce soit au niveau des formations, des cursus/portefeuilles ou des implantations/campus) sur le même modèle que les Conseils de Département pour autant que ces Conseils apportent une plus-value. Ces conseils subordonnés ne peuvent en aucun cas se substituer aux Conseils de Département même s'ils peuvent l'interpeller.

# **6. Le Conseil Social**

Le Conseil Social est consulté par l'Organe de Gestion ou le Collège de Direction sur toute question relative aux conditions matérielles et sociales des étudiant-es. Il peut également agir d'initiative.

Le Conseil Social rédige un Règlement d'Ordre Intérieur qu'il propose pour approbation à l'Organe de Gestion.

## 6.1. Compétences

- > Il lui revient notamment de gérer, en concertation avec l'Organe de Gestion de la Haute École, les fonds disponibles pour les besoins sociaux des étudiant-es conformément aux dispositions du titre IV du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles. Il reçoit, à titre informatif, la comptabilité annuelle du Conseil des Étudiant-es (OEH). Les besoins sociaux comprennent, le fonctionnement du Conseil des étudiant-es, les aides sociales directes ou indirectes aux étudiant-es, les services sociaux, les services d'orientation, l'inclusion, l'accès au sport, les restaurants et homes étudiants, la contribution à la construction, à la modernisation, à l'agrandissement et à l'aménagement des immeubles affectés à ces objets.
- > Avant le 1er décembre, le Conseil Social dresse un budget pour l'année budgétaire suivante, après avis du Conseil des étudiant-es (OEH). Le budget distingue les opérations à charge des allocations de l'année budgétaire en cours de celles à charge des soldes des années budgétaires précédentes.
- > Il tient une comptabilité complète.
- > Il soumet annuellement sa comptabilité et ses comptes à un réviseur d'entreprises.
- > Il organise les services qui mettent en œuvre sa politique.
- > Il désigne une ou plusieurs personnes de référence pour traiter les dossiers individuels des étudiant-es.
- > Il fixe des critères objectifs pour déterminer l'attribution des aides.
- > Il remet au Gouvernement avant le 31 mars un compte annuel de l'année budgétaire précédente et un rapport annuel.

Ce rapport annuel comprend :

1. Une justification de la gestion financière pour l'année budgétaire précédente ;
2. Un aperçu de l'effectif en personnel ;
3. Un inventaire du patrimoine ;
4. Le rapport du réviseur d'entreprise ou du receveur attitré ;
5. Un rapport sur l'affectation précise de l'intervention de la Communauté française.
6. Un exposé de la politique suivie par le Conseil Social dans l'utilisation des subsides sociaux ;
7. Les critères d'octroi d'aides financières en faveur des étudiant-es ;
8. La description des services juridiques, d'orientation et de placement aux emplois d'étudiant-e, rendus dans le cadre de l'utilisation des subsides sociaux ;
9. Les collaborations éventuelles avec d'autres hautes écoles ou des institutions universitaires en

matière de services sociaux.

Il donne son avis aux propositions de collaboration (par exemple émanant du pôle).

Le Conseil Social veille à la bonne mise en œuvre, dans chaque implantation, des politiques qu'il définit.

Les dossiers individuels introduits par les étudiant-es auprès du Conseil Social sont traités de manière anonyme.

## 6.2. Composition

32 membres

Conformément à l'article 28 du Décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles, le Conseil Social est constitué

- > 8 représentants PO et directions mandatés par l'OA ;
- > 8 représentants du personnel désignés par les délégations du personnel des Conseils de département, de manière à respecter la représentation « normative » soit au minimum un-e représentant-e par département ;
- > 16 représentants étudiant-es désigné-es chaque année par le Conseil des Étudiant-es conformément aux dispositions prévues par le Décret, idéalement suivant la représentation « normative » doublée soit au minimum deux représentant-es par département.

Les membres du Conseil Social sont tenus dans l'exercice de leur mandat au secret professionnel lorsqu'ils instruisent des demandes individuelles d'étudiant-es.

Chacune des trois composantes délègue deux de ces représentants pour former un bureau qui se réunit préalablement à chaque réunion pour en fixer l'ordre du jour.

Le ROI se trouve dans les annexes relatives aux ROI (annexe 6).

## **7. Le Conseil Pédagogique**

Le Conseil Pédagogique est consulté par l'Organe d'Administration, l'Organe de Gestion ou le Collège de Direction sur toute question concernant l'utilisation des moyens pédagogiques. Le Conseil Pédagogique rédige un Règlement d'Ordre Intérieur qu'il propose pour approbation à l'Organe de Gestion.

### 7.1. Compétences

Son rôle est essentiellement consultatif.

Il rend des avis à l'Organe de Gestion sur :

- > Toute modification du PPSC ;
- > Le Règlement Général des Études ;



- > L'utilisation des moyens pédagogiques et l'affectation des ressources humaines ;
- > Les collaborations ou partenariats en matière pédagogique (par exemple émanant du pôle).
- > Les descriptifs de fonction et lettres de mission de la Cellule d'Appui pédagogique

Il veille également au respect des engagements prévus dans le PPSC, selon les modalités de l'article 7 du décret du 21/02/2019. En effet, lorsque la majorité des représentants, soit des membres du personnel, soit des étudiant-es siégeant dans le Conseil Pédagogique d'une Haute École estiment que les autorités académiques de la Haute École ne mettent pas en œuvre un ou plusieurs des moyens prévus dans le Projet Pédagogique, Social et Culturel, elle peut introduire une demande motivée de convocation du Conseil Pédagogique auprès du Collège de Direction de la Haute École.

Conformément à l'article 78 du décret Paysage, il détermine la liste des supports de cours à mettre à la disposition des étudiant-es sur l'Intranet de la Haute École.

Le Conseil Pédagogique peut d'initiative proposer à l'Organe de Gestion des réflexions et propositions concernant les questions pédagogiques : lutte contre l'échec, modularisation...

## 7.2. Composition

24 membres

- > 8 représentant-es PO et directions mandaté-es par l'OA.
- > 8 représentant-es du personnel désigné-es, de préférence en leur sein, par les délégations du personnel des Conseils de département, de manière à respecter la représentation « normative » soit deux représentant-es par département.
- > 8 représentant-es étudiant-es désigné-es par le Conseil des Étudiant-es (OEH) idéalement suivant la représentation « normative » soit deux représentant-es par département.

Le Commissaire-Délégué du Gouvernement auprès de la HELHa est invité permanent sans voix délibérative.

Le ROI se trouve dans les annexes relatives aux ROI (annexe 6).

## 8. Le Conseil des Étudiant-es

Le Conseil des étudiant-es de la Haute École s'est donné une appellation personnalisée à usage interne : l'Organisation des Étudiants de la HELHa, en abrégé l'OEH.

### 8.1. Compétences

Le Conseil des Étudiant-es a pour mission :

- > De représenter tous les étudiant·es de la Haute École ;
- > De défendre et de promouvoir les intérêts des étudiant·es de la Haute École, notamment sur toutes les questions relatives à l'enseignement, à la pédagogie et à la gestion de leur Haute École ;
- > De susciter la participation active des étudiant·es de la Haute École en vue de leur permettre de jouer pleinement leur rôle de citoyen·nes actifs et actives, responsables et critiques au sein de la Haute École et de la société ;
- > D'assurer la circulation de l'information entre les autorités de la HELHa et ses étudiant·es ;
- > De participer à la formation des représentant·es des étudiant·es afin d'assurer la continuité de la représentation ;
- > De désigner leur représentation au sein des organes de la HELHa ;
- > D'informer les étudiant·es sur leurs droits, sur la vie de l'établissement et sur les possibilités pédagogiques qui leur sont offertes ;
- > De remettre un avis à l'Organe de Gestion sur toute modification de Projet Pédagogique, Social et Culturel de la Haute École ;
- > De remettre un avis au Conseil Social sur son budget.

Le Conseil des Étudiant·es élu en avril pour l'année académique suivante désigne, idéalement avant le 14 septembre et au plus tard le 30 septembre, les membres de ses délégations dans les Organes et Conseils de la Haute École ainsi que leur suppléance, choisi·es dans l'établissement et prioritairement au sein du Conseil des Étudiant·es. Les représentant·es dans l'Organe de Gestion sont choisi·es obligatoirement au sein du Conseil des Étudiant·es.

Le Conseil des Étudiant·es désigne ses représentant·es dans l'organisation représentative des étudiant·es au niveau communautaire.

## 8.2. Composition

Le Conseil des étudiant·es élabore un règlement électoral qui fixe la représentation de chaque implantation au sein du conseil. Le Conseil des Étudiant·es se compose d'un bureau et des différents membres élu·es de toutes les implantations. Le bureau est lui-même composé d'une Présidence, de Vice-Présidences, d'un·e Trésorier·ère, d'un·e Secrétaire et d'un·e ou de plusieurs Chargé·e(s) de communication, élu·es parmi et par les membres du Conseil des étudiant·es (OEH).

## 9. Le Conseil Général du Personnel

### 9.1. Compétences

Le Conseil Général du Personnel coordonne l'action des membres représentant le personnel de la Haute École en

:

- > Donnant un avis sur les dossiers soumis à ses représentants à l'Organe de Gestion et, sur demande, sur toute question débattue dans d'autres organes de la Haute École (Conseil d'Entreprise, Conseil Social, Conseil Pédagogique, Conseils de Domaine(s)...), en étant documenté préalablement au moins par ses représentants ;
- > Initiant tout dossier ou démarche nécessaire au bon fonctionnement de la Haute École.
- > Défendant et promouvant les intérêts des membres du personnel de la Haute École ;
- > S'assurant de la circulation de l'information envers les membres du personnel ;
- > Suscitant la participation active des membres du personnel de la Haute École en vue de leur permettre de jouer pleinement leur rôle de membre responsable de cette dernière ;
- > Assurant la continuité de la représentation.

Le conseil établit son propre règlement d'ordre intérieur.

## 9.2. Composition

Le Conseil Général du Personnel est composé de l'ensemble des membres élus pour représenter le personnel dans les Conseils et Organes suivants :

- > L'Organe de Gestion
- > Le Conseil Pédagogique
- > Le Conseil Social
- > Les Conseils de département.

## 9.3. Convocation

Le Conseil Général du Personnel peut se réunir au besoin à la demande de représentants du personnel dans les organes et Conseils existants dans la Haute École afin de traiter d'un sujet défini lié à l'action des enseignant-es et administratifs représentant le personnel.

## TITRE 2 : DÉFINITION DES MISSIONS DES DIFFÉRENTS DIRECTEURS ET AUTRES COLLABORATEURS

### 1. Les missions de la Direction-Présidence

La fonction de Direction-Présidence correspond à la fonction de Directeur-Président telle que décrite aux articles 10 et 20 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en hautes écoles. La Direction-Présidence se voit confier un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable selon les modalités prévues dans le décret du 21 février 2019 susmentionné et notamment les articles 13, 14 et 15.

La Direction-Présidence exerce sa mission sous l'autorité du Pouvoir Organisateur avec qui elle collabore de manière étroite ; elle préside le Collège de Direction. La Direction-Présidence est responsable hiérarchiquement et fonctionnellement des membres du Collège de Direction.

En tant que responsable hiérarchique des membres du Collège de Direction et membre de ce Collège, la Direction-Présidence est responsable de la définition de la stratégie institutionnelle<sup>3</sup>, qu'elle définit collégalement avec les membres du Collège de Direction et veille ensuite à son application.

La Direction-Présidence assure dans un esprit de service à la communauté Haute Ecole les charges inhérentes à sa fonction et qui lui sont dévolues par le Pouvoir Organisateur, avec qui elle collabore dans une confiance réciproque.

La Direction-Présidence, en tant que Président de l'Organe de Gestion, est garante de l'application des décisions de l'Organe de Gestion. Parallèlement, elle veille à l'application des décisions prises par le Collège de Direction et dans les autres organes, conseils et comité de la Haute École au sein de l'entité administrative.

Elle exerce une autorité fonctionnelle sur le Cabinet de la Direction-Présidence.

La Direction-Présidence a la responsabilité de la gestion et de la représentation interne et externe de la Haute Ecole. Elle est garante de son déploiement.

#### A. Périmètre 1 : Gouvernance de la Haute Ecole

##### **Politiques et stratégies**

- > Représente l'Organe d'Administration dans tous les organes, conseils et comité où elle siège ;
- > Développe et anime une politique Haute École consensuelle et d'ouverture (avec tous ses prolongements financiers et réglementaires) dans l'ensemble de la Haute École, depuis le Pouvoir Organisateur jusqu'aux étudiants en passant par les membres du personnel : directions, enseignants,

<sup>3</sup> La stratégie institutionnelle doit s'entendre comme ayant un impact sur l'ensemble de la Haute Ecole dans une vision long terme et dont la décision est rare, souvent unique et difficilement réversible.

administratifs et ouvriers ;

- > Définit le plan stratégique de la Haute Ecole, en collaboration avec le management de la Haute Ecole et veille à son opérationnalisation par l'intermédiaire des membres du Collège de Direction ;
- > Est garante de l'implémentation des politiques définies par l'Organe de Gestion et l'Organe d'Administration ;
- > Met en application les actions et les décisions arrêtées au niveau de la Haute École tant au niveau externe (Fédération, ARES, Région wallonne...) qu'au niveau interne (Collège de Direction et autres organes, conseils et comité de la Haute Ecole) ;
- > Est responsable légalement du respect des normes et législations en matière de prévention et protection au travail ;
- > Définit les lignes directrices de la démarche qualité de la Haute École ;
- > Veille à la rédaction du rapport d'activités ;

### **Conduite de projets**

- > Soutient et veille au cadre permettant le déploiement des politiques qu'elles soient définies par l'Organe de Gestion ou l'Organe d'Administration ;

### **Délégation**

- > Assume les missions qui lui sont confiées par l'Organe d'Administration ;
- > Assume la gestion journalière déléguée par le PO en application de l'article 10 et 32 du décret du 21 février 2019.

## **B. Périmètre concerné 2 : Politiques institutionnelles**

### **Application**

- > Assure la cohérence des actions et politiques au sein de la Haute Ecole via les organes dont il a la présidence ;

### **Pilotage**

- > Fixe en dialogue avec les membres du Collège de Direction les priorités en soutien des politiques institutionnelles ;
- > Définit le cadre permettant le déploiement de la politique de recherche et de formation continue de la Haute Ecole ;
- > Assure la cohérence dans les différents projets menés par les membres du Collège de Direction afin

que ces derniers soient alignés et correspondent à la politique de la Haute Ecole ;

- > Assure une veille sur les politiques menées par les différentes entités ;

### **Facilitation**

- > Développe et soutient toute initiative susceptible d'assurer la promotion des formations de la Haute Ecole ;
- > Soutient les actions pédagogiques transversales aux Départements.

## C. Périmètre concerné 3 : Management

### **Implémentation de politiques institutionnelles RH**

Au sein du Collège de Direction et avec l'appui et l'éclairage du service des ressources humaines :

- > Définit, par la vision exprimée dans son programme et ensuite collégialement avec le Collège de Direction la vision managériale de la Haute Ecole ;
- > Représente l'autorité décisionnelle en matière de gestion des ressources humaines ;
- > Supervise l'application des politiques institutionnelles en matière de ressources humaines par les membres du Collège de Direction et les soutient dans cette mise en œuvre. Conseille et intervient, le cas échéant ;

### **Gestion du changement**

- > Veille à l'accompagnement de tout processus de changement lié à son périmètre ;

### **Management**

- > Anime et préside le Collège de Direction et veille particulièrement à son articulation avec les décisions prises au sein des différents organes, conseils et comité de la Haute École. Veille à la circulation de l'information au sein de ce Collège ;
- > Créer une cohésion d'équipe et d'action entre les membres du Collège de Direction ;
- > Accompagne et soutient les membres du Collège de Direction dans la réalisation de leurs différentes missions. À cet effet, respecte et réalise le cycle de développement et d'évaluation spécifique aux Directions (entretiens de planification, de fonctionnement et d'évaluation) ou la mise en place de plans de formation personnalisés ;
- > Ecoute, conseille et motive les membres du Collège de Direction ;
- > Guide et accompagne, en tant que responsable hiérarchique, les membres du Collège de Direction dans la résolution de problématiques.

## D. Périmètre concerné 4 : Budgets

Au sein du Collège de Direction et avec l'appui et l'éclairage du service financier :

- > Est responsable devant l'Organe d'Administration et l'Organe de Gestion des politiques budgétaires menées au sein de la Haute Ecole. À ce titre, supervise et contrôle la politique budgétaire institutionnelle ;
- > Veille à assurer la solidarité financière entre les entités ;
- > Joue un rôle d'arbitrage le cas échéant.

## E. Périmètre concerné 5 : Coopération et représentation

### **Coopération**

- > Collabore dans une confiance réciproque avec le Pouvoir Organisateur ;
- > Coopère de manière efficace et harmonieuse avec tous les acteurs dans le cadre de sa mission notamment avec les membres des organes, conseils et comité (tant issus des politiques de participation Haute Ecole que des élections sociales) là où il siège ;
- > Veille à la circulation de l'information et à la qualité de la communication entre toutes les entités qui composent les Haute Ecole ;
- > Remplit tous les devoirs administratifs vis-à-vis du Commissaire du Gouvernement, de l'Administration CFWB et du Cabinet du Ministre de tutelle ;

### **Représentation**

- > Veille à une bonne insertion des formations de la Haute École dans la restructuration de l'Enseignement Supérieur au niveau européen, par la participation aux forums ou associations de rencontre entre Hautes Écoles ou/et Universités ;
- > Organise la défense des intérêts de la Haute École auprès de l'Administration CFWB et du Politique, ainsi que sa promotion auprès de la société civile et notamment des étudiants du secondaire ;
- > Veille à la représentation de la Haute Ecole dans divers comités, travaux avec la Direction de l'Enseignement Supérieur (Segec) et organismes mis en place par le décret du 7 novembre 2013 (ARES, Pôles...) ;
- > Assure la participation de la Haute École aux Salons des Étudiants et autres lieux d'information sur les études du supérieur ;
- > Développe, favorise et entretient des relations avec les acteurs politiques, sociaux, économiques et culturels ainsi que les partenaires de l'enseignement liés à l'exercice de sa fonction ;
- > Coordonne et favorise les relations entre les différents acteurs de la Haute École et les autres institutions d'enseignement supérieur.

## 2. Les missions de la Direction de département

La fonction de Direction de département est un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable qui correspond à la fonction décrétales de Direction chargé de la gestion des enseignements.

Les domaines d'enseignement et les cursus dont chaque Direction de département a la charge de la gestion des enseignements figurent à l'annexe 1.

En cas d'absence de longue durée d'une Direction de département définie comme de plus d'un mois, un remplaçant est désigné par l'Organe de Gestion sur proposition du Collège de Direction jusqu'au retour du titulaire

La Direction de département, par sa désignation, est la déléguée du PO au sein du département dont elle a la charge de la gestion des enseignements. À ce titre, elle est la responsable hiérarchique des membres du personnel du département. L'autorité fonctionnelle des membres du personnel est par contre dévolue aux Directions adjointes de département.

En tant que membre du Collège de Direction, la Direction de département assure dans un esprit de service à la communauté éducative les charges inhérentes à sa fonction.

Elle préside le Collège de département et le Conseil de département

Elle est le relais de son département vers le Collège de Direction et les autres organes et conseils de la Haute École. Elle fait appliquer au sein de son département les décisions prises au Collège de Direction et dans les autres organes de la Haute École. Elle assure le développement et la représentation de son département et établit les liens avec les autres départements de la Haute École.

La Direction de département peut être mandatée par le PO ou le Collège de Direction pour représenter et/ou défendre des intérêts particuliers de la Haute École.

En fonction des décisions prises par l'Organe d'Administration de la HELHa et/ou de l'évolution du cadre légal, le cahier des charges de la fonction pourra être amené à évoluer.

Sa responsabilité s'exerce dans les différents champs suivants en étroite collaboration avec les services transversaux de la Haute École.

### A. Périmètre 1 : Gouvernance de la Haute École

#### **Politiques et stratégies**

- > Représente l'Organe d'Administration dans tous les organes, conseils et comité où elle siège ;
- > Dans le département dont elle à la charge :
  - Soutient et veille à l'implémentation des politiques définies par l'Organe de Gestion, l'Organe d'Administration, le Conseil Social ;



- Décline et opérationnalise le plan stratégique de la Haute École au travers de sa politique en cohérence avec les décisions prises par le Collège de Direction ;
- Met en application, les actions et les décisions arrêtées au niveau de la Haute École tant au niveau externe (Fédération, ARES, Pôles...) qu'au niveau interne (Collège de Direction et autres organes, conseils et comité de la Haute École) ;

### **Conduite de projets**

- > Opérationnalise les lignes directrices de la démarche qualité de la Haute École au sein de son département ;
- > Initie et soutient des projets interdépartementaux en étroite concertation avec les autres membres du Collège de Direction,
- > Est garante et veille à la construction et à l'implémentation des politiques de recherche et de formation continue et à les conduire au sein de son département, en s'appuyant notamment sur les décisions de l'Organe de Gestion et de l'Organe d'Administration de l'ASBL du Centre de Recherche, d'Étude et de Formation continue de la HELHa ;
- > Soutient et veille au cadre permettant le déploiement de la politique sociale d'accompagnement et de soutien des étudiant-es ;
- > Veille à dynamiser et coordonner les missions de services à la collectivité dans son département, en cohérence avec les politiques de la Haute École et en articulation avec les spécificités de son environnement ;

### **Délégation**

- > Assume les missions ponctuelles qui peuvent lui être confiées par l'Organe d'Administration, la Direction-Présidence, l'Organe de Gestion ou le Collège de Direction ;
- > Assure par délégation ou par représentation, la suppléance dans certains organes extérieurs ;
- > Peut se voir confier le mandat de Vice-Direction Présidence en cas d'absence de la Direction-Présidence par le Collège de Direction ou l'Organe de Gestion en fonction de la durée de l'absence ;

## **B. Périmètre concerné 2 : Politiques de formation**

### **Application**

- > Supervise, coordonne et veille à la bonne mise en application des dispositions générales relatives au Règlement général des études (RGE) et des règlements spécifiques ;

### **Pilotage**

- > Définit, en concertation avec le Collège et le Conseil de département, une politique générale des programmes de cours ;

- > En concertation étroite avec les Directions aux enseignements de son département et, en garante de l'innovation pédagogique (notamment l'alternance, the long life learning, l'horaire décalé, etc.), assure une veille sur l'offre de formation de son département. En cette matière, idéalement, développe des projets communs avec d'autres Directions de département ;
- > Veille au déploiement du leadership pédagogique au sein de son département notamment en accord avec les décisions de l'Organe de Gestion, les différents textes légaux en vigueur et en lien avec l'actualisation des pratiques pédagogiques ;
- > S'appuie sur la diversité et l'hétérogénéité des pratiques pédagogique de son département pour développer et enrichir son portefeuille de formations ;
- > Prend toutes mesures stratégiques visant à améliorer le bien-être des étudiant-es, notamment en lien avec les membres du conseil étudiant-e ;

#### **o Facilitation**

- > Développe et soutient toute initiative susceptible d'assurer la promotion des formations de son département ;
- > Favorise et coordonne les actions pédagogiques communes à son département.

### C. Périmètre concerné 3 : Management

#### **Implémentation de politiques institutionnelles RH**

Au sein du département concerné et avec l'appui et l'éclairage du service des ressources humaines via le référent RH :

- > Représente l'autorité décisionnelle en matière de gestion des ressources humaines ;
- > Supervise l'application des politiques institutionnelles en matière de ressources humaines au regard des besoins identifiés dans son département et soutient les Directions aux enseignements. Conseille et intervient, le cas échéant ;
- > Supervise et consolide la politique de gestion des ressources humaines de son département, y compris dans ses implications budgétaires ;

#### **o Gestion du changement**

- > Veille à l'accompagnement de tout processus de changement concernant son département ;

#### **Management**

- > Anime et préside le Collège de son département et veille particulièrement à son articulation avec les décisions prises au sein des différents organes, conseils et comité de la Haute École. Veille à la circulation de l'information au sein de ce Collège ;

- > Accompagne et soutient les Directions aux enseignements dans la réalisation de leurs différentes missions. À cet effet, respecte et réalise le cycle de développement et d'évaluation spécifique aux Directions (entretiens de planification, de fonctionnement et d'évaluation) ou la mise en place de plans de formation personnalisés ;
- > Ecoute, conseille et motive les Directions aux enseignements de son département dans son périmètre de responsabilité ;
- > Guide et accompagne, en tant que responsable hiérarchique, les Directions aux enseignements dans la résolution de problématiques. A cette fin, elle est éclairée notamment et prioritairement par les services transversaux ;
- > Exerce les éventuels arbitrages nécessaires dans des dossiers relevant des membres du personnel attachés à son département ;
- > Veille au bien-être de son personnel et à la bonne répartition des ressources humaines.

#### D. Périmètre concerné 4 : Budgets

Au sein de son département et avec l'appui et l'éclairage du service financier via le référent gestion :

- > Est responsable devant la Direction-Présidence des politiques budgétaires menées au sein de son département. À ce titre, en étroite concertation avec le Collège de département, construit, accompagne, supervise et contrôle la politique budgétaire de son département en tenant compte des spécificités et des besoins de celui-ci ;
- > Veille à assurer la solidarité financière au sein de son département ;
- > Joue un rôle d'arbitrage le cas échéant.

#### E. Périmètre concerné 5 : Coopération et représentation

##### **Coopération**

- > Coopère de manière efficace et harmonieuse avec tous les acteurs dans le cadre de sa mission notamment avec les membres des organes, conseils et comité (tant issus des politiques de participation Haute École que des élections sociales) ;
- > Veille à la circulation de l'information et à la qualité de la communication bidirectionnelle entre son département et les services transversaux ;
- > Suscite, favorise et facilite la participation et l'implication collective dans les projets menés au sein de son département et de la Haute École ;
- > Collabore de manière rapprochée avec la Direction-Présidence ;
- > Développe, favorise et entretient :

- Tous les contacts nécessaires avec les milieux professionnels et scientifiques ;
- Les relations avec les acteurs politiques, sociaux, économiques et culturels (nationaux et internationaux) et les partenaires de l'enseignement liés aux formations dont elle a la charge ;

### **Représentation**

- > Représente et promeut le développement de son département (nouvelles habilitations, contacts avec le monde professionnel, réseautage, recherche de financements, ...) ;
- > Veille à la représentation de son département dans les différents groupes de travail de la Haute École (cellules, commissions...) et en externe (ARES, SEGEC, etc.).

## **3. Les missions des Directions aux enseignements (DAE)**

La fonction correspond à la fonction de Directeur adjoint telle que décrite à l'article 24 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en hautes écoles.

La Direction aux enseignements exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique directe de la Direction de département à laquelle elle est attachée et avec qui elle collabore de manière étroite. Elle est membre du collège de département.

La fonction de Direction aux enseignements est un mandat à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable.

La Direction aux enseignements, par sa désignation, est la déléguée du PO au sein des enseignements dont elle a la charge. Elle est membre du Collège de département qui regroupe les Directions aux enseignements sous l'autorité hiérarchique d'une même Direction de département. Elle fait appliquer dans les enseignements dont elle a la charge les décisions prises par le Collège de Direction et les autres organes de la Haute École. La Direction aux enseignements peut être mandatée par le Collège de Direction ou éventuellement l'Organe d'Administration pour représenter et/ou défendre des intérêts particuliers de la Haute École. Sa responsabilité s'exerce dans les différents champs précédents en étroite collaboration avec les autres Départements et les services transversaux de la Haute École.

En fonction des décisions prises par l'Organe d'Administration de la HELHa et/ou de l'évolution du cadre légal, le cahier des charges de la fonction peut être amené à évoluer.

### **A. Périmètre 1 : Gouvernance de la Haute École**

#### **Politiques**

- > Représente l'Organe d'Administration, dans les organes, conseils et comité où il la mandate ;
- > Implémente les orientations stratégiques institutionnelles et applique, dans son périmètre, les décisions prises au niveau de la Haute École tant au niveau interne (Collège de Direction et autres organes, conseils et comité de la Haute École) qu'au niveau externe (Fédération, ARES, Pôles...) ;

## **Conduite de projets**

Dans le périmètre des enseignements qui est le sien :

- > Implémente les décisions prises par le Collège de Direction et le collège de département ainsi que celles prises au sein des organes, conseils et comité de la Haute École ;
- > Déploie son portefeuille de cursus au départ, notamment, de projets qu'elle initie ou qu'elle soutient ;
- > Veille à dynamiser et à créer un climat propice à la collaboration entre acteurs concernés par son portefeuille ;
- > Représente son portefeuille de formations et apporte son éclairage au sein du Conseil de Département ;
- > Préside le Conseil de cursus (relatif à l'ensemble des cursus du portefeuille) ;
- > Apporte son éclairage au sein de différents groupes de travail (cellules, commissions, ...) transversaux à la Haute École ou à son département ;
- > Veille à initier et soutenir, sous la bannière "CEREF", les projets de recherche appliquée dans son portefeuille.

## **Délégation**

- > Assume les missions ponctuelles qui lui sont confiées par la Direction-Présidence, sa Direction de Département ou le Collège de Direction ;

## **B. Périmètre concerné 2 : Politiques du parcours étudiant**

### **Pilotage**

Dans le périmètre des enseignements qui est le sien

- > Est responsable de la qualité des enseignements de son portefeuille de formations ;
- > Veille au déploiement du « Long Life Learning » dans son portefeuille de formations avec un focus sur les Alumni ;
- > Prend toute décision utile au bon fonctionnement de son portefeuille et traite systématiquement les problèmes ou interpellations des membres du personnel enseignants et des étudiants et en assure le suivi ;
- > Est attentive au bien-être des étudiants notamment en termes d'organisation de leur charge de travail.

### **Application**

Assure, par délégation reçue de sa Direction de département, le fonctionnement des jurys et la mise en œuvre

de leurs suivis.

- > En étroite collaboration avec les services compétents :
- > Est responsable du respect des procédures et actes administratifs liés aux enseignements<sup>2</sup> ;
- > Est responsable du règlement spécifique (RS) de son portefeuille de formations (rédaction, mise à jour et respect) et veille à sa cohérence avec le règlement général des Études (RGE) ;
- > Encourage, soutient et facilite la collaboration avec les représentants locaux du conseil des étudiants (OEH), dans le cadre de la réalisation de leurs différentes missions ;
- > Veille à la représentation, à l'information et la promotion des enseignements de son portefeuille.

### **Facilitation**

- > Facilite la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement étudiants proposés par le Service des affaires étudiantes ;

## C. Périmètre concerné 3 : les dispositifs pédagogiques

### **Pilotage**

Assure le leadership pédagogique au sein de ses enseignements, en alignement avec les principes et le cadre fixé par le Collège de Direction.

- > Pour ce faire, et sans que cette liste soit exhaustive :
- > Dynamise et soutient l'innovation ainsi que les initiatives à vocation pédagogique et didactiques. ;
- > Favorise et coordonne les actions pédagogiques des différentes sections de son portefeuille de formations ;
- > En étroite collaboration avec ses équipes, organise et veille au bon déroulement d'activités particulières qui concernent ses enseignements (journées portes ouvertes, cours préparatoires...)
- > Veille à l'évolution de son portefeuille par l'actualisation des programmes d'étude (dans une approche programme<sup>3</sup>) et par les propositions de création ou d'ouverture de nouveaux programmes répondant à des évolutions sociétales.
- > Planifie, en étroite concertation avec les coordinations de cursus, l'organisation de l'ensemble des activités pédagogiques des étudiants et également les activités d'intégration professionnelle (stages, ateliers de formation professionnelle ...) ;

### **Facilitation**

- > Anime et préside les groupes de travail chargés des programmes de son portefeuille de formations ;
- > Veille aux liens entre la recherche appliquée, les services à la collectivité et la formation continuée au bénéfice des enseignements de son portefeuille ;

#### D. Périmètre concerné 4 : Management

- > Au sein du portefeuille de formations qui lui est confié et avec l'appui et l'éclairage du service des ressources humaines via principalement le référent RH et l'appui de sa Direction de département le cas échéant :

##### **Implémentation de politiques institutionnelles RH**

- > Fait vivre les politiques institutionnelles en matière de ressources humaines au regard des besoins identifiés dans son portefeuille de formations ;

##### **Management**

- > Suscite, favorise et facilite la participation et l'implication collective dans les projets menés au sein de son portefeuille de formations ;
- > Est responsable, en alignement avec les balises et les principes fixés par sa Direction de département, de l'attribution des charges de cours de chaque membre du personnel de son portefeuille ainsi que, le cas échéant, de leurs missions (coordination, SAR, ...) ;
- > Implémente la procédure du cycle de développement de l'ensemble des membres du personnel en collaboration avec le référent RH (entretiens d'évaluation obligatoires, entretiens de fonctionnement, accompagnement de situations particulières...) ;
- > Soutient le développement professionnel de chaque membre du personnel et veille à l'application de la politique institutionnelle en matière de formation ;
- > Réalise les entretiens d'accompagnement mais aussi de recadrage en cas de dysfonctionnement, dans le respect de la politique disciplinaire institutionnelle ;
- > Définit les besoins en matière de ressources humaines et en respect des balises fixées par la Direction de Département, procède à leur recrutement ;
- > Veille au bien-être de ses équipes et des acteurs concernés par son portefeuille de cursus ;
- > Est responsable du respect des budgets qui lui sont alloués par sa Direction de Département ;
- > Assure une gestion rigoureuse des moyens financiers et porte également une attention particulière au respect et à la valorisation de chaque personne, afin de garantir un environnement de travail à la fois efficient et humain ;
- > Ecoute, conseille et motive ses équipes ;

##### **Gestion du changement**

- > Veille à l'accompagnement de tout processus de changement en lien avec son portefeuille de formations.

## E. Périmètre concerné 5 : Coopération et représentation

### **Coopération**

- > Collabore de manière efficace et harmonieuse avec les acteurs et les parties prenantes concernées par ses cursus 4;
- > En étroite collaboration avec les coordinations en place :
- > Établit, entretient et évalue les relations avec les milieux professionnels et scientifiques (en particulier les terrains de stage, y compris à l'étranger) ainsi que les relations avec les acteurs de la société civile ;
- > Encourage, soutient et supervise l'ouverture de son portefeuille en interne, en local, régional et international.
- > Veille à la circulation de l'information et à la qualité de la communication avec sa Direction de Département, avec les référents issus des différents services et avec les acteurs concernés par son portefeuille de formation ;
- > Collabore de manière rapprochée avec sa Direction de département.

### **Représentation**

- > Assure les missions de représentation de son département ou de la Haute École par délégation de la Direction du département ou du CoDir et veille à la bonne interaction avec son mandant ;
- > En étroite collaboration avec le service communication et sa direction de département, contribue à la notoriété de la Haute École en soutenant toute initiative susceptible d'assurer la promotion des formations de son portefeuille et de celles de la Haute École le cas échéant.

## **4. Les missions de la Coordination pédagogique**

La coordination remplit principalement les missions suivantes dans le cadre de la formation de son cursus ; elles sont à entendre en délégation et concertation vis-à-vis de la Direction aux enseignements concernée et sous les seuls aspects pédagogiques :

### A. Objectif 1 : Faciliter la cohérence pédagogique, académique et organisationnelle de la section

A minima :

- > Assurer et/ou collaborer à l'élaboration des horaires et cours d'examens ;
- > Collaborer à l'élaboration et au suivi des PAE ;
- > Assurer et/ou collaborer à l'organisation du processus des TFE ;



- > Assurer et/ou collaborer à l'organisation du processus des stages ;
- > Participer à l'organisation de diverses activités pédagogiques (conférences, semaine d'insertion professionnelle, ...) ;
- > Elaborer et diffuser le planning des activités de la section ;
- > Participer à l'organisation des événements internes qui contribuent à la promotion de la section (JPO, cours ouverts, etc.) ;
- > Organiser, animer et assurer le suivi des réunions de section ;
- > Contribuer à la gestion de la qualité de la section (participation à des focus groupes, EEE, AEQES, ...) en collaboration avec le relais qualité, la direction et l'équipe pédagogique ;
- > Veiller à la mise à jour de l'ensemble des documents de nature pédagogique (convention de stage, règlements, fiches ECTS, ...) ;
- > Participer aux réunions.

De manière spécifique

- > Participer au suivi budgétaire dans l'organisation de certaines activités pédagogiques ;
- > Construire et rédiger les PAE ;
- > Participer à l'organisation des événements externes qui contribuent à la promotion de la section (SIEP, CIO, etc.) ;
- > Tenir le rôle de secrétaire de jury et de délibérations.

#### B. Objectif 2 : Contribuer à l'accueil, au suivi et au soutien des étudiants

- > Organiser et participer aux activités d'accueil des étudiants ;
- > Faciliter l'information et la compréhension des PAE par les étudiants ;
- > Être à l'écoute des étudiants et assurer un relais vers les services compétents (SAR, services aux étudiants) ;
- > Faciliter l'intégration d'étudiants dans des missions citoyennes ;
- > Soutenir les actions du SAR ;
- > Veiller à la participation des étudiants dans des projets (tutorat, JPO, etc.).

#### C. Objectif 3 : Contribuer aux relations extérieures et soutenir l'insertion professionnelles des étudiants

- > Se tenir informer des évolutions dans les secteurs professionnels liés aux formations délivrées dans

la section, et contribuer à l'amélioration des programmes de formation grâce aux contacts entretenus avec le monde professionnel ;

- > Entretenir et développer la collaboration avec les milieux professionnels et partenaires de l'enseignement (maîtres de stage, jury TFE, fédérations, clubs d'entreprise, job day, réseaux, partenaires internationaux, ...) ;
- > Être force de proposition dans l'amélioration des programmes de formation ;
- > Partager avec les collègues les opportunités de contact avec l'extérieur (colloques, journées d'étude, formation, partage d'expérience, etc) ;
- > Soutenir la politique alumni ;
- > Etre attentif aux opportunités internationales (collaboration avec le bureau international) ;
- > Etre le relai des opportunités professionnelles auprès des étudiants (job day, publications d'offres de stages et emploi, séance d'information « et après ? »...)

#### D. Objectif 4 : Contribuer aux missions de la HELHa et véhiculer ses valeurs tant à l'interne qu'à l'externe

- > Représenter la section dans diverses instances et GT de la HELHa et auprès de partenaires extérieurs (selon thématiques ou en suppléance de la direction de cursus) ;
- > Soutenir la mise en œuvre du plan stratégique de la HELHa.

#### E. Objectif 5 : Contribuer au maintien d'un climat constructif et participatif au sein de l'équipe pédagogique

- > Accueillir et aider à l'intégration des nouveaux Mdp (fiches ECTS, contenus et notes de cours...) ;
- > Etre à l'écoute des collègues ;
- > Assurer un lien cohérent entre l'équipe pédagogique/administrative et la direction.

La désignation de ces fonctions par la direction adjointe de département se fera à partir d'un appel à candidatures de préférence au sein du cursus. La durée de mandat est d'au moins 1 an renouvelable assortie d'une charge de minimum 0,1 ETP.

## **5. Les missions de la Direction des Services Transversaux (DST)**

La fonction de Direction des Services Transversaux correspond à la fonction décréte de Direction d'administration. Ses missions spécifiques sont fixées par l'Organe de Gestion, après avis des organes de concertation locale.

La Direction des Services Transversaux est membre du Collège de Direction et à l'Organe de Gestion.

Elle est désignée par l'Organe d'Administration pour un mandat de 5 ans renouvelable.

La Direction des Services Transversaux exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique directe de la Direction-Présidence avec qui elle travaille en concertation étroite.

Elle soutient la Direction-Présidence dans la direction des services nécessaires aux activités académiques de la Haute École.

La Direction des Services Transversaux exerce ses missions en étroite concertation avec le Collège de Direction.

Sous l'autorité hiérarchique de la Direction-Présidence et en étroite concertation avec les organes compétents, la Direction des Services Transversaux assume les missions suivantes :

#### A. Périmètre 1 : Gouvernance de la Haute École

##### **Politiques et stratégies**

- > Représente l'Organe d'Administration dans tous les organes, conseils et comité où elle siège ;
- > Soutient et veille, dans l'entité administrative, à l'implémentation des politiques définies par l'Organe de Gestion, l'Organe d'Administration et le Conseil Social ;
- > Décline et opérationnalise le plan stratégique de la Haute École au sein de l'entité administrative en cohérence avec les décisions prises par le Collège de Direction ;
- > Met en application les actions et les décisions arrêtées au niveau de la Haute École tant au niveau externe (Fédération, ARES, Région wallonne...) qu'au niveau interne (Collège de Direction et autres organes, conseils et comité de la Haute École) ;

##### **Conduite de projets**

- > Décline les lignes directrices de la démarche qualité de la Haute École au sein de l'entité administrative;
- > Soutient et veille au cadre permettant le déploiement de la politique sociale d'accompagnement et de soutien des étudiant-es ;
- > Soutient et veille au cadre permettant le déploiement de la politique de recherche de la Haute École ;

##### **Délégation**

- > Assume les missions ponctuelles qui peuvent lui être confiées par l'Organe d'Administration, la Direction-Présidence, l'Organe de Gestion ou le Collège de Direction ;
- > Assure par délégation ou par représentation, la suppléance dans certains organes extérieurs ;

##### **Facilitation**

- > Eclaire et soutient les organes, conseils et comité de la Haute École en veillant à fournir des outils d'analyse construits en dialogue avec les services compétents.

## B. Périmètre concerné 2 : Politiques transversales

### **Application**

- > Assure la cohérence administrative au sein de la Haute École ;

### **Pilotage**

- > Fixe en dialogue avec les Directions des services leurs priorités opérationnelles en soutien des politiques institutionnelles ;
- > Assure la cohérence dans les différents projets menés afin que ces derniers soient alignés et correspondent à la politique de la Haute École ;
- > Assure une veille sur les politiques menées par les différents services transversaux ;

### **Facilitation**

- > Eclaire et soutient le Collège de Direction en veillant à fournir des outils d'analyse et d'opérationnalisation construits en dialogue avec les services compétents ;
- > Développe une approche service tenant compte des besoins, réalités et enjeux d'une institution multisites ;
- > Construit et assure une veille sur les outils transversaux afin de soutenir le Collège de Direction.

## C. Périmètre concerné 3 : Management

### **Implémentation de politiques institutionnelles RH**

- > Au sein de l'entité administrative et avec l'appui et l'éclairage du service des ressources humaines ;
- > Représente l'autorité décisionnelle en matière de gestion des ressources humaines ;
- > Supervise l'application des politiques institutionnelles en matière de ressources humaines au regard des besoins identifiés dans l'entité administrative et soutient les Directions des services. Conseille et intervient, le cas échéant ;
- > Supervise et consolide la politique de gestion des ressources humaines de son entité, y compris dans ses implications budgétaires ;

### **Gestion du changement**

- > Veille à l'accompagnement de tout processus de changement lié à son périmètre ;

## **Management**

- > Prend en charge la coordination d'une équipe pluridisciplinaire constituée des différentes Directions des services et veille à la circulation de l'information entre elles ;
- > Accompagne et soutient les Directions des services transversaux dans la réalisation de leurs différentes missions. À cet effet, respecte et réalise le cycle de développement et d'évaluation spécifique aux Directions (entretiens de planification, de fonctionnement et d'évaluation) ou la mise en place de plans de formation personnalisés ;
- > Ecoute, conseille et motive les Directions des services dans son périmètre de responsabilité ;
- > Guide et accompagne, en tant que responsable hiérarchique, les Directions des services dans la résolution de problématiques ;
- > Exerce les éventuels arbitrages nécessaires dans des dossiers relevant des membres du personnel attachés à son entité ;
- > Veille au bien-être de son personnel et à la bonne répartition des ressources humaines.

#### D. Périmètre concerné 4 : Budgets

Au sein de son entité et avec l'appui et l'éclairage du service financier :

- > Est responsable devant la Direction-Présidence des politiques budgétaires menées au sein de son entité. À ce titre, en étroite concertation avec les Directions de services, construit, accompagne, supervise et contrôle la politique budgétaire de l'entité ;
- > Veille à assurer la solidarité financière au sein de son entité ;
- > Joue un rôle d'arbitrage le cas échéant.

#### E. Périmètre concerné 5 : Coopération et représentation

##### **Coopération**

- > Coopère de manière efficace et harmonieuse avec tous les acteurs dans le cadre de sa mission notamment avec les membres des organes, conseils et comité (tant issus des politiques de participation Haute École que des élections sociales) ;
- > Veille à la circulation de l'information et à la qualité de la communication bidirectionnelle entre les services transversaux et les départements ;
- > Suscite, favorise et facilite la participation et l'implication collective dans les projets transversaux confiés et menés au sein de l'entité administrative ;
- > Collabore de manière rapprochée avec la Direction-Présidence et les services qui lui sont attachés.

##### **Représentation**

- > Veille à la représentation des services transversaux dans les différents groupes de travail transversaux de la Haute École (cellules, commissions...) ;

- > Développe, favorise et entretient des relations avec les acteurs politiques, sociaux, économiques et culturels ainsi que les partenaires de l'enseignement liés à l'exercice de sa fonction.

## 6. Les missions des Directions de service

La Direction de service exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de la Direction des services Transversaux à laquelle elle est attachée et avec qui elle collabore de manière étroite. Elle est membre du collège des services.

La fonction de Direction de service s'exerce à temps plein.

Les membres du personnel du service concerné sont sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle de cette direction.

La Direction de service fait appliquer au sein de son service les décisions prises par le Collège de direction et les autres organes de la Haute École. La Direction de service peut être mandatée par le Collège de direction ou éventuellement l'Organe d'Administration pour représenter et/ou défendre des intérêts particuliers de la Haute École. Sa responsabilité s'exerce dans les différents champs précédents en étroite collaboration avec les Départements et autres services transversaux de la Haute École.

En fonction des décisions prises par l'Organe d'Administration de la HELHa et/ou de l'évolution du cadre légal, le cahier des charges de la fonction peut être amené à évoluer.

La Direction de service définit l'orientation stratégique liée à la finalité de son service. Elle œuvre en respect avec les orientations et les balises du Collège de direction et en étroite concertation avec la Direction des Services Transversaux.

Pour cette mission et dans tous ses périmètres d'action, elle répond directement à la Direction des Services Transversaux et assume une autorité hiérarchique déléguée sur les membres du personnel de son service.

### A. Périmètre 1 : Gouvernance de la Haute École ..

#### **Politiques**

- > Représente l'Organe d'Administration, dans les organes, conseils et comité où il la mandate ;
- > Implémente les orientations stratégiques institutionnelles et applique, dans son périmètre, les décisions prises au niveau de la Haute École tant au niveau interne (Collège de direction et autres organes, conseils et comité de la Haute École) qu'au niveau externe (Fédération, ARES, Pôles...) ;

#### **Conduite de projets**

Dans le périmètre métier qui est le sien :

- > Implémente les décisions prises par le Collège de direction et le Collège des Services ainsi que celles prises au sein des organes, conseils et comité de la Haute École ;

- > Pilote et initie des projets au sein de son service, dans l'intérêt de la Haute École ;
- > Veille à dynamiser et à créer un climat propice à la collaboration entre services ;
- > Apporte son éclairage au sein de différents groupes de travail (cellules, commissions, ...) transversaux à la Haute École ou au sein de l'Administration.

### **Délégation**

- > Assume les missions ponctuelles qui lui sont confiées par la Direction-Présidence, la Direction des Services Transversaux ou le Collège de direction.

## **B. Périmètre concerné 2 : Stratégie métier**

### **Définition**

- > Établit une vision claire et inspirante qui guide l'ensemble des actions de son service. Pour ce faire, définit la stratégie métier du service (à horizon 5 ans), comportant les projets et défis à relever ;
- > Travaille selon des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) pour soutenir les objectifs stratégiques de la Haute École et du Collège de direction ;
- > Détermine les priorités stratégiques en fonction de ses analyses de la situation actuelle et des objectifs qu'elle se fixe ;

### **Pilotage**

- > Veille à la mise en œuvre des actions définies dans la stratégie en respectant les délais et en veillant aux ressources allouées ;
- > Met en place des réunions de suivi afin de soutenir et guider les équipes à l'œuvre ;
- > Mesure les résultats, identifie les succès et ajuste sa stratégie en conséquence ;
- > Prend toute décision utile au bon fonctionnement de son service et traite systématiquement les problèmes ou interpellations des membres de son personnel et en assure le suivi ;

### **Facilitation**

- > Prête une attention aux idées et aux préoccupations des membres de l'équipe ;
- > Encourage l'initiative et l'autonomie en reconnaissant les contributions individuelles et collectives ;
- > Valorise les efforts et les succès des membres de l'équipe en offrant des feedbacks constructifs et réguliers ;
- > Développe des initiatives qui favorisent la communication et la collaboration entre les différentes équipes impliquées dans le projet ;
- > Met en place des opportunités d'apprentissage et de développement professionnel, telles que des

formations, des mentorats et des projets stimulants ;

- > Offre des ressources et des conseils pour aider les membres de l'équipe à surmonter les obstacles ;
- > Encourage le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre les membres de l'équipe.

#### C. Périmètre concerné 3 : Orientation service

- > Analyse les processus actuels et identifie les points d'amélioration pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs ;
- > Met en place des outils et des ressources pour faciliter l'accès aux services et améliorer l'expérience des utilisateurs (ex : intranet, procédures, brochures, etc.) ;
- > Collecte les retours d'expérience des utilisateurs pour améliorer constamment la stratégie et les processus ;
- > Promeut au sein de son service une culture de service en mettant en avant les valeurs de solidarité, bienveillance et respect ;
- > Encourage et soutient l'innovation et l'expérimentation pour répondre aux besoins changeants des utilisateurs et maintenir la qualité du service rendu.

#### D. Périmètre concerné 4 : Management

Au sein de son service et avec l'appui et l'éclairage du service des ressources humaines et de la Direction des Services Transversaux le cas échéant :

##### **Implémentation de politiques institutionnelles RH**

- > Fait vivre les politiques institutionnelles en matière de ressources humaines au regard des besoins identifiés dans son service ;

##### **Management**

- > Suscite, favorise et facilite la participation et l'implication collective dans les projets menés au sein de son service ;
- > Implémente la procédure du cycle de développement de l'ensemble des membres du personnel en collaboration avec le Service RH (entretiens d'évaluation obligatoires, entretiens de fonctionnement, accompagnement de situations particulières...) ;
- > Soutient le développement professionnel de chaque membre du personnel et veille à l'application de la politique institutionnelle en matière de formation ;
- > Réalise les entretiens d'accompagnement mais aussi de recadrage en cas de dysfonctionnement, dans le respect de la politique disciplinaire institutionnelle ;
- > Définit les besoins en matière de ressources humaines et en respect des balises fixées par la Direction



des Services Transversaux, procède à leur recrutement ;

- > Veille au bien-être de ses équipes ;
- > Est responsable du respect des budgets qui lui sont alloués par la Direction des Services Transversaux;
- > Assure une gestion rigoureuse des moyens financiers et porte également une attention particulière au respect et à la valorisation de chaque personne, afin de garantir un environnement de travail à la fois efficient et humain ;
- > Écoute, conseille et motive ses équipes ;

### **Gestion du changement**

- > Veille à l'accompagnement de tout processus de changement en lien avec son service.

## **E. Périmètre concerné 5 : Coopération et représentation**

### **Coopération**

- > Collabore de manière efficace et harmonieuse avec les acteurs et les parties prenantes concernées par ses actions et projets ;
- > Veille à la circulation de l'information et à la qualité de la communication entre son service et l'ensemble de ses utilisateurs ;
- > Collabore de manière rapprochée avec la Direction des Services Transversaux.

### **Représentation**

- > Assure les missions de représentation de son service, de l'Administration ou de la Haute École par délégation de la Direction des Services Transversaux ou du Collège de Direction et veille à la bonne interaction avec son mandant ;
- > En étroite collaboration avec le service communication et la direction des Services Transversaux, contribue à la notoriété de la Haute École en soutenant toute initiative susceptible d'assurer la promotion des formations de la Haute École ou des projets portés en son sein.

## **7. Les missions de la coordination de service**

La coordination est responsable de la réalisation de chacune des tâches listées sous chaque objectif. D'autres intervenants peuvent toutefois y contribuer, en fonction des réalités de chaque service. De plus, ces tâches sont parfois réparties entre plusieurs membres du personnel. La répartition des responsabilités et tâches entre intervenants se fait en concertation avec la direction du service.

#### A. Objectif 1 : Offrir un appui à la Direction et représenter un relais stratégique

- > En étroite collaboration avec la direction, contribuer à la définition et à l'élaboration d'une vision stratégique pour le service.
- > Participer à la conception et à la mise en place des politiques internes du service.
- > Servir d'interface entre les équipes du service et la direction, en assurant une communication fluide et efficace.
- > Identifier et signaler les problématiques rencontrées par l'équipe afin d'aider à prioriser les actions et décisions stratégiques.
- > Collaborer avec les autres services transversaux afin de garantir l'efficacité des projets menés.
- > Assurer le relais de la direction en cas d'absence de courte durée afin de garantir la continuité fonctionnelle des activités et en lien avec la Direction des Services Transversaux.

#### B. Objectif 2 : Assurer le pilotage et la gestion opérationnelle des projets du service confiés par la direction

- > Piloter des projets transversaux spécifiques au service, confiés par la direction : assignation des tâches et suivi des progrès.
- > Organiser et structurer le travail pour optimiser l'efficacité du service.
- > Définir, sur base des objectifs fixés par la direction, les livrables en concertation avec l'équipe en place, fixer les échéances relatives aux projets menés et veiller à leur respect
- > Motiver les membres de l'équipe et créer un environnement de travail positif.

#### C. Objectif 3 : Contribuer à la communication interne et à la vie collective du service

- > Être force de proposition concernant le pilotage des réunions de service : proposer des sujets de discussion et de réflexion à intérêt collectif.
- > Assurer une communication interne efficace, notamment en veillant à la circulation de l'information entre direction et membres de l'équipe.
- > En collaboration avec la direction, organiser et animer les réunions, afin de favoriser l'échange et l'engagement des membres du service.

#### D. Objectif 4 : Garantir un suivi administratif

- > Suivre et optimiser l'exécution des dépenses au sein du service ou au sein d'un projet.
- > Centraliser les informations essentielles, rédiger et mettre à jour les procédures, et assurer l'archivage de la documentation.
- > Assurer la gestion administrative quotidienne de l'équipe (suivi des absences, gestion du télétravail,

organisation des ressources etc.).

#### E. Objectif 5 : Suivre et accompagner les membres de l'équipe

- > Aider les membres de l'équipe à surmonter les obstacles professionnels en leur fournissant des conseils et des ressources.
- > Accueillir (par délégation) et aider à l'intégration des nouveaux membres du service.
- > Être à l'écoute des membres de l'équipe.
- > Intervenir rapidement pour résoudre les malentendus et diminuer les risques de tensions interpersonnelles.
- > Réaliser, par délégation, les entretiens (de fonctionnement, de retour au travail) pour accompagner et encadrer les membres de l'équipe dans leur évolution et leur bien-être au travail. En suivi, assurer un relais d'informations régulier vers la direction afin de ne pas se substituer au lien hiérarchique.
- > Partager avec les collègues les opportunités de développement professionnel (formations, colloques...) afin d'entretenir l'expertise du service concerné.

## TITRE 3 : MODALITÉS DE DÉSIGNATION DES DIRECTEURS ET DÉLÉGATIONS DU PERSONNEL

Une Commission électorale est instituée au sein de la Haute École. Elle est composée de cinq membres choisis parmi les représentants du personnel au sein de l'OG et est présidée par la Présidence de l'Organe d'Administration de la Haute École ou son délégué (sans droit de vote).

Le secrétariat de la Commission électorale est assuré par le secrétaire académique.

La Commission électorale fixe son règlement d'ordre intérieur, dirige toutes les opérations électorales et veille au bon déroulement et à la régularité de celles-ci. Pour toutes les élections, elle est l'instance de recours.

Toute plainte relative à une quelconque irrégularité dans le déroulement des élections est adressée sous pli recommandé au Président de la Commission électorale, au plus tard dans les trois jours ouvrables qui suivent la proclamation des résultats.

L'introduction de la plainte peut également être faite par la remise d'un écrit à la Présidence de la Commission électorale. La signature apposée par la Présidence sur le double de cet écrit ne vaut que comme accusé de réception de l'introduction de la plainte.

La Commission électorale statue dans les cinq jours ouvrables de l'introduction d'une plainte déposée conformément aux alinéas précédents.

Lorsqu'une élection est annulée par la Commission électorale, un nouveau scrutin a lieu dans les dix jours ouvrables qui suivent cette annulation.

## 1. Modalités de la désignation de la Direction-Présidence (DP)

Le mandat de la Direction-Présidence est à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable.

L'appel à candidatures est lancé par le PO au plus tard six mois avant l'expiration du mandat précédent. Cet appel est interne. En cas d'absence de candidat interne, ou si un seul candidat se présente, un appel externe peut être lancé.

Les candidats doivent être engagé(es) à titre définitif dans une ou plusieurs des fonctions suivantes : maître-assistant, chargé(e) de cours, chef de travaux, professeur, chef de bureau d'études, membre du personnel administratif de niveau 1.

En plus de la rédaction d'un programme, les candidats sont évalués via un assessment externe.

La Direction-Présidence est désignée par le PO qui la choisit sur une liste issue du vote de l'ensemble des membres du personnel de la Haute École, parmi les trois premiers candidats. Cette liste présente les candidats dans l'ordre du nombre de voix obtenues. Les électeurs sont les membres du personnel qui prestent au minimum un dixième d'un horaire complet au sein de la Haute École à la date de clôture des listes électorales. Est considéré comme membre du personnel tout membre du personnel statutaire, ou toute personne qui dispose d'un lien contractuel avec la Haute École durant chacune des trois années académiques qui précèdent la date de clôture des listes électorales.

Si le candidat est unique, il est procédé à un vote pour ou abstention.

Lorsque le PO ne désigne pas le candidat qui a obtenu le plus de voix, il communique à chaque candidat les motifs de son choix.

## 2. Modalités de la désignation de la Direction des Services Transversaux

Le mandat de la Direction des Services Transversaux est à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable.

L'appel à candidatures est lancé par le PO au plus tard six mois avant l'expiration du mandat précédent. Cet appel est interne. En cas d'absence de candidat interne, ou si un seul candidat se présente, un appel externe peut être lancé.

Les candidats doivent être engagé(es) à titre définitif dans une ou plusieurs des fonctions suivantes : maître-assistant, chargé(e) de cours, chef de travaux, professeur, chef de bureau d'études, membre du personnel administratif de niveau 1.

En plus de la rédaction d'un programme, les candidats sont évalués via un assessment externe.

La Direction des Services Transversaux est désignée par le PO qui la choisit sur une liste issue du vote de l'ensemble des membres du personnel de la Haute École, parmi les trois premiers candidats. Cette liste présente les candidats dans l'ordre du nombre de voix obtenues. Les électeurs sont les membres du personnel qui prestent

au minimum un dixième d'un horaire complet au sein de la Haute École à la date de clôture des listes électorales. Est considéré comme membre du personnel tout membre du personnel statutaire, ou toute personne qui dispose d'un lien contractuel avec la Haute École durant chacune des trois années académiques qui précèdent la date de clôture des listes électorales.

Si le candidat est unique, il est procédé à un vote pour ou abstention.

Lorsque le PO ne désigne pas le candidat qui obtenu le plus de voix, il communique à chaque candidat les motifs de son choix.

### 3. Modalités de la désignation d'un Direction de département

Le mandat de Direction de département est à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable.

L'appel à candidatures est lancé par le PO au plus tard six mois avant l'expiration du mandat précédent. Cet appel est interne. En cas d'absence de candidat interne, ou si un seul candidat se présente, un appel externe peut être lancé.

Les candidats doivent être engagé(es) à titre définitif dans une ou plusieurs des fonctions suivantes : maître-assistant, chargé(e) de cours, chef de travaux, professeur, chef de bureau d'études, membre du personnel administratif de niveau 1.

En plus de la rédaction d'un programme, les candidats sont évalués via un assessment externe.

La Direction de département est désignée par le PO qui la choisit sur une liste issue du vote de l'ensemble des membres du personnel du département concerné de la Haute École, parmi les trois premiers candidats. Cette liste présente les candidats dans l'ordre du nombre de voix obtenues. Les électeurs sont les membres du personnel du département qui prestent au minimum un dixième d'un horaire complet au sein de la Haute École à la date de clôture des listes électorales. Est considéré comme membre du personnel tout membre du personnel statutaire, ou toute personne qui dispose d'un lien contractuel avec la Haute École durant chacune des trois années académiques qui précèdent la date de clôture des listes électorales.

Si le candidat est unique, il est procédé à un vote pour ou abstention.

Lorsque le PO ne désigne pas le candidat qui obtenu le plus de voix, il communique à chaque candidat les motifs de son choix.

### 4. Modalités de la désignation d'une Direction aux enseignements

Le mandat de Direction aux enseignements est à temps plein, d'une durée de 5 ans et renouvelable.

L'appel à candidatures est lancé par le PO au plus tard 4 mois avant l'expiration du mandat précédent. Cet appel à candidatures est constitué sur base de la consultation des membres du personnel des cursus concernés, des organes de concertation locale et de la direction de département.

Cet appel est interne. En cas d'absence de candidat interne, ou si un seul candidat se présente, un appel externe peut être lancé.

Les candidats doivent être engagé(es) à titre définitif dans une ou plusieurs des fonctions suivantes : maître de formation pratique, maître principal de formation pratique, maître-assistant, chargé(e) de cours, chef de travaux, professeur, chef de bureau d'études, membre du personnel administratif de niveau 1.

Une commission de recours est constituée. Elle a pour objectifs de garantir l'intégrité du processus de désignation et de recevoir et traiter les éventuels recours introduits par les membres du personnel.

Les candidats veilleront à prendre rendez-vous avec la Direction de département concerné avant la date de clôture des candidatures.

Les candidats seront soumis à la réalisation d'un assessment, par un opérateur extérieur, visant à obtenir un avis externe indiquant le potentiel et les aptitudes des candidats au moment de la passation de l'assessment et dans le cadre de la fonction proposée et aussi à proposer un plan de développement adéquat permettant au candidat sélectionné d'embrasser pleinement la fonction et de se développer.

Les candidats seront, ensuite, soumis à un test écrit pour lequel un Comité technique sera constitué (composé du responsable hiérarchique concerné, de la Direction des Ressources Humaines et de deux experts désignés, dont un membre du Collège de Direction) afin d'évaluer la maîtrise des compétences prédéfinies.

Enfin, les candidats seront ensuite reçus par un comité de sélection composé du responsable hiérarchique concerné, de la Direction des Ressources Humaines et de deux experts désignés, dont un membre du Collège de Direction.

Il reviendra à ce comité de rédiger un rapport sur base d'une analyse des 3 éléments de sélection cités en lien avec le présent appel et, finalement, de proposer un candidat.

La Direction aux enseignements sera finalement désignée par l'Organe d'Administration après avis des organes de concertation locale et sur proposition de l'Organe de Gestion.

## **5. Modalités de la désignation des délégations du personnel dans l'Organe de Gestion et dans les Conseils de Département**

Ces délégations seront désignées chaque fois pour une durée de 5 ans.

La délégation du personnel à l'Organe de Gestion sera formée des 7 membres qui obtiendront le plus de voix lors de la consultation auprès des membres du personnel, statutaires et contractuels, temporaires et définitifs, administratifs et enseignants, de toute la Haute École.

La suppléance sera organisée suivant l'ordre décroissant des voix obtenues par les membres non élus comme effectifs. Par ailleurs, pour assurer une bonne représentation de l'ensemble des composantes de la Haute École et dans la mesure du possible, un effectif au moins appartiendra à chaque entité. La Haute École est composée de 5 entités (4 Départements et une entité administrative). Les MdP sont élus par ordre décroissant de voix en

veillant à ce que toutes les entités soient représentées et en fixant un maximum de 2 représentants par entité.

Les délégations du personnel aux différents Conseils de département (4) seront formées de 2 à 9 membres suivant l'importance du département. Les délégués seront élus lors de la consultation qui se déroulera en mai auprès de tous les membres du personnel du département concerné.

Si dans un département, il est prévu de mettre sur pied des conseils de cursus, c'est au niveau des cursus que s'organisent les élections. Et ce, suivant les modalités arrêtées ci-dessus. La délégation du personnel au Conseil de département sera composée à partir des délégations de cursus ainsi élues. La délégation du personnel au niveau d'un Conseil de cursus sera fixée de 2 à 9 membres selon l'importance des cursus.

La suppléance sera organisée parmi tous les candidats non élus, en suivant l'ordre décroissant des voix obtenues.

Le calendrier de la procédure sera décidé par le Collège de Direction et communiqué à l'ensemble des MDP au moment de l'appel à candidature.

La procédure débutera par un appel à candidatures au mois de mai. L'appel se fera à la fois pour l'Organe de Gestion et pour les Conseils de département voire de cursus. Les conditions d'éligibilité : membre statutaire (enseignant ou administratif - hors membre du Collège de Direction, hors directions adjointes ou faisant fonction, hors directions des services transversaux) ayant au moins trois années d'ancienneté dans la Haute École et une charge d'au moins 5/10 ÉTP à la date du 15 septembre de l'année qui précède le début de la mandature.

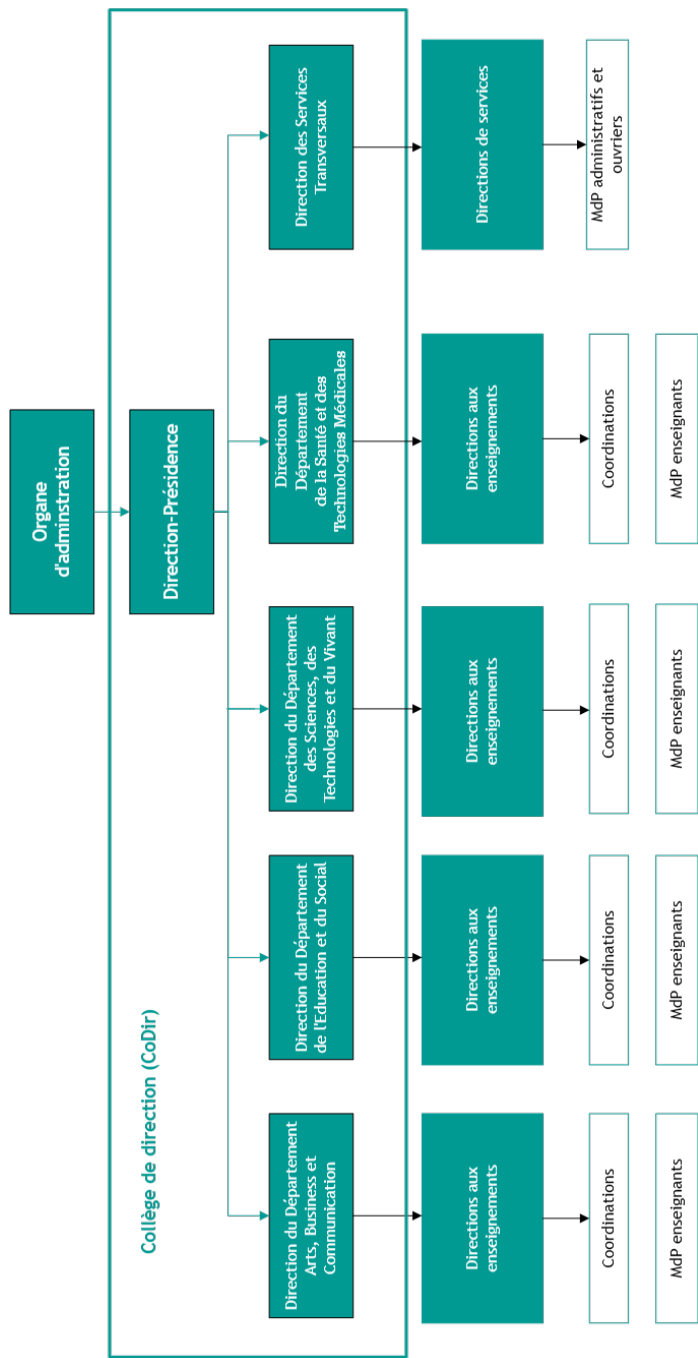
Les candidatures seront envoyées par voie électronique :

- > Pour l'Organe de Gestion au service du personnel
- > Pour les Conseils des départements aux directions de départements.

Les listes des candidats à l'Organe de Gestion (1 liste), aux Conseils de département ou de cursus seront communiquées par voie électronique aux membres du personnel respectivement concernés.

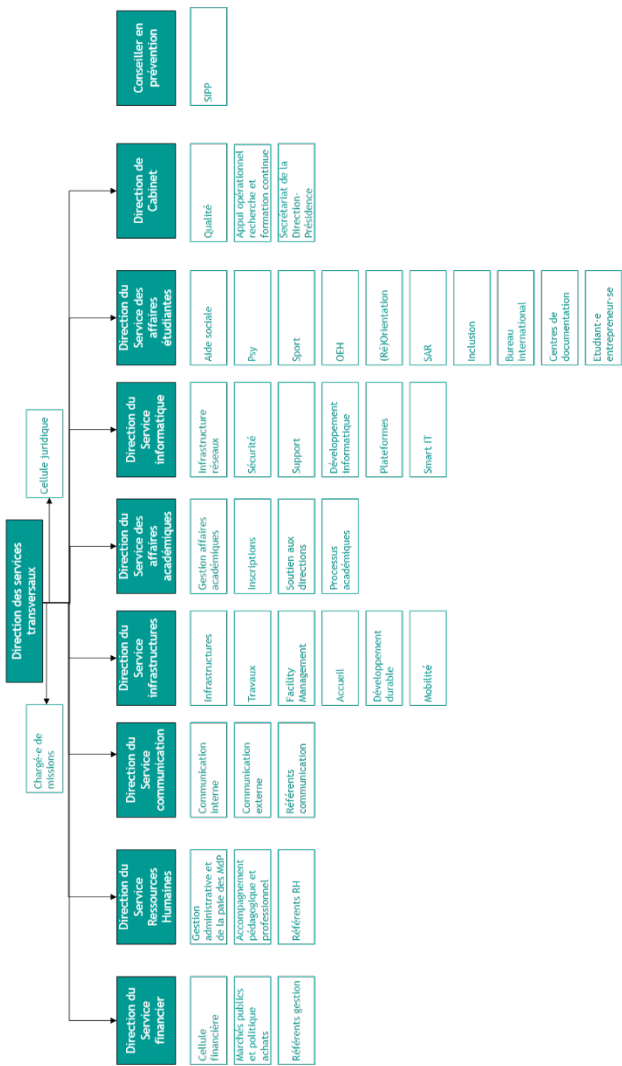
Le vote se fera par voie électronique. Les résultats seront communiqués par voie électronique aux membres du personnel respectivement concernés.

Annexe 4a : Organigramme fonctionnel de la HELHa

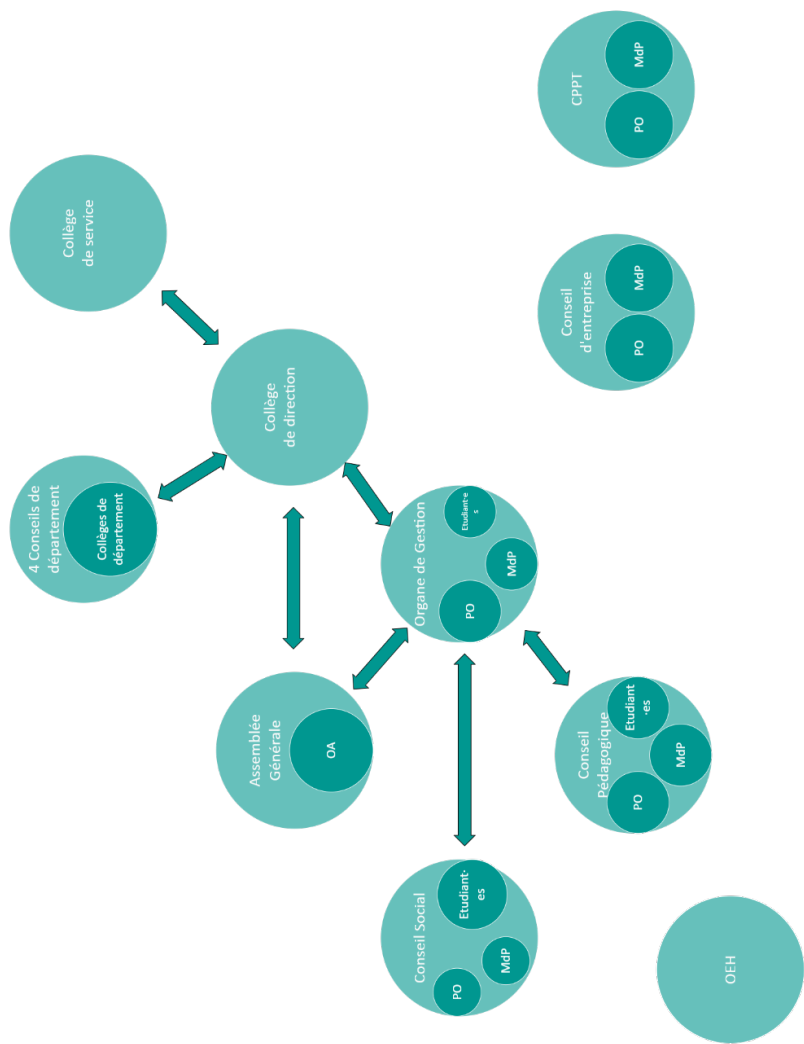




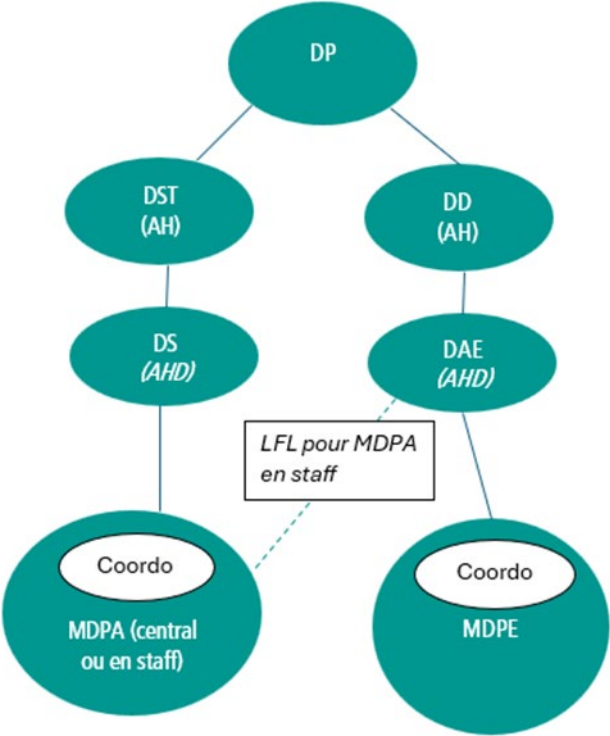
Annexe 4b : Organigramme de l'administration



Annexe 4c : Organigramme des organes



Annexe 4d : Lignes fonctionnelles et hiérarchiques



# Annexe 5 : représentation dans les organes : Elections à l'OG

## 1. Contexte

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance, la départementalisation (passage de 7 domaines à 4 départements) impacte la représentation dans les Organes.

Sur base des échanges au sein de l'OG du 21 novembre 2023, l'OG sera composé de 25 membres :

- > 13 représentants PO/direction ;
- > représentants MdP ;
- > 5 représentants étudiant-es.

En sa séance du 16 avril 2024, l'OG a approuvé à l'unanimité deux nouvelles commandes à destination du GT :

- > Prévoir dans le document une note présentant les attendus liés à la fonction de représentant des MdP à l'OG ;
- > Veiller à respecter des principes de simplicité, de clarté et de pédagogie dans les recommandations formulées par le GT dans le processus électif.

Par ailleurs, sans que ces demandes aient réuni les conditions d'approbation par l'OG (vote), les deux dimensions suivantes y ont été évoquées :

- > La représentation des bassins dans la délégation ;
- > L'impact du nombre de votes à pouvoir exprimer sur la représentativité des membres du personnel à l'OG.

## 2. Projet / proposition

### Sur l'impact du nombre de vote à pouvoir exprimer et au respect de la dimension des bassins.

Dans le cadre de l'organisation des élections visant à désigner les 7 représentants du personnel au sein de l'Organe de Gestion de la HELHa, le GT s'est appuyé, pour émettre ses recommandations, sur les principes suivants :

- > Le respect des principes fondamentaux de démocratie et d'égalité des chances ;
- > La demande de l'OG d'avoir recours à un processus électif simple et facilitant la compréhension de tous les acteurs concernés ;
- > La possibilité aux électeurs d'exprimer pleinement leurs préférences en choisissant les candidats qu'ils estiment les plus qualifiés pour les représenter ;
- > Le périmètre de l'Organe de Gestion qui pilote les missions transversales de la HE ;
- > La possibilité à tous les acteurs d'agir au développement de la Haute École.

Sur la pertinence d'introduire la notion de bassin comme porte d'entrée, le GT estime que la véritable garantie de représentativité réside moins dans le processus de sélection des candidats sur base d'un bassin que dans l'engagement et

la manière avec laquelle les représentants des Membres du Personnel élus à l'Organe de Gestion habiteront leur mandat.

Le GT estime essentiel que les représentants élus aillent à la rencontre des Membres du Personnel dont ils portent la voix quel que soit leur bassin ou implantation, écoutent leurs préoccupations et aspirations et agissent en conséquence. C'est par cette proximité et cette interaction sociale directe que la véritable représentativité pourra être assurée, reflétant ainsi au mieux les diverses réalités et perspectives au sein de notre communauté des membres du personnel.

Par ailleurs, il estime que la dimension de bassin comme porte d'entrée à la représentation dans cet organe peut constituer un frein à l'application des principes 2 à 5.

Le GT estime par ailleurs que le fait de pouvoir voter pour autant de candidats qu'il y a de postes à pourvoir permet aux MdP qui le souhaitent de soutenir la représentation des bassins.

Enfin, en respect du principe 2, il apparaît au GT la nécessité de prendre appui sur des règles reconnues, absolues et bien établies dans notre société en matière de démocratie : les modalités utilisées lors des élections fédérales, régionales, communales et les élections sociales.

En conséquence, le GT recommande de n'appliquer que la règle qui consiste à avoir la possibilité de voter pour autant de candidats qu'il y a de sièges à pourvoir, soit 7 au total, sans autres critères que ceux repris dans la note précédente.

### **Composition :**

La Haute École est composée de 5 entités (4 Départements et une entité administrative).

Il est proposé d'appliquer la règle suivante : les MdP sont élus par ordre décroissant de voix en veillant à ce que toutes les entités soient représentées et en fixant un maximum de 2 représentants par entité.

En cas de fin de mandat avant terme, le nouvel effectif est choisi selon les mêmes règles (minimum 1 représentant par entité et maximum 2) : le remplaçant sera le candidat non élu ayant obtenu le plus de voix. En cas d'absence de longue durée annoncée (plus de deux réunions consécutives), le suppléant sera choisi selon les mêmes règles.

En cas d'absence pour une réunion, le membre effectif peut soit se faire remplacer par son suppléant désigné selon les mêmes règles exposées ci-dessus soit donner procuration à un autre membre de la délégation. Par ailleurs, les membres ne peuvent être porteur que d'une procuration.

Tout changement d'entité ou de nature de mandat qui entraîne une rupture dans les règles de représentations nécessite une révision de la composition afin de respecter les règles susmentionnées.

### **Méthode de vote :**

Le vote sera organisé par un prestataire externe choisi par marché public.

Chaque électeur pourra désigner jusqu'à 7 représentants MdP.

### **Electeurs :**

La consultation sera réalisée auprès des membres du personnel, statutaires et contractuels, temporaires et définitifs, administratifs, enseignants et ouvriers, de toute la Haute École. Sont exclues les fonctions de directions (académiques, de services ou faisant fonction).

### **Candidat :**

Les conditions d'éligibilité : membre statutaire (enseignant ou administratif - hors directions (académiques, de services ou faisant fonction)) ayant au moins trois années d'ancienneté dans la Haute École et une charge d'au moins 5/10 ÉTP dans l'entité qu'il souhaite représenter à la date du 15 septembre de l'année qui précède le début de la mandature.

Le candidat mentionne dans sa candidature l'entité à laquelle il se rattache et motive sa candidature suivant la procédure décrite dans l'appel.

Le candidat prend connaissance du descriptif de fonction et des attendus (cfr document annexe et repris dans l'appel à candidatures).

Une séance de questions/réponses entre candidats et membres du personnel est organisée avant le vote via Teams.

Les candidatures seront analysées et validées par le bureau de l'OG.

Les mandats ont une durée de 5 ans.

## Notes



Rejoignez-nous



[www.helha.be](http://www.helha.be)

**HELHa**

Haute École Louvain en Hainaut

Developpe tes talents