



REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR DE HELMO

2026-2027

TABLE DES MATIERES

1.	Organigrammes	13
1.1	Organigramme synthétique de la Haute École	13
1.2	Structure du collège de direction élargi (CDE)	14
1.3	Structure des services transversaux.....	15
2.	Offre d'enseignement	16
3.	L'assemblée générale	21
3.1	Compétences	21
3.2	Composition et durée des mandats.....	22
3.3	Présidence et délégations.....	23
3.4	Mode de décision.....	23
3.5	La convocation.....	24
3.6	La présence	25
3.7	L'ordre du jour	25
3.8	Le procès-verbal.....	26
4.	L'organe d'administration	27
4.1	Compétences	27
4.2	Composition	29
4.3	Présidence et délégations.....	30
4.4	Mode de décision.....	30
4.5	La convocation.....	31
4.6	La présence	32
4.7	L'ordre du jour	32
4.8	Le procès-verbal.....	33
5.	Le collège de direction.....	34

5.1	Compétences	34
5.2	Composition	36
5.3	Présidence	36
5.4	Mode de décision.....	36
5.5	Convocation.....	37
5.6	Ordre du jour	37
5.7	Procès-verbal	37
6.	La présidence	38
6.1	Présumé.....	38
6.2	Présidence et intelligence collective	38
6.3	Travail en équipe	38
6.4	Bonne gouvernance	38
6.5	Relation à l'extérieur	39
6.6	Dimension symbolique	39
7.	La direction-présidence	40
7.1	Compétences	40
7.1.1	Fonction symbolique.....	40
7.1.2	Fonction stratégique – politique – représentation	40
7.1.3	Fonction pédagogique.....	42
7.1.4	Fonction administrative	42
8.	La direction des services transversaux.....	44
8.1	Responsable hiérarchique	44
8.2	Compétences	44
9.	La vice-direction-présidence	46
9.1	Compétences	46

10.	La direction de département.....	47
10.1	Responsable hiérarchique	47
10.2	Compétences	47
10.2.1	Fonction symbolique.....	47
10.2.2	Fonction stratégique – politique – représentation	47
10.2.3	Fonction pédagogique.....	48
10.2.4	Fonction administrative.....	49
11.	La direction adjointe (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle).....	51
11.1	Compétences	51
12.	Le responsable de service.....	53
13.	Le responsable administratif.....	54
14.	Le chargé de mission.....	55
15.	Le collège de direction élargi.....	56
15.1	Rôle.....	56
15.2	Composition	56
15.3	Compétences	56
16.	Le collège de département	58
17.	Le conseil de département	58
17.1	Compétences	58
17.2	Composition	60
17.3	Présidence	60
17.4	Mode de décision.....	60
17.5	Convocation.....	60
17.6	Présence.....	61

17.7	Ordre du jour	61
17.8	Procès-verbal	61
17.9	Commissions.....	61
18.	Le conseil de cursus (formation).....	62
18.1	Compétences	62
18.2	Composition	62
18.3	Présidence et secrétariat.....	63
18.4	Mode de décision.....	63
19.	Le conseil social.....	64
19.1	Compétences	64
19.1.1	En termes de gestion.....	64
19.1.2	En termes de consultation.....	65
19.2	Composition	66
19.3	Président – Secrétaire – Trésorier	66
19.4	Mode de décision.....	67
19.5	Convocation.....	67
19.6	Présence.....	67
19.7	Ordre du jour	67
19.8	Procès-verbal	68
19.9	Commissions.....	68
20.	Le conseil pédagogique	69
20.1	Compétences	69
20.2	Composition	70
20.3	Président – Vice-Président – Secrétaire	70
20.4	Mode de décision.....	70

20.5	Convocation.....	71
20.6	Présence.....	71
20.7	Ordre du jour	71
20.8	Procès-verbal	71
20.9	Commissions.....	72
21.	Le conseil des étudiants.....	73
21.1	Composition	73
21.2	Compétences	73
22.	La gestion des sites.....	75
ANNEXE 1 : Règlement d'Ordre Intérieur du conseil du personnel.....		76

Préambule¹

Abréviations utilisées dans le texte :

- **DHE** = Décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles

- **DG** = Décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles (adaptant le décret du 5 août 1995)

- **DCE** = Décret du 25 juillet 1996 relatif aux charges et emplois des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française

- **DFI** = Décret du 9 septembre 1996 relatif au financement des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française

- **ARE** = AGCF du 2 juillet 1996 fixant l'organisation de l'année académique et les conditions de refus d'une inscription et portant règlement général des examens dans les Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française

- **DSMDP** = Décret du 24 juillet 1997 fixant le statut des membres du personnel directeur et enseignant et du personnel auxiliaire d'éducation des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française

- **DE** = Décret du 21 septembre 2012 relatif à la participation étudiante dans l'enseignement supérieur

- **DES** = Décret du 7 novembre 2013 fixant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études

- **DAFI** = Décret du 11 avril 2014 adaptant le financement des établissements d'enseignement supérieur à la nouvelle organisation des études

- **RE** = Règlement des études et règles de fonctionnement des jurys

- **PPSC** = Projet pédagogique social et culturel

- **PO** = Pouvoir Organisateur

¹ Dans ce document, le masculin est employé à titre épicène.

Ce document présente les structures de la Haute École.

Définitions

Acquis d'apprentissage (AA) : énoncé de ce que l'étudiant doit savoir, comprendre et être capable de réaliser au terme d'un processus d'apprentissage, d'un cursus ou d'une unité d'enseignement validée ; les AA sont définis en termes de savoirs, d'aptitudes et de compétences [DES, art. 15, §1^{er}, 1^o].

Autorités académiques de la Haute École : pour les Hautes Écoles subventionnées par la Communauté française : les instances habilitées au sein de HELMo à exercer les compétences liées à l'organisation de l'enseignement sont, selon les matières traitées dans le Règlement des Études et de Fonctionnement des Jurys, la direction-présidence, la direction des services transversaux, les directions de département, les directions adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et direction de cycle) ayant reçu délégation de la direction de département et les responsables des services transversaux ayant reçu délégation de la direction-présidence ou de la direction des services transversaux (responsable du service des affaires académiques, responsable du service aux étudiants, responsable du service relations internationales). Sont également habilitées à exercer les compétences liées à l'organisation de l'enseignement les instances de décision et d'avis de la Haute École, à savoir l'organe d'administration (*anciennement appelé Conseil d'administration*), le collège de direction, le conseil social, le conseil pédagogique et les conseils de département [RE, Introduction].

Bachelier de spécialisation : études menant à un grade académique de bachelier particulier (de niveau 6) sanctionnant des études spécifiques de premier cycle de 60 crédits au moins, complétant une formation initiale préalable [DES, art. 15, §1^{er}, 11^o].

Co-diplômation : forme particulière de co-organisation d'études conjointes pour lesquelles tous les partenaires en Communauté française qui co-diplôment y sont habilités ou co-habilités pour ces études, dont les activités d'apprentissage sont organisées, gérées et dispensées conjointement et dont la réussite est sanctionnée collégalement et conduit à la délivrance d'un diplôme unique ou de diplômes émis selon les législations propres à chaque partenaire [DES, art. 15, §1^{er}, 18^o].

Co-organisation : partenariat entre deux ou plusieurs établissements qui choisissent, par convention, de participer effectivement à l'organisation administrative et académique des activités d'apprentissage d'une formation ou d'un programme d'études conjoint pour lequel l'un d'entre eux au moins est habilité ; une telle convention peut porter sur l'offre et l'organisation d'enseignements, l'échange de membres du personnel ou le partage d'infrastructures [DES, art. 15, §1^{er}, 22°].

Corequis d'une unité d'enseignement : ensemble d'autres unités d'enseignement d'un programme d'études qui doivent avoir été suivies préalablement ou au plus tard au cours de la même année académique [DES, art. 15, §1^{er}, 23°].

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 » [DES, art. 15, §1^{er}, 25°].

Cycle : études menant à l'obtention d'un grade académique ; l'enseignement supérieur est organisé en trois cycles [DES, art. 15, §1^{er}, 26°].

Département : entité regroupant au sein d'une Haute École certaines activités d'enseignement supérieur, par domaines d'études ou trans-domaines [DG, art. 2, §3]. Il est sous la responsabilité d'une direction. La Haute École peut créer un Conseil de département dont les compétences sont décrites dans le présent règlement d'ordre intérieur.

Domaine d'études : branche de la connaissance qui correspond à un ou plusieurs cursus [DES, art. 15, §1^{er}, 28°].

Finalité : ensemble cohérent d'unités d'enseignement représentant 30 crédits d'un programme d'études de master en 120 crédits au moins menant à des compétences spécialisées complémentaires sanctionnées par un grade académique distinct [DES, art. 15, §1^{er}, 37°].

Fonction de direction : au sein de la Haute École, elle s'applique aux personnes qui jouent un rôle de pilotage au sein de celle-ci et qui la représentent auprès des membres du

personnel et/ou des étudiants. Les membres de la direction assument la responsabilité d'une institution, d'un département, d'un ou plusieurs cursus ou spécialisation, d'un site ou de services transversaux. Ces responsabilités leur sont déléguées par leur responsable hiérarchique (N+1) en tenant compte du principe de subsidiarité.

Option : ensemble cohérent d'unités d'enseignement du programme d'un cycle d'études représentant 15 à 30 crédits [DES, art. 15, §1^{er}, 49°].

Orientation : ensemble d'unités d'enseignement d'un programme d'un cycle d'études correspondant à un référentiel de compétence et un profil d'enseignement spécifiques et sanctionnés par un grade académique distinct [DES, art. 15, §1^{er}, 50°].

Pouvoir Organisateur de la Haute École : il est constitué en personne morale sous la forme d'une ASBL. Lorsqu'on parle de Pouvoir Organisateur, on fait référence à l'ASBL qui agit via ses organes, que sont l'assemblée générale et l'organe d'administration, selon leurs compétences respectives. Le Pouvoir Organisateur est le garant du projet. Il donne les moyens pour que les formations puissent se développer. Il représente la société civile : en ce sens, il est l'interface entre une association et la société civile dans laquelle elle est. Il a un rôle d'évaluation, d'arbitre, de contrôle. Il offre un cadre de garantie et d'ouverture. Il est composé de membres indépendants – n'ayant pas de contrat d'emploi avec la Haute École – qui sont garants du projet et de membres – direction, personnel ou étudiants – qui sont des travailleurs ou des « usagers » de la Haute École.

Prérequis d'une unité d'enseignement : ensemble d'autres unités d'enseignement d'un programme d'études dont les acquis d'apprentissage doivent être certifiés et les crédits correspondants octroyés par le jury avant inscription à cette unité d'enseignement, sauf dérogation accordée par le jury [DES, art. 15, §1^{er}; 56°].

Programme annuel de l'étudiant (PAE) : ensemble cohérent, approuvé par le jury, d'unités d'enseignement d'un programme d'études auxquelles un étudiant s'inscrit régulièrement pour une année académique durant laquelle il participe aux activités, en présente les épreuves et sera délibéré par le jury [DES, art. 15, §1^{er}, 7°].

Programme d'études : ensemble des activités d'apprentissage, regroupées en unités d'enseignement, certaines obligatoires, d'autres au choix individuel de chaque inscrit,

conforme au référentiel de compétences d'un cycle d'études ; le programme précise les crédits associés et l'organisation temporelle et en prérequis ou corequis des diverses unités d'enseignement [DES, art. 15, §1^{er}, 58°].

Secteur : ensemble regroupant plusieurs domaines d'études [DES, art. 15, §1^{er}, 61°].

Site : lieu de vie composé d'un ou plusieurs bâtiments servant à la réalisation des missions de la Haute École. Chaque site est sous la responsabilité d'un des membres du collège de direction.

Unité d'enseignement (UE) : activité d'apprentissage ou ensemble d'activités d'apprentissage qui sont regroupées parce qu'elles poursuivent des objectifs communs et constituent un ensemble pédagogique au niveau des acquis d'apprentissage attendus [DES, art. 15, §1^{er}, 65°].

En référence au Projet pédagogique social et culturel (PPSC), les principes suivants prévalent au Règlement d'ordre intérieur. L'organisation de la Haute École est un tout qui articule différents niveaux de concertation et de décision (Pouvoir Organisateur, Organe d'administration, collège de direction et organes des départements) et qui envisage autant la distribution des responsabilités que la participation des membres du personnel, des étudiants, des directions et des représentants du Pouvoir Organisateur. Cela veut dire qu'est recherchée la perméabilité entre l'assemblée générale et les cursus (par exemple, envisager que des membres de l'assemblée générale soient membres de différents conseils, envisager le recrutement des membres de l'assemblée générale en tenant compte de leur connaissance des milieux professionnels en lien avec nos formations). De manière principielle, c'est le **principe de subsidiarité** qui guide les modalités de fonctionnement de HELMo, ce qui signifie entre autres que chaque organe de la Haute École a des compétences spécifiques et non redondantes avec celles des autres organes.

Selon ce principe de subsidiarité, les décisions sont prises au plus près et/ou en lien avec les formations, départements et implantations concernés en cohérence avec le projet collectif et en tenant compte de l'intérêt de l'ensemble de la Haute École. Elles sont dès lors construites avec les acteurs concernés (chaque cursus, département, doit pouvoir faire entendre sa voix dans la structure organisationnelle et décisionnelle). Le **consensus** est recherché et le **principe d'un tiers** est mis en place (ce principe vise à éviter au maximum

qu'un simple rapport de forces conduise une personne ou un groupe à emporter la décision ; il marque aussi la volonté de gérer les conflits avec l'aide d'un acteur institutionnel non directement impliqué). Lorsque le consensus n'est pas possible, un vote est proposé et la majorité dégage une option ; la position minoritaire est enregistrée sous la forme d'une **note dite de minorité**.

Le Pouvoir Organisateur veille à la dynamique des équipes éducatives. Les directions (-présidence, de département, des services transversaux, adjointes) sont désignés par le Pouvoir Organisateur ou, selon les cas, par l'organe d'administration. Ceux-ci sont les référents institutionnels tant pour les étudiants que pour les membres du personnel.

Le Pouvoir Organisateur veille à la **complémentarité entre les différentes instances** (certaines préparent les décisions, d'autres les prennent).

Chaque acteur de l'institution a le droit de se faire entendre et il peut interpellier les différentes personnes et/ou instances décrites dans le présent Règlement d'ordre intérieur, selon les modalités prévues et décrites dans les Règlements d'ordre intérieur des différentes instances.

La **transparence** de l'information se base entre autres sur :

- L'utilisation d'outils communs de gestion et de communication ;
- La mise à disposition préalable aux membres des différentes instances – dans un délai raisonnable – de tous les documents nécessaires à la prise de décision ;
- La possibilité pour ces mêmes acteurs d'obtenir des documents auprès des services transversaux ;
- La publication des procès-verbaux des réunions, hormis certains points, préalablement définis par les membres de l'organe, considérés comme confidentiels.

L'organe d'administration **évalue régulièrement le fonctionnement** de l'institution et informe l'assemblée générale de ses conclusions.

- Par choix de l'assemblée générale constitutive de HELMo en 2008, l'organe d'administration est aussi l'organe de gestion de la Haute École.
- La Haute École, à travers son Règlement d'ordre intérieur, reconnaît l'existence d'un Conseil du personnel. Le Conseil du personnel définit un Règlement d'ordre

intérieur et le communique aux Autorités de la Haute École. Ce Règlement d'ordre intérieur est annexé au Règlement d'ordre intérieur de la Haute École.

- Le collège de direction (CD) est officiellement composé de la direction-présidence (DP), de la direction des services transversaux (DST) et des directions de département (DD).
- Toutes les instances proposées à l'intérieur des départements (collège de département – conseil de département – conseil de cursus) de même que les fonctions peuvent être organisées si elles sont explicitement prévues dans le Règlement d'ordre intérieur de la Haute École. Il peut exister des différences entre les départements.

Le Pouvoir Organisateur peut **déléguer aux directions** la gestion quotidienne de l'institution.

1. ORGANIGRAMMES

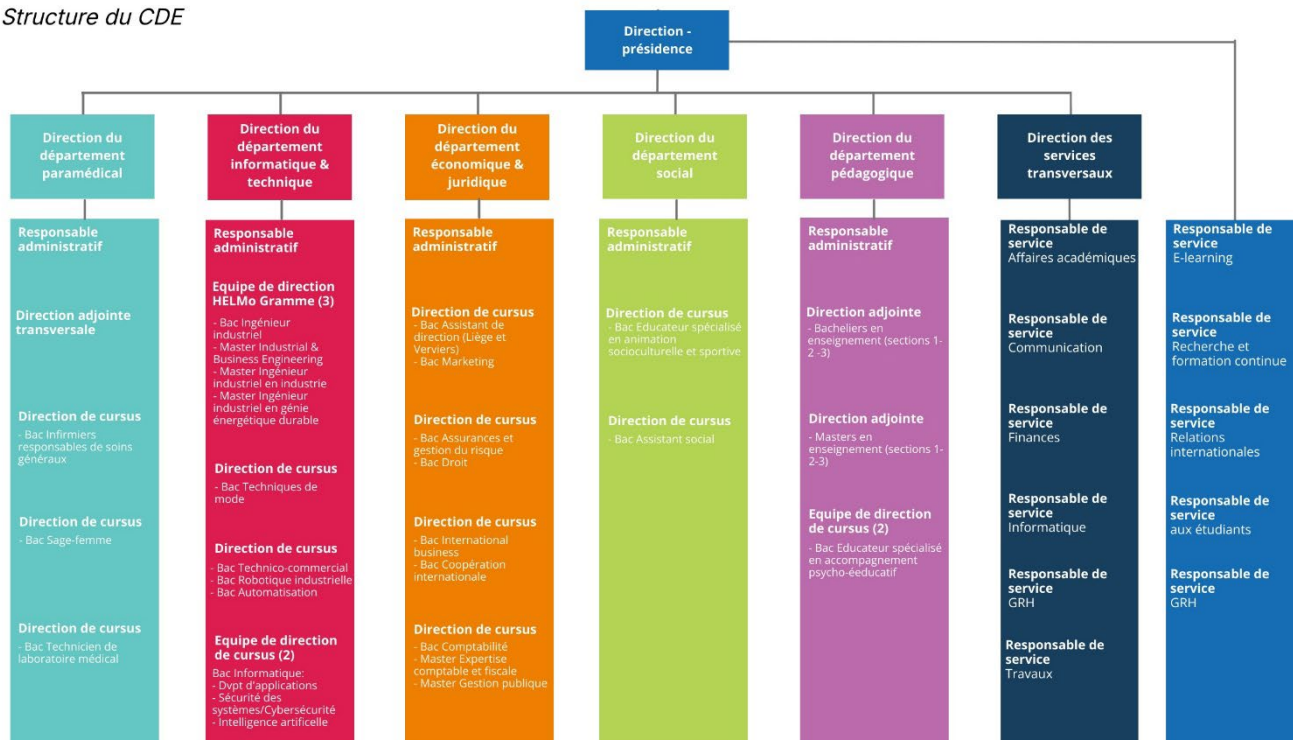
1.1 Organigramme synthétique de la Haute École

Schéma des instances

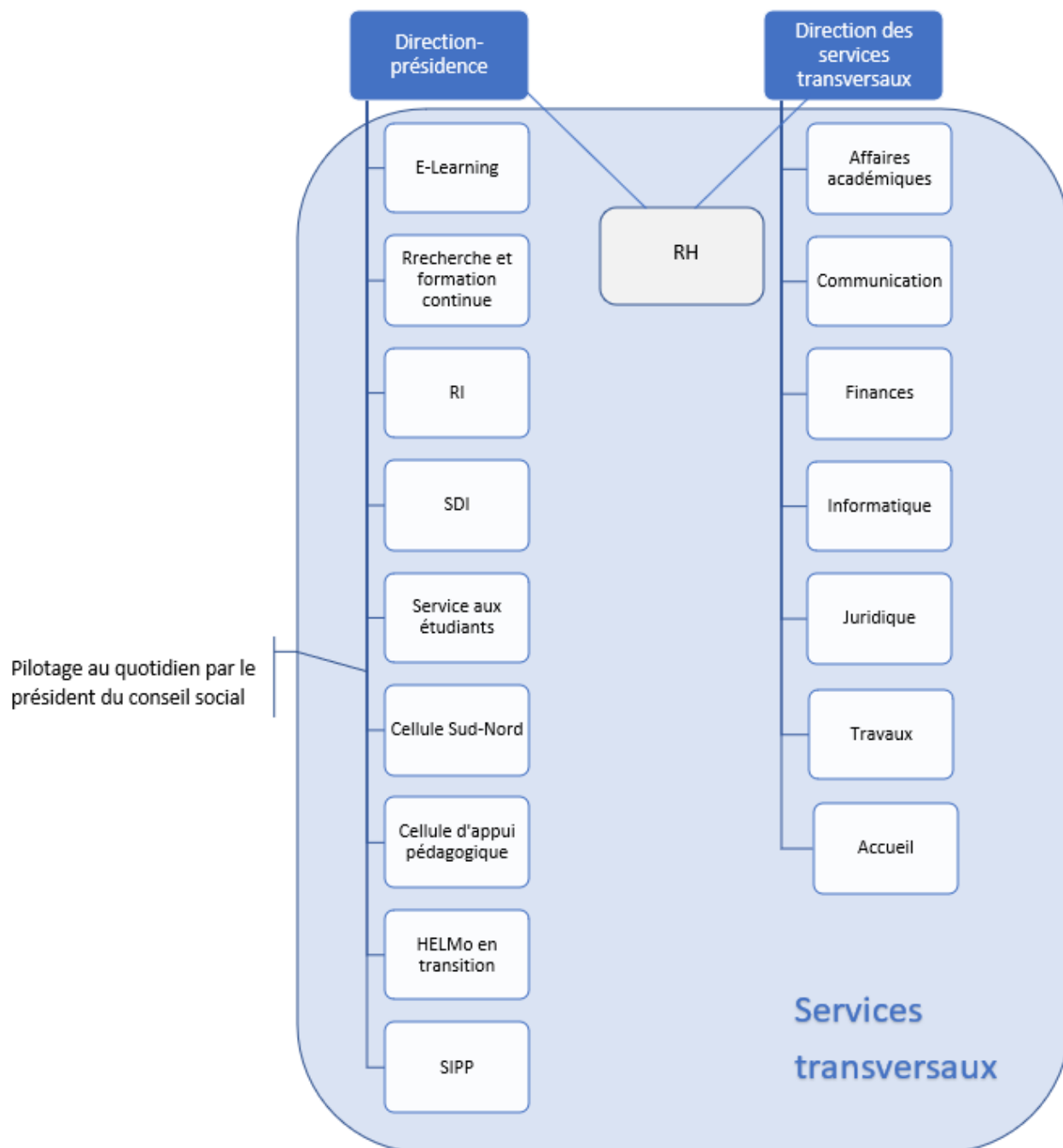


1.2 Structure du collège de direction élargi (CDE)

Structure du CDE



1.3 Structure des services transversaux



2. OFFRE D'ENSEIGNEMENT

Les différents cursus sont dispensés sur 3 campus et 7 implantations.

SECTEUR	DOMAINE	CURSUS	CAMPUS/IMPLANTATION
Sciences humaines et sociales	Sciences politiques et sociales	Bachelier : Assistant social	HELMo ESAS
		Master en Ingénierie et action sociales <i>(co-diplomation avec la HEPL, HELMo établissement référent)</i>	Rue d'Harscamps 60 C 4020 Liège + site de Jemeppe de la HEPL pour le Master.
	Sciences juridiques	Bachelier en Assurances et gestion du risque	HELMo Campus Guillemins
		Bachelier en Droit	Rue de Harlez 25 4000 Liège
	Sciences économiques et de gestion	Bachelier : Assistant de direction	HELMo Verviers Rue de Stembert 90 4800 Verviers
		Bachelier : Assistant de direction	HELMo Campus Guillemins
		Bachelier en International business	Rue de Harlez 25 4000 Liège
		Bachelier en Comptabilité	+ sites des partenaires en cas de codiplomation ou coorganisation.
		Bachelier en Coopération internationale <i>(co-diplomation avec la HEPL, HELMo établissement référent)</i>	
		Master en Gestion publique <i>(co-diplomation avec la HEPL, établissement référent)</i>	
		Bachelier en Marketing	
	Master en alternance en Expertise comptable et fiscale <i>(codiplomation avec la</i>		

		<i>HEPL et l'HENaLLux, HELMo établissement référent</i>	
		<i>Master en Gestion publique (codiplomation avec la HEPL, établissement référent)</i>	
		<i>Master en alternance en Sales management (coorganisation avec l'ULiège – HEC référent, l'HENaLLux,, la HEPL)</i>	
Sciences de l'éducation et Enseignement		<i>Bachelier en Accueil et éducation du jeune enfant (co-diplomation avec HEL, HE Charlemagne et HEPL, établissement référent)</i>	HELMo Campus de l'Ourthe Quai du Condroz 28 4031 Angleur + sites des partenaires de la codiplomation
		<i>Bachelier et master en enseignement section 1 : Instituteur préscolaire (Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i>	Campus des Côteaux Rue Hors Château 61 4000 Liège
		<i>Bachelier et master en enseignement section 2 : Instituteur primaire (Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i>	
		<i>Bachelier et master en enseignement section 2 : Instituteur primaire (Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i>	HELMo Saint-Roch Marché 12 4910 Theux
		<i>Bachelier et master en enseignement section 2 (horaire décalé) (Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)/ Bachelier : Instituteur primaire (horaire décalé)</i>	Sur les 2 sites
		<i>Bachelier et master en enseignement section 3, éducation physique et éducation à la santé (Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i>	HELMo LoncinRue de Jemeppe, 110 4431 Loncin
		<i>Bachelier : Agrégé de l'enseignement secondaire inférieur, orientation éducation physique</i>	

		<p>- Bachelier et master en enseignement section 3, formation manuelle, technique et technologique et formation numérique <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, français et éducation à la philosophie et à la citoyenneté <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, français et éducation culturelle et artistique <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, français et religion <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, français, français langue étrangère et français langue d'apprentissage <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, langues germaniques <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, mathématiques et formation numérique <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, sciences <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p> <p>- Bachelier et master en enseignement section 3, sciences humaines <i>(Codiplomation avec l'ULiège, HELMo établissement référent)</i></p>	<p>Campus des Côteaux Rue Hors Château 61 4000 Liège</p>
		<p>Bachelier : Agrégé de l'enseignement secondaire inférieur, orientation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Français et français langue étrangère • Français et religion • Langues germaniques • Mathématiques • Sciences : biologie, chimie, physique • Sciences humaines : géographie, histoire, sciences sociales • Economie familiale et sociale 	

		Bachelier : Educateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif	HELMo CFEL Rue Fosse-aux-Raînes 42 4020 Liège
		Bachelier : Educateur spécialisé en activités socio-sportives	HELMo ESAS Rue d'Harscamps 60 C 4020 Liège
		Bachelier de spécialisation d'intervenant en thérapie familiale systémique (<i>co-diplomation avec le CPSE, établissement référent</i>)	Site du CPSE et de HELMo ESAS
		Bachelier de spécialisation en préparation physique et entraînement <i>(co-organisation avec HEPL et HE Charlemagne, établissement référent)</i>	Sites des 3 Hautes Ecoles partenaires
Santé	Sciences biomédicales et pharmaceutiques	Bachelier : Technologue de laboratoire médical, option Chimie clinique	HELMo Campus de l'Ourthe, Quai du Condroz 28 4031 Angleur
	Sciences de la santé publique	Bachelier : Infirmier responsable de soins généraux	
		Bachelier : Sage-femme	
		Bachelier de spécialisation en soins intensifs et aide médicale urgente (SIAMU)	
		Bachelier de spécialisation en santé communautaire	
		Bachelier de spécialisation en pédiatrie et néonatalogie	
		Master en sciences infirmières <i>(co-diplomation avec l'ULiège, établissement référent, la HEPL et la HERS)</i>	
Sciences de la motricité	Bachelier en Psychomotricité <i>(co-diplomation avec la HEPL, établissement référent)</i>		
Sciences et techniques	Sciences	Bachelier en informatique, orientation développement d'applications	HELMo Campus Guillemins

Sciences de l'ingénieur et technologie	Bachelier en Informatique, orientation Sécurité des systèmes	Rue de Harlez 35 4000 Liège
	Bachelier en informatique, orientation intelligence artificielle <i>(co-organisation avec l'ISL, HELMo établissement référent)</i>	
	Master en Architecture des Systèmes Informatiques <i>(co-organisation avec HEPL, établissement référent)</i>	Site de la HEPL
	Bachelier en robotique industrielle	HELMo Campus de l'Ourthe Quai du Condroz 28
	Bachelier en Automatisation	4031 Angleur
	Bachelier en alternance en Mécatronique et robotique <i>(co-organisation avec HENaLLux, établissement référent)</i>	Site d'HENaLLux
	Bachelier en Sciences de l'ingénieur industriel	HELMo Campus de l'Ourthe Quai du Condroz 28
	Master en Sciences de l'ingénieur industriel, orientation Industrie ²	4031 Angleur
	Master en Sciences de l'ingénieur industriel, orientation Génie énergétique durable	
Bachelier en techniques et services		
Textile, orientation Techniques de mode	HELMo Mode Rue Hors Château 61 4000 LIEGE	

² Le programme « Industrial and Business Engineering » est proposé par HEC Liège, accréditée EQUIS, et HELMo Gramme, accréditée CTI. Il permet d'obtenir en 3 années 2 diplômes de master avec les titres d'ingénieur industriel et d'ingénieur de gestion.

3. L'ASSEMBLEE GENERALE

« Le Pouvoir Organisateur d'un établissement d'enseignement est l'autorité publique, la personne ou morale qui assume la responsabilité de l'organisation d'une école organisée ou subventionnée par la Communauté française. » [Loi « Pacte scolaire » 29.05.59, art. 2]

3.1 Compétences

- En vertu de la Loi, elle a seule le pouvoir de prendre les décisions suivantes :
 - a. la modification des statuts ;
 - b. l'admission de nouveaux membres, sur proposition de l'organe d'administration ;
 - c. la nomination et la révocation des administrateurs et, le cas échéant, la fixation de leur rémunération ;
 - d. la nomination et la révocation des commissaires et, le cas échéant, la fixation de leur rémunération ;
 - e. la décharge à octroyer aux administrateurs et aux commissaires, ainsi que, le cas échéant, l'introduction d'une action de l'association contre les administrateurs et les commissaires ;
 - f. l'approbation du budget et des comptes annuels ;
 - g. la dissolution volontaire de l'association ;
 - h. l'exclusion d'un de ses membres ;
 - i. la réalisation ou l'acceptation de l'apport à titre gratuit d'une universalité ;
 - j. la transformation de l'ASBL en AISBL.
- En vertu des statuts, elle est compétente pour prendre les décisions suivantes :
 - a. la décision sur les grandes orientations, les choix stratégiques et les objectifs de la Haute École, notamment la décision d'opérer des fusions, l'adhésion à un pôle d'enseignement supérieur, etc. ;
 - b. la suppression de l'offre d'enseignement ou des lieux de formation ;

- c. l'approbation du PPSC ;
- d. la désignation des membres du collège de direction ;
- e. la formulation de propositions, de questions, de demandes, d'avis à l'adresse de l'organe d'administration ;
- f. l'approbation du Règlement d'ordre intérieur de la Haute École et de ses modifications ;
- g. la résolution en dernière instance de tout conflit d'intérêt ou désaccord entre les différents organes de la Haute École ou en leur sein ;
- h. la nomination et la révocation des liquidateurs et, le cas échéant, la fixation de leur rémunération.

3.2 Composition et durée des mandats

L'assemblée générale est composée de cinq catégories de membres :

- 1) sur proposition de l'organe d'administration, onze membres sans lien contractuel ou statutaire avec la Haute École, issus de la société civile et choisis pour les compétences particulières favorisant la gestion et le développement de la Haute École. La durée de leur mandat est de cinq ans ;
- 2) sur proposition de l'organe d'administration, douze membres sans lien contractuel ou statutaire avec la Haute École, choisis pour leur notoriété et leur sensibilité aux milieux professionnels en lien avec les formations dispensées dans les différents cursus de la Haute École, dont au moins un ancien étudiant diplômé par la Haute École dans les cinq dernières années. Leur mandat est d'une durée de cinq ans ;
- 3) au titre de leur fonction : sept membres du collège de direction ;
- 4) au titre de leur fonction : neuf représentants du personnel enseignant et non-enseignant membres du conseil du personnel (présentés par l'ensemble du personnel de la Haute École). Cette catégorie doit comprendre obligatoirement un membre non-enseignant et au moins un membre enseignant du type court et du type long. La durée de leur mandat est de trois ans ;

- 5) cinq étudiants régulièrement inscrits, membres effectifs du conseil des étudiants de la Haute École, présentés par ledit conseil. La durée de leur mandat est d'un an.

Les membres de l'organe d'administration qui ne sont pas membres de l'assemblée générale y sont invités à titre d'observateurs et peuvent s'y exprimer dans la mesure où ils sont sollicités par l'assemblée générale elle-même. Dans cette instance, ils ne disposent pas du droit de vote.

3.3 Présidence et délégations

L'assemblée générale est présidée par la présidence de l'organe d'administration. En l'absence du président, elle est présidée par le premier des deux vice-présidents, à défaut, le second vice-président (ce trio étant composé des deux genres) ou, à défaut, par le plus âgé des membres présents.

3.4 Mode de décision

- Avant toute décision, les membres de l'assemblée générale sont documentés, selon les matières précisées dans le présent Règlement, par l'organe d'administration et/ou les différents conseils de la Haute École. Chaque membre de l'assemblée générale a le droit de consulter l'ensemble des pièces nécessaires à l'exercice de son mandat.
- À la demande d'un membre, le président peut accorder une suspension de séance.
- L'assemblée générale ne peut valablement délibérer sur les modifications aux statuts et les matières nécessitant une majorité des deux tiers que si les modifications sont explicitement indiquées dans la convocation et si l'assemblée réunit au moins les deux tiers des membres, présents ou représentés. Toute modification ne peut être adoptée qu'à la majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés sans qu'il soit tenu compte des abstentions au numérateur ni au dénominateur.
 - Toutefois, la modification qui porte sur le ou les buts en vue desquels l'association est constituée, ne peut être adoptée qu'à la majorité des quatre cinquièmes des voix des membres présents ou représentés, sans qu'il soit tenu compte des abstentions ni au numérateur ni au dénominateur.

- Si les deux tiers des membres ne sont pas présents ou représentés à la première réunion, il peut être convoqué une seconde réunion qui pourra délibérer valablement, quel que soit le nombre de membres présents ou représentés. Toute modification n'est admise que si elle a réuni les deux tiers des voix exprimées sans qu'il soit tenu compte des abstentions ni au numérateur ni au dénominateur. La seconde réunion ne peut être tenue moins de quinze jours après la première réunion.
- À l'exception des cas prévus par la loi, l'assemblée générale décide à la majorité relative des membres présents ou représentés. Tous les membres ont un droit de vote égal, chacun disposant d'une voix, par laquelle il exprime soit un vote pour, soit un vote contre, soit une abstention. Les abstentions, les votes blancs ou nuls ne sont pas pris en considération dans le décompte des voix.
- Si la majorité relative ne peut être dégagée, la présidence de l'assemblée générale peut postposer les débats et reporter la décision à une prochaine réunion.
- En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.
- Les décisions se prennent à main levée. Toutefois, le vote se fera par bulletin secret dans les cas suivants :
 - lorsque celui-ci porte sur des personnes (à l'exception de la composition de commissions ou groupes de travail). Les résultats des votes sont déplacés dans un PV confidentiel. Les voix peuvent être communiquées aux candidats à leur demande ;
 - lorsque la majorité d'un groupe le demande.
- L'organe est par ailleurs habilité à délibérer et à décider en présentiel, par visio-conférence ou par courriel.

3.5 La convocation

- L'assemblée générale se réunit au moins deux fois par an.
- Elle est convoquée par l'organe d'administration dans les cas prévus par la loi ou les statuts ou lorsqu'au moins 1/5 des membres en fait la demande. Dans ce dernier cas, l'organe d'administration convoque l'assemblée générale dans les 21 jours calendriers de

la demande de convocation, et l'assemblée générale se tient au plus tard le 40^e jour calendrier suivant cette demande.

- La convocation à une assemblée générale doit se faire au moins 15 jours avant l'assemblée générale.

3.6 La présence

- A l'exception des modifications aux statuts et les matières nécessitant une majorité qualifiée qui exige la réunion d'au moins deux tiers des membres, présents ou représentés, l'assemblée générale ne peut valablement délibérer que si une majorité simple de ses membres sont présents ou représentés. Si le quorum n'est pas atteint, une seconde assemblée générale est convoquée dans les formes avec le même ordre du jour. Elle peut délibérer quel que soit le nombre de présents ou représentés.
- Un membre absent peut donner procuration à un autre membre. Un membre ne peut être porteur de plus d'une procuration. On ne peut donner une procuration que pour une réunion spécifiée.

3.7 L'ordre du jour

- L'ordre du jour est fixé par la présidence et la direction-présidence.
- Tout membre de l'assemblée générale peut demander l'inscription d'un ou de plusieurs points supplémentaires à l'ordre du jour, étant entendu :
 - a) que toute proposition étrangère à l'ordre du jour doit être remise par écrit (courriel) à la présidence au moins cinq jours ouvrables avant la réunion ;
 - b) qu'elle doit être accompagnée d'une note explicative ou de tout document propre à éclairer l'assemblée générale ;
 - c) que, si elle donne lieu à décision, elle doit être accompagnée d'une proposition de décision.

Toute proposition signée par au moins 1/20 des membres est portée à l'ordre du jour. Aucune délibération ne peut porter sur un point qui n'a pas été inscrit à l'ordre du jour, sauf urgence particulière et avec l'accord d'au moins deux tiers des membres présents ou représentés.

3.8 Le procès-verbal

- Un membre des services transversaux rédige le procès-verbal et le fait approuver.
- Le procès-verbal est adressé à tous les membres de l'assemblée générale.
- Un membre des services transversaux tient le registre des procès-verbaux, signés par la présidence et un membre de l'assemblée générale. Ce registre peut être consulté par tous les membres de la Haute École (personnel et étudiant).
- Les procès-verbaux sont également publiés sur l'intranet de la Haute École, dans la section « documents ».

4. L'ORGANE D'ADMINISTRATION

4.1 Compétences

L'organe d'administration est l'organe de gestion de la Haute École au sens de l'article 32 du Décret du 21 février 2019 de la Communauté française.

L'organe d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion de l'association et peut accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de l'association. Sont seuls exclus de sa compétence les actes réservés par le Code des sociétés et des associations (CSA) ou les statuts de la Haute École à la compétence de l'assemblée générale. Il délègue partie de ses pouvoirs, dans les matières qu'il précise, au collège de direction. Il peut commenter ou modifier les décisions d'urgence prises par le collège de direction, sans préjudice toutefois de l'exécution matérielle qui leur aurait été donnée.

- Il met en œuvre les décisions prises par l'assemblée générale.
- Il prépare les dossiers à soumettre à l'assemblée générale, entre autres, sur :
 - le PPSC, après consultation du conseil pédagogique et du conseil des étudiants ;
 - la préparation et la formulation de propositions en matière de fusion ;
 - la préparation et la formulation de proposition en matière d'adhésion et de retrait à un pôle d'enseignement supérieur ;
 - la proposition de Règlement d'ordre intérieur organisant la composition, le fonctionnement et les compétences des organes instaurés par le Décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles ;
 - la proposition de toute modification à apporter au Règlement d'ordre intérieur ;
 - le budget et les comptes annuels ;
 - le plan stratégique et d'action de la Haute École.
- Il décide de l'organisation de l'enseignement en départements.

- Il décide des collaborations avec diverses institutions de l'enseignement supérieur en Belgique et à l'étranger.
- Il définit une politique en matière de qualité et s'assure de sa mise en œuvre.
- Il veille au respect des articles 41³, 42⁴ et 43 du Décret relatif au financement des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française du 9 septembre 1996 spécifiant le contrôle exercé par le Commissaire du Gouvernement auprès des Hautes Écoles.
- Il arrête le règlement des études et règles de fonctionnement des jurys sur proposition du collège de direction après avis des conseils de département et conseil pédagogique.
- Il procède au classement des cours, tel que défini dans le Décret relatif aux fonctions et titres des membres du personnel enseignant des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française du 8 février 1999.
- Il définit la politique de gestion du personnel, entre autres :
 - il décide de lancer un appel à candidatures aux postes de direction et il en organise la procédure ;
 - il définit et publie la liste des emplois vacants ;
 - il fixe le cadre et les règles pour les nominations définitives et procède aux nominations ;
 - il décide de la mise en disponibilité et du changement d'affectation.
- Il procède au licenciement d'un membre du personnel et prononce les sanctions disciplinaires d'un membre du personnel statutaire.

Sur demande du collège de direction, il ouvre une procédure disciplinaire à l'encontre d'un membre du personnel statutaire et met en place une commission *ad hoc* investie de la mission d'instruire le dossier et de lui proposer des conclusions.

Pour les membres du personnel contractuels, il délègue la gestion des procédures disciplinaires et du licenciement au collège de direction.
- Il fixe le plan comptable, les règles d'évaluation et les clés de répartition du budget global (dépenses de personnel, de fonctionnement, d'équipement).

³ Tel que modifié par D. 17-07-2003 ; modifié par D. 30-06-2006 ; D. 09-05-2008 ; complété par D. 11-04-2014(3) ; D. 29-11-2018.

⁴ Tel que modifié par D. 17-07-2003 ; modifié par D. 30-06-2006.

- Dans les limites du budget approuvé par l'assemblée générale, il prend les décisions d'investissement pour des montants supérieurs à 350.000 euros HTVA ou et la conclusion d'emprunts d'une durée supérieure à 10 ans.
- En matière de marchés publics, il approuve le cahier des charges notamment dans le cadre de subsides spéciaux accordés par des pouvoirs publics tels que par exemple la Communauté française (l'administration générale de l'Infrastructure), la Région Wallonne (UREBA), etc. Il prend également la décision d'attribution du marché pour les Fonds de garantie des bâtiments scolaires ou pour l'octroi de tout autre financement public.
- Par mandat spécial, il délègue à l'administrateur délégué les pouvoirs nécessaires à la poursuite des opérations en général et à l'introduction et l'instruction de la demande de subventionnement des travaux de constructions projetés sur les sites de la Haute École HELMo.
- Il prend acte du budget et des comptes établis par le conseil social et y désigne ses représentants.
- Il approuve la description de fonction de la direction-présidence, de la direction des services transversaux, des directions de département, des directions-adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle).

4.2 Composition

Il est composé de trois groupes :

1. a. Au titre de leur fonction, le directeur-président, le directeur des services transversaux et les directeurs de département (sept membres) ;
b. Six membres issus des groupes a et b de l'assemblée générale (article 6 des statuts) désignés par l'AG sur proposition des membres indépendants de l'AG, dont le président et les deux vice-présidents (ce trio étant composé des deux genres). La durée de leur mandat est de trois ans ;
2. Conformément à l'article 32 du Décret fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles du 21 février 2019, six représentants du personnel désignés par l'assemblée générale sur présentation du conseil du personnel de la Haute École dont au moins un représentant du personnel administratif et logistique. La durée de leur mandat est de trois ans. Si la représentation du personnel ne

compte pas un représentant du personnel enseignant du type long, un membre de l'assemblée générale issu du personnel du type long sera invité à toutes les réunions de l'organe d'administration ;

3. Conformément à l'article 21 du Décret du 21 septembre 2012 relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur, cinq membres désignés par l'assemblée générale sur présentation du Conseil des étudiants ; la durée de leur mandat est d'un an.

4.3 Présidence et délégations

- L'organe d'administration choisit son président et ses vice-présidents (ce trio étant composé des deux genres) parmi les six membres prévus à l'article 11 §1 point b des statuts.
- L'organe d'administration est présidé par la présidence de l'organe d'administration. En l'absence du président, elle est présidée par le premier des deux vice-présidents, à défaut, le second vice-président (ce trio étant composé des deux genres) ou, à défaut, par le plus âgé des administrateurs présents.
- L'organe d'administration délègue la gestion journalière de la Haute École au collège de direction (composé de la direction-présidence, de la direction des services transversaux et des cinq directions de départements) ou à ses membres.
- L'organe d'administration désigne la direction-présidence comme administratrice déléguée à la gestion journalière de l'association et il définit son mandat. Il donne des délégations spéciales pour des tâches précises.
- Le secrétariat est assuré par un membre des services transversaux.

4.4 Mode de décision

- Avant toute décision, les membres de l'organe d'administration sont documentés par le collège de direction et/ou les différents services transversaux et/ou les différents conseils de la Haute École. Chaque membre de l'organe d'administration a le droit de consulter l'ensemble des pièces nécessaires à l'exercice de son mandat.
- Le président de l'organe d'administration recherche le consensus.

- À la demande d'un membre, ou à son initiative, la présidence peut accorder une suspension de séance. Les décisions se prennent en principe à main levée ; toutefois, le vote se fait par bulletin secret pour les questions de personne (à l'exception de la composition de commissions ou groupes de travail). Les résultats des votes sont déplacés dans un PV confidentiel. Les voix peuvent être communiquées aux candidats à leur demande.
- Les décisions sont prises à la majorité relative des voix des administrateurs présents ou représentés. Tous les membres ont un droit de vote égal, chacun disposant d'une voix, par laquelle il exprime soit un vote pour, soit un vote contre, soit une abstention. Les votes nuls, blancs ainsi que les abstentions ne sont pas pris en compte pour le calcul des majorités. En cas de parité des voix, celle du président, ou à défaut de l'administrateur désigné pour le remplacer, est prépondérante.
- Si la majorité des membres présents ou représentés de l'un des trois groupes qui composent l'organe d'administration se sent gravement lésée par une décision prise ou par une absence de décision, ce groupe peut déclarer son intention de faire recours à l'assemblée générale pour qu'elle prenne une décision définitive. En ce cas, le président doit poursuivre les débats et rechercher à rapprocher les points de vue ; un second vote est organisé.
- Si, lors du second vote, la majorité des membres présents ou représentés de l'un des trois groupes se sent encore gravement lésée, la décision finale revient à l'assemblée générale.

4.5 La convocation

- Il se réunit au moins six fois par an.
- Le président convoque les membres sept jours ouvrables avant la réunion. Les convocations peuvent être envoyées par courriel.
- Tout administrateur qui le demande peut recevoir les annexes concernant les comptes et budget en version papier.
- Il se réunit à la demande écrite au président d'un quart de ses membres.

- Il se réunit à la demande écrite d'une majorité de membre du conseil pédagogique ou du conseil social.

4.6 La présence

- L'organe d'administration ne peut valablement délibérer que si une majorité de ses membres est présente ou représentée.
- 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, l'organe d'administration peut délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés. Lors de cette seconde séance, les décisions sont prises à la majorité des présents ou représentés.
- Un membre absent peut donner procuration à un autre membre. Un membre ne peut être porteur de plus d'une procuration. On ne peut donner procuration que pour une réunion spécifiée.

4.7 L'ordre du jour

- L'ordre du jour est fixé par le président et la direction-présidence.
- Tout membre de l'organe d'administration peut demander l'inscription d'un ou de plusieurs points supplémentaires à l'ordre du jour, étant entendu :
 - a) que toute proposition étrangère à l'ordre du jour doit être remise par écrit (courriel) au président au moins cinq jours ouvrables avant la réunion ;
 - b) qu'elle doit être accompagnée d'une note explicative ou de tout document propre à éclairer l'organe d'administration ;
 - c) que, si elle donne lieu à décision, elle doit être accompagnée d'une proposition de décision.
- Aucune délibération ne peut porter sur un point qui n'a pas été inscrit à l'ordre du jour, sauf urgence particulière et avec l'accord d'au moins les deux tiers des membres présents ou représentés.

4.8 Le procès-verbal

- Un membre des services transversaux rédige le procès-verbal et le fait approuver.
- Le procès-verbal est adressé à tous les membres de l'organe d'administration et de l'assemblée générale.
- Un membre des services transversaux tient le registre des procès-verbaux. Sauf pour les points qui concernent des personnes, ce registre peut être consulté sur place par tous les membres de la Haute École (le personnel et les étudiants). Tenant compte des restrictions préalables, il veille à la diffusion des procès-verbaux aux membres du personnel de l'institution en les publiant sur l'intranet de la Haute École, dans la section « documents ».

5. LE COLLEGE DE DIRECTION

5.1 Compétences

Il est le moteur de la Haute École. Il pilote la mise en œuvre du projet et du plan stratégique 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 se construisent ensemble avec la volonté de faire progresser l'institution.

- Le collège de direction assure l'exécution des décisions de l'organe d'administration et prend les décisions pour lesquelles il a reçu délégation [DG, art. 29] ; cela comprend entre autres :
 - i. la rédaction du rapport d'activités (en lien avec les conseils de département) ;
 - ii. la préparation et l'organisation du contrôle de la qualité ; l'établissement du rapport de qualité après consultation du conseil pédagogique et du (ou des) conseil(s) de département concerné(s) ;
 - iii. la conclusion de partenariats ou la concertation avec les autres institutions organisant de l'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 relèvent de l'organe d'administration et/ou de l'assemblée générale. Selon la nature des collaborations envisagées, il consultera le conseil pédagogique et le conseil social ;
 - iv. 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 d'administration.
- Il documente l'organe d'administration en vue de l'adoption du plan stratégique de la Haute École.
- Il présente des rapports détaillés à l'organe d'administration.

- Il transmet à l'organe d'administration des propositions budgétaires.
- Il propose à l'organe d'administration les recrutements et les nominations dans les emplois vacants, ainsi que les mises en disponibilité des membres du personnel.
- Il convoque le conseil pédagogique sur requête d'une des composantes *[DG, art. 7 §2]*.
- Il est compétent, en matière d'études, pour faire à l'organe d'administration des propositions relatives au règlement des études et règles de fonctionnement des jurys, après consultation des conseils de département et du conseil pédagogique ; il est responsable de l'application des principes généraux et dispositions définis dans le règlement des études et règles de fonctionnement des jurys ; il délègue à chacune des directions de département l'application du règlement des études au sein de son département.
- Conformément au règlement des études et règles de fonctionnement des jurys, il est **l'autorité compétente pour** :
 - I. arrêter la liste des sanctions disciplinaires sur avis des conseils de départements *[DG, art. 26]*
 - II. prendre les sanctions disciplinaires d'exclusion de la Haute École pour le reste de l'année académique ou d'exclusion définitive de la Haute École *[RE, partie 1, chapitre 18]* ;
 - III. décréter, durant les sessions d'examens, des cas de force majeure (intempéries non prévisibles, grèves sauvages, par exemple) justifiant l'absence des étudiants aux évaluations. Chaque autorité responsable de l'organisation de session décide de suspendre l'examen ou pas et, dans la mesure du possible, le ré-organise dans le courant de la session *[RE, partie 2, chapitre 1, point 4]*.
- Conformément au règlement des études et règles de fonctionnement des jurys, il est **l'instance de recours** :
 - I. en cas de refus d'inscription pour fraude à l'inscription *[RE, partie 1, chapitre 3, point 3.3]* ;
 - II. en cas de décision défavorable à l'étudiant et s'il estime qu'une irrégularité a été commise dans le cadre de la procédure d'octroi du statut d'étudiant sportif *[RE, partie*

1, chapitre 8, point 2.3], d'étudiant entrepreneur [RE, partie 1, chapitre 9, point 2.5] ou d'étudiant artiste [RE, partie 1, chapitre 11, point 2.5];

III. pour l'étudiant dont l'accès aux stages est refusé pour des raisons pédagogiques [RE, partie 2, chapitre 2, point 1].

- Il est chargé des contacts avec le conseil des étudiants.
- Il prend toutes les mesures urgentes de la compétence de l'organe d'administration et lui en rend compte lors de sa prochaine réunion.
- Il peut commenter ou modifier les décisions d'urgence prises par la direction-présidence sans préjudice toutefois de l'exécution matérielle qui leur aurait été donnée.
- Il est compétent dans la gestion des ressources humaines du conseil social après recrutement par celui-ci (suivi de la gestion des membres du personnel engagés, évaluation, etc.).
- En matière de marché public, dans le cadre de sa gestion journalière, il approuve le cahier des charges et attribue les marchés ne relevant pas de la compétence de l'organe d'administration.

5.2 Composition

Le collège de direction est composé de la direction-présidence, de la direction des services transversaux et des directions de département.

Le collège de direction peut s'adjoindre des invités avec voix consultative. Le secrétariat du collège est assuré par le service de développement institutionnel.

5.3 Présidence

Il est présidé par la direction-présidence ou, en son absence, par la vice-direction-présidence.

5.4 Mode de décision

La direction-présidence recherche le consensus. S'il ne peut l'obtenir, il met la décision au vote. En cas de vote, chaque membre dispose d'une voix.

5.5 Convocation

- Il se réunit aussi souvent que nécessaire.
- Le collège de direction est convoqué par la direction-présidence à son initiative ou à la demande de l'un des membres.

5.6 Ordre du jour

- Il est fixé par la direction-présidence.
- Chaque membre peut demander l'inscription, au plus tard en séance, d'un point à l'ordre du jour.

5.7 Procès-verbal

Le service du développement institutionnel rédige le procès-verbal et le fait approuver.

6. LA PRESIDENCE

6.1 Présupposé⁵

Elle partage les valeurs de l'institution et veille à leur respect :

- en interne : respect des personnes et du fonctionnement participatif,
- en externe : compétence et citoyenneté, société juste.

6.2 Présidence et intelligence collective

Un président préside, c'est-à-dire qu'il interagit avec des groupes. Il fait confiance à l'intelligence collective, facilite la prise de parole et stimule l'imagination dans la recherche de solutions. Il démontre une capacité d'écoute et valorise chaque personne. Il recherche le consensus.

6.3 Travail en équipe

La présidence établit une relation particulière avec la direction-présidence et partage une fonction de réflexion : conseil et miroir.

Elle instaure une relation avec les membres extérieurs de l'organe d'administration en les associant à la réflexion, en préparant les réunions de l'organe d'administration. L'implication des vice-présidents est particulière. Les membres extérieurs peuvent contribuer à des compétences spécifiques : vérification des comptes, aide juridique.

Elle initie des relations avec les membres extérieurs de l'assemblée générale dont l'implication active est importante : consultation et implication dans diverses commissions.

6.4 Bonne gouvernance

À court terme, la présidence :

- veille au respect des règles de fonctionnement institutionnel ;
- veille à l'adaptation des règles de fonctionnement déficientes ;

⁵ Description de fonction validée lors de la séance du 29.06.23 de l'organe d'administration de HELMo.

- accorde une importance à l'égalité homme-femme.

À long terme, la présidence :

- envisage l'avenir de l'institution dans les interactions avec le monde de l'emploi et avec la société civile (ouverture de nouvelles formations, répondre aux besoins de la société, etc.) ;
- envisage l'avenir de l'institution dans les compositions des diverses instances dirigeantes (organe d'administration, assemblée générale, etc.) ;
- organise des groupes de travail spécifiques sur des questions larges de fonctionnement de l'institution.

Le long terme est une préoccupation importante du président.

6.5 Relation à l'extérieur

Par rapport à l'extérieur, la présidence :

- a une fonction importante de représentation dans les instances inter-écoles : SeGEC (Mission de l'école chrétienne, Hautes écoles et promotion sociale), autres hautes écoles, Universités, Pôle ; a une fonction importante de relations publiques dans les relations avec la société civile et les divers secteurs d'activités pour lesquels HELMo prépare des étudiants ;
- apporte un carnet d'adresses pour des contacts plus larges.

6.6 Dimension symbolique

L'institution doit pouvoir se reconnaître dans la personne du président. Il a une fonction reflet/conscience. Effet miroir : la personne du président renvoie l'image que l'institution se donne d'elle-même. Conscience : le président « tire vers le haut » l'institution.

7. LA DIRECTION-PRESIDENCE

Référence légale

« Le mandat du directeur-président (...) est de cinq ans et est renouvelable. (...) le gouvernement peut autoriser la prolongation du mandat individuel de directeur-président (...) pour une période maximale de 6 mois afin que la fin de mandat et de l'année académique coïncident, ou si des circonstances exceptionnelles le requièrent. Le directeur-président (...) peu[t] exercer une charge partielle d'enseignement à concurrence de maximum deux dixièmes de charge. » [DG, art. 15] « Le directeur-président est désigné par le pouvoir organisateur qui le choisit sur une liste issue du vote de l'ensemble des membres du personnel de la haute école, parmi les trois premiers candidats. » [DG, art. 20]

7.1 Compétences

7.1.1 Fonction symbolique

La direction-présidence est le garant de la mise en œuvre et de l'évolution du PPSC de la Haute École.

7.1.2 Fonction stratégique – politique – représentation

La direction-présidence exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique du Pouvoir Organisateur (assemblée générale et organe d'administration). Conformément aux statuts, il est désigné comme administrateur délégué à la gestion journalière de la Haute École. A ce titre, il exécute les décisions prises par ces instances, a un droit de regard sur toutes les matières de la Haute École et assure la gestion courante de l'ASBL HELMo. Il est un acteur privilégié de nombreuses dynamiques internes comme externes. À ce titre, on attend de lui d'être proactif et d'informer les autorités de la Haute École des évolutions susceptibles d'influencer le PPSC, le plan stratégique, etc.

Plus particulièrement :

- elle gère les missions et la politique générale de la Haute École ;
- elle préside le collège de direction et assume les responsabilités y afférentes [DG, art. 10] ;

- elle veille à l'animation de l'équipe de direction, à sa cohésion, à sa formation, à son écoute et à son évaluation ;
- elle assure une fonction d'arbitrage au sein de la Haute École ;
- elle prend toutes les mesures urgentes de la compétence du collège de direction, notamment les mesures relatives à la sécurité des biens et des personnes.
- En matière de RH :
 - o elle préside le conseil d'entreprise et veille à la concertation sociale avec les organisations syndicales ;
 - o elle est chargée de l'élaboration de la politique sociale de la Haute École ;
 - o elle transmet ses propositions en matière de changement, d'affectation, de changement de fonctions, de mutation, d'extension de charge et de recrutement de membres du personnel désignés à titre temporaire aux autorités de la Haute École [DSMDP, art. 127] ;
 - o elle transmet à l'organe d'administration, pour traitement, les situations des membres du personnel pour lesquels une procédure disciplinaire est enclenchée ;
 - o elle veille à la formation des directions de la Haute École ;
- elle signe les contrats de travail ; elle met en œuvre l'autonomie de la démarche qualité ;
- elle est le délégué de l'organe d'administration pour la mise en œuvre de ses politiques pour :
 - o l'E-learning,
 - o le service de développement institutionnel,
 - o le service des relations internationales,
 - o le service aux étudiants,
 - o le service formation continue et recherche (il préside l'organe d'administration de HELMo Link),
 - o le SIPP,
 - o la cellule sud-nord,
 - o la cellule d'appui pédagogique,
 - o la cellule transition.
- elle représente la Haute École à l'extérieur : notamment au collège des directeurs-présidents, au comité directeur de la FédESuc (Fédération de l'Enseignement Supérieur Catholique), au CICHELL (Conseil Interréseaux de Concertation des Hautes Écoles du Pôle Liège-Luxembourg), à l'ESLL (Enseignement supérieur libre liégeois),

au Pôle Académique Liège-Luxembourg, dans les instances de décision de l'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur) et à la Commission paritaire. Elle coordonne la représentation de la Haute École dans diverses organisations, en lien avec les membres du collège de direction ;

- elle établit des relations avec le CoDiEC (Comité Diocésain de l'Enseignement Catholique).

7.1.3 Fonction pédagogique

- Avec les directions de département, elle veille à l'évaluation régulière des formations (et à la conformité des programmes d'études), à leur adaptation au besoin des milieux professionnels.
- Avec les directions de département, elle coordonne et porte les dossiers de programmation, de modification des programmes d'études.

7.1.4 Fonction administrative

En collaboration avec les services transversaux concernés, la direction-présidence assume les tâches qui lui sont dévolues par les lois, décrets, arrêtés :

- elle signe les diplômes et certificats conjointement au président et secrétaire du jury [DES, art. 144] ;
- conformément au règlement des études et règles de fonctionnement des jurys, elle décide de l'octroi du statut d'« étudiant en situation de handicap » [RE, partie 1, chap. 7, point 4.3] ;
- conformément au règlement des études et règles de fonctionnement des jurys, elle est avertie :
 - o des sanctions disciplinaires notifiées aux étudiants [RE, partie 1, chapitre 18, point 1.4.3] ;
 - o des décisions de la commission d'appel traitant des recours contre une sanction disciplinaire [RE, partie 1, chapitre 18, point 1.5.1] ;
- conformément au règlement des études et règles de fonctionnement des jurys, en cas d'absence du président de jury, un suppléant sera désigné par la direction-

présidence si le président de jury à suppléer est la direction de département *[RE, partie 2, chapitre 4, point 1]*;

- elle signe les documents officiels demandés par les administrations CF – Europe – etc.

La description de sa fonction est approuvée par l'organe d'administration.

8. LA DIRECTION DES SERVICES TRANSVERSAUX

Référence légale

« Le nombre maximum de directeurs [du collège de direction] ne peut excéder le nombre de catégories existantes au sein de la haute école au jour de l'entrée en vigueur du présent décret, plus un. (...) Les directeurs sont chargés de la gestion des enseignements et/ou de missions transversales. » [DG, art. 10]

8.1 Responsable hiérarchique

Il exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique de l'organe d'administration et sous l'autorité fonctionnelle de la direction-présidence.

8.2 Compétences

- Elle exerce ses compétences en lien avec le collège de direction.
- Elle est le responsable hiérarchique des services administratifs et logistiques du siège social en lien avec les moyens que la Haute École met au service de ses missions.
- Elle est le responsable fonctionnel des équipes administratives sur site, en lien avec ses missions.
- Elle est le délégué de l'organe d'administration pour la mise en œuvre de ses politiques pour :
 - a. La gestion des ressources humaines sous l'angle administratif, elle veille au respect des règles internes et externes en matière de recrutement, d'accueil, d'évaluation, d'évolution de carrière des membres du personnel, de nomination, de leur formation et de l'adaptation des conditions de travail aux besoins de l'institution et dans les limites imposées par le DSMDP et plus particulièrement les articles 125, 127, 136, 137, 138, 150, 186, 187, 190, 191 ;
 - b. Les procédures et/ou la confection du budget – des achats – des comptes et exécution de ceux-ci ;
 - c. Les marchés publics ;
 - d. Le juridique ;
 - e. La gestion du patrimoine mobilier et immobilier ;
 - f. La gestion des affaires académiques ;
 - g. La gestion de l'informatique ;

- h. La communication ;
 - i. L'accueil du siège social.
- Elle est responsable de l'animation, la circulation de l'information et la coordination de projets des service transversaux.
 - Elle s'assure aussi d'associer les responsables de service aux réflexions stratégiques transversales.
 - Elle est responsable de la gestion du siège social sous les divers aspects : cadre de travail, bien-être au travail, entretien du bâtiment.

La description de sa fonction est approuvée par l'organe d'administration.

9. LA VICE-DIRECTION-PRESIDENCE

C'est une direction de département désignée par l'organe d'administration sur la base d'une proposition du collège de direction [DG, art. 15].

9.1 Compétences

- Elle remplace la direction-présidence en cas d'absence de courte durée de celui-ci [DG, art. 15].
- Elle dispose de la signature sur les comptes bancaires aux mêmes conditions que la direction-présidence.

10. LA DIRECTION DE DEPARTEMENT

Référence légale

« Un directeur est désigné par le pouvoir organisateur qui le choisit sur une liste issue du vote des membres des personnels du domaine ou du département d'études concerné, ou de l'ensemble des membres du personnel de la haute école si le profil de fonction est transversal, parmi les trois premiers candidats. » *[DG, art. 21]*

« Le mandat (..) des directeurs est de cinq ans et est renouvelable. (...) [L]es directeurs peuvent exercer une charge partielle d'enseignement à concurrence de maximum deux dixièmes de charge. » *[DG, art. 15]*

10.1 Responsable hiérarchique

Elle exerce sa mission sous l'autorité hiérarchique de l'organe d'administration et sous l'autorité fonctionnelle de la direction-présidence.

10.2 Compétences

10.2.1 Fonction symbolique

Il suscite, soutient et veille au respect de la mise en place du projet du département et des différents projets des formations en référence aux statuts, au PPSC et aux règlements internes de la Haute École.

10.2.2 Fonction stratégique – politique – représentation

D'une manière générale, la direction de département assumera les missions et tâches ci-après. Des délégations ciblées aux directions adjointes pourront être envisagées.

- Elle assure l'interface entre (les) l'institut(s) dont il a la charge et les autres composantes de la Haute École.
- Elle gère l'organisation générale de(s) l'institut(s) dont il a la charge.

- Elle gère les ressources humaines de(s) l'institut(s) dont elle a la charge et veille à un équilibre de la charge horaire, de la charge de travail, de l'adéquation des compétences au sein des équipes.
- Elle donne son avis en matière de changement d'affectation, de changement de fonctions, de mutation, d'extension de charge et de recrutement de membres du personnel désignés à titre temporaire, aux autorités de la Haute École [DSMDP, art. 127].
- Elle participe à l'élaboration du budget de(s) l'institut(s) dont elle a la charge, le gère et en assure le contrôle.
- Elle participe aux différents conseils internes et externes pour lesquels elle a reçu mandat.
- Elle veille à la concertation sociale avec les délégations syndicales.
- Elle est la présidence du conseil de son département.
- Elle est partie prenante dans les décisions collégiales du collège de direction.
- Elle représente en externe (FédESuC, ESLL, instances de l'ARES, etc.) la (les) formation(s) dont il/elle a la responsabilité.
- Elle assure l'image et la visibilité de(s) institut(s) dont elle a la charge à l'extérieur.

10.2.3 Fonction pédagogique

- Elle insuffle une dynamique constructive, organisationnelle, pédagogique et motivationnelle au sein de(s) l'institut(s) dont il/elle a la charge.
- Elle peut s'adjoindre un collège de département.
- Elle veille à s'assurer de la conformité des programmes de formation par rapport aux exigences légales ainsi qu'à l'application pédagogique cohérente de ces programmes.
- Elle favorise la réflexion sur l'évolution et l'actualisation de la formation.
- Elle prospecte et analyse l'intérêt d'éventuels nouveaux modules de formation initiale ou continuée.
- Elle favorise une ouverture du département et la présence de l'institution au plan national et au plan international.

- Elle favorise les rencontres et les échanges entre enseignants et étudiants.
- Elle développe les relations avec les milieux professionnels et favorise les projets en ce sens.
- Elle veille au bon fonctionnement des activités pédagogiques.
- Elle veille à la coordination pédagogique organisationnelle.
- Elle soutient et facilite les initiatives pédagogiques retenues ; elle pilote la politique de progrès entamée dans le cadre de la démarche qualité.
- Elle analyse les indicateurs de satisfaction des étudiants et des professeurs.

10.2.4 Fonction administrative

- Elle est garante du respect de la législation en cours (lois, décrets, arrêtés, ROI, RE) et, en collaboration avec le service des affaires académiques et de son secrétariat étudiant, elle veille à la bonne application des normes en matière de régularité académique.
- Lorsque le législateur et/ou les autorités de la Haute École le permettent, elle peut déléguer certaines de ses tâches (présidence du Conseil de département, présidence de jury de délibération, etc.).
- Conformément au règlement des études et des jurys, elle est l'autorité académique compétente pour :
 - participer aux commissions « admission », « programme », « VAE », « étudiant-entrepreneur », « étudiant artiste », « étudiant sportif », « étudiant engagé » ;
 - refuser l'inscription d'un étudiant [RE, partie 1, chapitre 3, point 3.2.1] ;
 - prononcer une sanction pédagogique ou disciplinaire [RE, partie 1, chapitre 18, point 1.3] ;
 - apprécier la légitimité d'un motif d'absence lors des examens [RE, partie 2, chapitre 1, point 4] ;
 - déterminer, pour chaque unité d'enseignement les périodes durant lesquelles les évaluations sont organisées. Elle fixe l'horaire des épreuves en préservant, dans la mesure du possible, des délais suffisants entre les

- épreuves successives au cours d'une même période d'évaluation. Elle communique via l'intranet de HELMo l'horaire des épreuves au plus tard un mois avant le début de la période d'évaluation *[RE, partie 2, chapitre 1, point 1]* ;
- autoriser, pour des raisons exceptionnelles dûment motivées et appréciées par elle, un étudiant à se présenter plus de deux fois aux évaluations d'une même unité d'enseignement au cours d'une même année académique *[RE, partie 2, chapitre 1, point 1]* ;
 - valider, sur proposition du titulaire du cours, les **modalités d'évaluation** de l'unité d'enseignement telles que reprise dans la fiche descriptive de l'unité d'enseignement disponible sur l'intranet de HELMo *[RE, partie 2, chapitre 1, point 5]* ;
 - approuver le sujet de TFE ou de mémoire *[RE, partie 2, chapitre 3]* ;
 - agréer ou, le cas échéant, désigner parmi les membres du personnel enseignant le ou les promoteurs chargés de la guidance du travail de fin d'études ou du mémoire *[RE, partie 2, chapitre 3]* ;
 - en cas d'absence du président de jury, désigner un suppléant *[RE, partie 2, chapitre 4, point 1]* ;
 - sur avis du Conseil de département, elle peut désigner, comme membres du jury de délibération des personnes étrangères à la Haute École *[RE, partie 2, chapitre 4, point 3]*.
- Ses compétences peuvent être déléguées à une direction adjointe (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle).
 - La description de sa fonction est approuvée par l'assemblée générale.

11. LA DIRECTION ADJOINTE (DIRECTION ADJOINTE, DIRECTION TRANSVERSALE, DIRECTION DE CURSUS ET DE CYCLE)

Référence légale

La direction en charge d'un ou plusieurs cursus, en charge de matières transversales d'un département ou de la Haute École est une fonction décrétable, qui peut donner droit au grade administratif de *direction adjointe* qui fait référence au DG art. 24. Le Gouvernement détermine le statut pécuniaire des directions adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle) [DG, art. 24]. Les directions de cursus ou transversale n'étant pas dans les conditions définies par le DG art. 24. bénéficient, pendant la durée de leur mandat, d'une rémunération complémentaire à charge du département/haute école (en fonction de leurs missions) et correspondant à l'écart entre le barème d'un maître-assistant (502) et celui d'une direction adjointe⁶.

11.1 Compétences

La direction de département (pour les directions de cursus ou direction adjointe, direction transversale de département) ou la direction-présidence (pour les directions adjointes de matières transversales à la Haute École) lui délègue certaines fonctions⁷.

De manière générale :

- elle participe à la gestion d'un département ou de la Haute École assumant par délégation une partie des compétences du directeur de département ou du directeur-président ;
- elle exerce ces compétences dans un cadre défini en lien avec celui qui les lui a déléguées. À l'interne de la Haute École, il est reconnu comme membre de la direction. Il est désigné par l'organe d'administration ;

⁶ Les procédures de désignation prévoient les conditions d'éligibilité suivantes : « membres du personnel de HELMo maîtres de formation pratique, maîtres-assistants, chargés de cours, chefs de travaux, professeurs ou chefs de bureau d'études ainsi qu'aux membres du personnel administratif de niveau 1, statutaires définitifs ou temporaires à durée indéterminée ou temporaire à durée déterminée dans un emploi déclaré vacant au moniteur belge avec au moins 1800 jours d'ancienneté ». Si aucun candidat n'est désigné, un second tour peut être organisé en externe à la haute école avec des conditions différentes fixées par l'organe d'administration.

⁷ Les missions précises de chaque direction de cursus/transversale figurent dans la procédure de désignation et varient d'un poste à l'autre.

- les compétences exercées par les directions adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle) seront différentes en fonction des départements, par exemple pour tenir compte des impératifs de gestion de certains sites ou cursus ;
- la description de fonction des directions adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle) est approuvée par l'organe d'administration sur proposition du conseil de leur département ou du collège de direction ;
- elle est membre du collège de direction élargi.

La durée du mandat d'une direction adjointe (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle) est habituellement de 5 ans, renouvelable, mais peut être plus courte pour des raisons organisationnelles motivées. Dans ce cas de figure, il ne s'agira pas d'un grade administratif en lien avec le décret gouvernance. La durée du mandat est approuvée par l'organe d'administration.

La durée du mandat d'une direction adjointe telle que définie par le décret est de 5 ans, renouvelable [DG, art. 24, §2].

Certains cursus sont pilotés par plusieurs directions de cursus.

12. LE RESPONSABLE DE SERVICE

Le responsable de service est désigné par le collège de direction. Il s'occupe :

- de la réalisation des missions du service en fonction des échéances connues ;
- du suivi des demandes ;
- de l'organisation du travail et de la répartition des tâches en dialogue avec les membres de l'équipe ;
- de l'organisation du temps de travail (dans le cadre fixé par les autorités de la Haute École) ;
- de l'organisation de réunions de coordination du service ;
- de la rédaction d'un plan d'actions et/ou d'un rapport d'activités ;
- de la formulation de suggestions et de conseils à l'équipe de Direction, dans ses domaines d'actions (plan stratégique – plan d'action – budget) ;
- de la formulation de suggestions et de conseils aux bénéficiaires du service ;
- de la participation au recrutement des nouveaux membres de l'équipe ;
- de l'évaluation continue du travail des membres de l'équipe ;
- de la prévention et de la gestion des conflits au sein de l'équipe ;
- des délégations précises octroyées par son responsable hiérarchique, comme : signatures – exécution d'un budget – etc.

Certains services, en fonction de leurs missions, pourront se structurer en cellules et, selon les cas, une cellule pourra être pilotée par un Responsable de cellule. Celui-ci s'assure :

- de la réalisation des missions de la cellule en fonction des échéances connues ;
- du suivi des demandes ;
- de l'organisation du travail et de la répartition des tâches en dialogue avec les membres de l'équipe et le responsable de service.

13. LE RESPONSABLE ADMINISTRATIF

Le responsable administratif est désigné par le collège de direction. Il s'occupe :

- de la réalisation des missions de l'équipe administrative d'un ou de plusieurs département(s) en fonction des échéances connues ;
- du suivi des demandes ;
- de l'organisation du travail et de la répartition des tâches en dialogue avec les membres de l'équipe ;
- de l'organisation du temps de travail (dans le cadre fixé par les autorités de la Haute École) ;
- de l'organisation de réunions de coordination de l'équipe administrative ;
- de la formulation de suggestions et de conseils à l'équipe de direction, dans ses domaines d'actions ;
- de la formulation de suggestions et de conseils aux bénéficiaires ;
- de la participation au recrutement des nouveaux membres de l'équipe ;
- de l'évaluation continue du travail des membres de l'équipe ;
- de la prévention et de la gestion des conflits au sein de l'équipe ;
- des délégations précises octroyées par son responsable hiérarchique, comme : signatures – exécution d'un budget – etc.

14. LE CHARGE DE MISSION

Le chargé de mission exerce une fonction de support aux missions de l'institution. Il est désigné par la direction de département, la direction des services transversaux ou la direction-présidence. Sa mission sera définie en termes d'objectifs et de résultats à atteindre, dans des délais définis et négociés. Des moyens lui seront alloués et son mandat aura une durée déterminée et renouvelable sur base d'une évaluation.

La direction détermine le projet du chargé de mission en collaboration avec celui-ci et précise l'organisation de son temps de travail et les modalités d'évaluation prévues à l'issue de la mission.

Pour les postes liés à un département, le conseil du département concerné est, *a minima*, consulté pour sa création et/ou suppression ainsi que son volume horaire. Les conseils de cursus peuvent être consultés sur ce point.

15. LE COLLEGE DE DIRECTION ELARGI

15.1 Rôle

Le collège de direction élargi (CDe) est un organe consultatif. C'est un lieu de débat, de concertation sur divers sujets. Ces derniers peuvent aussi bien concerner des thématiques d'ordre stratégique qu'opérationnel allant du court au long terme. Il fonctionne en spirale avec les autres instances. Ce lieu permet des échanges en inter départements/services transversaux en favorisant la construction d'une organisation sociale cohérente et souple.

15.2 Composition

Il est composé de la direction-présidence, de la direction des services transversaux, des directions de département, des directions adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle) des responsables administratifs des sites et des responsables de services transversaux.

Il peut s'adjoindre d'invités (ex. experts, intervenants ex/internes).

Il est présidé par la direction-présidence. Le secrétariat est confié au service de développement institutionnel.

15.3 Compétences

Il alterne des moments d'informations, de concertation et de débat/réflexions qui prennent la forme de plénière, de groupes de travail thématiques et de séminaires.

Les thématiques abordées peuvent être de type académique, pédagogique, gestion des richesses humaines, de gouvernance ou encore liées à des préoccupations diverses et locales. À titre illustratif :

- l'intégration des différentes formations dans la Haute École ;
- le règlement des études et règles de fonctionnement des jurys ;
- l'offre de formation ;
- le plan stratégique de la Haute École ;

- le plan de communication concernant la promotion des cursus ;
- l'implémentation de la démarche qualité ;
- la politique de la gestion des richesses humaines, et plus particulièrement du plan de formation de l'équipe des directions ;
- la politique budgétaire ;
- les comptes ;
- les modalités d'encadrement ;
- la gestion patrimoniale.

Chaque membre peut soumettre des thématiques qu'il souhaite voir traiter au sein du CDe. Ces propositions sont, d'une part, discutées en collège de département et, d'autre part, priorisées par le collège de direction. Les thématiques varient et évoluent au gré des besoins et des actualités de la Haute École.

Le collège de direction convoque régulièrement le collège de direction élargi et au moins trois fois par an.

16. LE COLLEGE DE DEPARTEMENT

Il est composé de la direction de département, des directions adjointes (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle) et du responsable administratif. Chaque département est libre de constituer un collège. Quand il en constitue un, il se réfère aux principes généraux énoncés dans le présent Règlement et veille à se doter de son propre ROI reprenant ses missions et ses modalités de fonctionnement.

17. LE CONSEIL DE DEPARTEMENT

« Les départements sont dotés d'un Conseil de département qui est présidé par un directeur ou un directeur adjoint. » *[DG, art. 26]*

17.1 Compétences

- Il fixe son règlement d'ordre intérieur et le communique à l'organe d'administration pour approbation.
- Il rend des avis qualifiés à l'organe d'administration et au collège de direction relativement *[DG, art. 26]* :
 - a) à l'organisation de l'enseignement en cursus, options, finalités et spécialisations ;
 - b) à toute demande d'ouverture de nouveaux cursus, options ou études de spécialisation ;
 - c) à l'élaboration ou toute demande de modification des programmes d'études ;
 - d) à la fixation des attributions des membres du personnel de la Haute École ainsi que l'horaire des cours et des examens ;
 - e) aux sanctions disciplinaires à prononcer à charge des étudiants ;
 - f) au règlement des études et règlement de fonctionnement des jurys ;
 - g) à la classification des cours ;
 - h) à la déclaration des emplois vacants ;

- i) à la création et suppression de postes de chargé de mission, ainsi qu'au volume de leur charge.
- Le conseil de département est consulté par l'organe d'administration ou le collège de direction sur toute question spécifique au département.
- Sans préjudice du règlement de travail et en lien avec le conseil d'entreprise, il établit des règles précisant la charge de travail.
- Il propose à l'organe d'administration, qui décide, la description de fonction et une définition des compétences de la direction adjointe du département (direction adjointe, direction transversale, direction de cursus et de cycle).
- Il précise les missions spécifiques et les modalités de désignation des coordinateurs.
- Il veille à l'opérationnalisation des dispositifs d'évaluation des formations et des enseignements.
- Il analyse l'implémentation du dispositif de la VAE (Valorisation des Acquis de l'Expérience).
- Il fournit à la direction de département des éléments permettant, dans les limites définies par l'organe d'administration, l'élaboration du budget de fonctionnement du département (cf. Point 3.II.3 de la note de politique patrimoniale et budgétaire de 2008).
- 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.
- Il dispose des compétences relatives aux matières académiques suivantes :
 - a) il fixe les coefficients de pondération ;
 - b) il fixe les critères de délibération ;
 - c) il décide des unités d'enseignement pré-requises et corequises ;
 - d) il rédige le ROI du département annexé au Règlement des études et règles de fonctionnement des jurys.
- Il fournit les informations nécessaires à la rédaction du rapport d'activités et du rapport qualité.

- Il traite les avis des conseils de cursus dans les départements où ils sont organisés [DG, art. 26].

17.2 Composition

Sans préjudice des dispositions prévues à l'article 72 du Décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles, chaque conseil de département fait une proposition de composition à l'organe d'administration.

Le Décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles [DG, art. 28] prévoit que :

- au moins un quart de ses membres représente les membres du personnel ;
- au moins un cinquième de ses membres représente les étudiants.

Une suppléance est prévue *a minima* pour la représentation étudiante (le nombre de suppléants ne peut dépasser le nombre de membres de cette catégorie, chaque suppléant pouvant remplacer en séance n'importe quel étudiant effectif absent).

17.3 Présidence

Il est présidé par la direction de département ou son délégué.

17.4 Mode de décision

- Le président du conseil de département tend au consensus.
- Sauf si le conseil de département prend une autre disposition dans son règlement d'ordre intérieur, les décisions se prennent selon les mêmes modalités qu'à l'organe d'administration.
- À la demande d'un membre, le président peut accorder une suspension de séance.
- En cas de « conflit » persistant, l'organe d'administration est une instance de recours.

17.5 Convocation

- Il se réunit au moins quatre fois par an.

- Le président convoque les membres sept jours ouvrables avant la réunion. Les convocations comportent l'ordre du jour et peuvent être envoyées par courrier ou courriel.
- Il se réunit aussi à la demande écrite adressée au président d'un quart de ses membres.

17.6 Présence

- Le Conseil de département ne peut valablement délibérer que si une majorité de ses membres est présente ou représentée.
- 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 présents. Lors de cette seconde séance, les décisions sont prises à la majorité des présents.

17.7 Ordre du jour

- L'ordre du jour est préparé par le président.
- Au plus tard cinq jours avant la réunion, chaque membre peut demander l'inscription d'un point supplémentaire.

17.8 Procès-verbal

- Le président désigne un secrétaire qui rédige le procès-verbal et le fait approuver.
- Le procès-verbal est adressé à tous les membres du conseil de département.
- Le secrétaire tient le registre des procès-verbaux. Ce registre peut être consulté sur place par tous les membres du département (le personnel et les étudiants).

17.9 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.
- Elles peuvent comprendre des membres extérieurs au conseil de département.

18. LE CONSEIL DE CURSUS (FORMATION)

Le conseil de cursus est une instance d'avis.

18.1 Compétences

- Il rédige un Règlement d'Ordre Intérieur qu'il propose pour approbation au conseil de département.
- Il propose les modalités liées à la réalisation d'un travail de fin d'études et émet des avis sur les sujets des travaux de fin d'études ou mémoires.
- Il émet des avis concernant les personnes étrangères siégeant dans les jurys d'examens.
- Il propose au conseil de département la rédaction ou des modifications du programme d'études concernant son cursus.
- Il contribue à l'évaluation régulière de la formation de son cursus.
- En lien avec le conseil de département et la direction, il établit le calendrier et les modalités de vie spécifiques au cursus.
- Il émet des avis généraux sur les attributions et sur la politique de recrutement de membres du personnel de son cursus.
- Il émet des avis sur le règlement d'ordre intérieur des délibérations de son cursus.
- Il propose au conseil de département les coefficients de pondération.
- Il propose au conseil de département les unités d'enseignement considérées corequises et/ou pré-requises.

18.2 Composition

Il est composé de tous les enseignants du cursus. Toutefois, chaque membre du personnel n'est tenu de participer qu'à un seul conseil de cursus. Il proposera à la direction de département le(s) conseil(s) de cursus au(x)quel(s) il souhaite participer. Si l'équipe du cursus le décide, des étudiants peuvent être invités aux réunions du conseil.

18.3 Présidence et secrétariat

- La présidence du conseil de cursus est confiée à la direction de département ou à son délégué.
- Le secrétaire du conseil de cursus est le collaborateur de cursus ou un membre du cursus.

18.4 Mode de décision

- L'animateur du conseil de cursus tend au consensus.
- Les décisions se prennent à la majorité relative des membres présents. Les abstentions sont prises en considération pour le calcul du total des suffrages exprimés.

19. LE CONSEIL SOCIAL

19.1 Compétences

19.1.1 En termes de gestion

- Il définit les politiques sociales.
- Il rédige un Règlement d'Ordre Intérieur qu'il propose pour approbation à l'organe d'administration.
- Il lui revient notamment de gérer, en concertation avec l'organe d'administration de la Haute École, les fonds disponibles pour les besoins sociaux des étudiants conformément aux dispositions du titre IV du DG. *[DG, art. 29]*.
- Avant le 1^{er} décembre, il dresse un budget pour l'année budgétaire suivante, après avis du conseil des étudiants. Le budget distingue les opérations à charge des allocations de l'année budgétaire en cours de celle à charge des soldes des années budgétaires précédentes *[DG, art. 38]*.
- Il tient une comptabilité complète. Il soumet annuellement sa comptabilité et ses comptes au réviseur de l'asbl HELMo *[idem]*.
- 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 étudiants ;

- 8) la description des services juridiques, d'orientation et de placement aux emplois d'étudiant, 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 *[idem]*.
- Les conseils sociaux de plusieurs établissements d'enseignement supérieur, au sens de l'article premier du décret du 7 novembre 2013, peuvent mettre jusqu'à 30 % de leurs subsides sociaux en commun dans le but de pouvoir mener des projets en commun ou de mutualiser ou d'optimiser certaines dépenses. Pour la gestion de ces dépenses, chaque conseil social délègue un représentant du personnel directeur et un représentant du personnel enseignant et deux représentants des étudiants qui siègent dans un conseil social inter-établissements. Les positions arrêtées par ce conseil social inter-établissements peuvent faire l'objet d'un veto à la majorité d'un des Conseils sociaux partenaires.
 - Il envoie des délégués dans le conseil social inter-établissements *[DG, art. 39]*.
 - Les dossiers individuels introduits par les étudiants auprès du conseil social sont traités de manière anonyme. Les membres du conseil social sont tenus dans l'exercice de leur mandat au secret professionnel lorsqu'ils instruisent des demandes individuelles d'étudiants. Le conseil social désigne une ou plusieurs personnes de référence. Cette personne est chargée de traiter les dossiers de demande d'intervention du conseil social introduits par les étudiants. Elle s'assure que les dossiers ou leur résumé, transmis au conseil social pour décision, ne présentent aucune donnée personnelle permettant d'identifier directement l'étudiant. La personne de référence ne peut être membre du conseil social et est tenue au secret professionnel. *[DG, art. 41]*.
 - Il fixe des critères objectifs pour déterminer l'attribution d'aides.
 - Il soutient une politique de remédiation et de lutte contre l'échec scolaire, via les prises en charge individuelles et le développement de projets collectifs.

19.1.2 En termes de consultation

- Le conseil social est consulté par l'organe d'administration ou le collège de direction sur toute question relative aux conditions matérielles et sociales des étudiants *[DG, art. 29]*.

- Le conseil social peut collaborer avec les instances de la Haute École sur les questions qui pourront faciliter le parcours et la réussite des étudiants, dans l'esprit du PPSC.
- Il peut d'initiative remettre des avis aux instances de la Haute École.
- Il peut solliciter, auprès des différents acteurs de la Haute École, les informations nécessaires à ses missions.
- « La proposition de fusion ou de transfert est soumise aux avis du conseil social » [DHE, art. 62, §1^{er}].

19.2 Composition

- Six représentants du Pouvoir Organisateur, désignés pour un mandat de deux ans renouvelable par l'organe d'administration en dehors des membres visés aux articles 6 §6 d et e ainsi que 11 §2 et §3 des statuts. Six suppléants sont mandatés par le Pouvoir organisateur.
- Six représentants du personnel, désignés pour un mandat de deux ans renouvelable par le conseil du personnel (dont au moins 1 par département). Six suppléants peuvent également être mandatés par le conseil du personnel.
- Douze représentants des étudiants, désignés pour un mandat de un an renouvelable par le conseil des étudiants (dont au moins 1 par département).
- La direction-présidence est un membre invité permanent.
- Les travailleurs sociaux sont des membres invités permanents.

19.3 Président – Secrétaire – Trésorier

- Le conseil social choisit en son sein un président et un vice-président issu de la direction pour un mandat de deux ans renouvelable ainsi qu'un vice-président issu de la représentation étudiante pour un mandat d'une durée d'un an renouvelable.
- La présidence du conseil social est assurée par un représentant issu du collège de direction désigné par le Pouvoir organisateur. En cas d'empêchement de la présidence, la vice-présidence du conseil social issue de la direction désignée par le Pouvoir Organisateur assure cette fonction durant la durée de cet empêchement.

- Le conseil social choisit un secrétaire pour un mandat d'une durée de deux ans, renouvelable.

19.4 Mode de décision

- Le président du conseil social recherche le consensus.
- À la demande d'un membre, le président peut accorder une suspension de séance.
- Les décisions sont prises à la majorité relative des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.
- Une note de minorité peut être déposée.

19.5 Convocation

- Le conseil social se réunit au moins quatre fois par an.
- Le président convoque les membres sept jours ouvrables avant la réunion. Les convocations peuvent être envoyées par courrier ou courriel.
- Le conseil social se réunit à la demande écrite adressée au président d'un quart de ses membres.

19.6 Présence

- Le conseil social ne peut valablement délibérer que si une majorité de ses membres est présente ou représentée.
- 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 social peut délibérer quel que soit le nombre de présents ou représentés. Lors de cette seconde séance, les décisions sont prises à la majorité des présents.

19.7 Ordre du jour

- L'ordre du jour est préparé par le président.
- Au plus tard cinq jours avant la réunion, chaque membre peut demander l'inscription d'un point supplémentaire.

19.8 Procès-verbal

- Le président fait approuver le procès-verbal.
- Le procès-verbal est adressé à tous les membres du conseil social.
- Le secrétaire tient le registre des procès-verbaux. Ce registre peut être consulté sur place par tous les membres de la Haute École (le personnel et les étudiants).

19.9 Commissions

- Les points inscrits à l'ordre du jour peuvent être confiés à des commissions de travail.
- Leur composition est confiée au conseil social.
- Elles peuvent comprendre des membres extérieurs au conseil social.

20. LE CONSEIL PEDAGOGIQUE

Référence légale

« Les hautes écoles organisées par la Communauté française sont gérées par un Conseil d'administration et sont dotées d'un Collège de direction, d'un Conseil pédagogique, d'un ou plusieurs Conseils de département et d'un Conseil social. (...) Le Conseil pédagogique est consulté par le Conseil d'administration ou le Collège de direction sur toute question concernant l'utilisation des moyens pédagogiques. » *[DG, art. 29]*

20.1 Compétences

- Son rôle est consultatif. Il rend plus précisément des avis sur :
 - toute modification du PPSC introduite par les autorités académiques de la Haute Ecole *[DG, art. 5]* ;
 - le respect des engagements prévus dans le PPSC ;
 - le règlement des études et règles de fonctionnement des jurys ;
 - les programmes d'études ;
 - les propositions de fusion ou de transfert *[DHE, art. 62]* ;
 - l'utilisation des moyens pédagogiques et l'affectation des ressources humaines.

- Le conseil pédagogique décide en son sein des sujets qu'il traite en dehors des obligations légales ainsi que du lieu où ces sujets sont traités (réunion plénière et/ou commission-GT) :
 - sujets déterminés par l'actualité ;
 - sujets déterminés par des demandes d'autres instances de la Haute École ;
 - sujets transversaux relatifs au fonctionnement de la Haute École ou concernant la mise en œuvre de politiques pédagogiques de la Haute École.

- Le conseil pédagogique s'assure que l'avis rendu est relayé auprès du/des organe(s) de décision adéquat(s) (organe d'administration, collège de direction, conseil de département, etc.) et que cet/ces organe(s) de décision fait/ont un retour de la décision prise sur base de cet avis auprès du conseil pédagogique.

20.2 Composition

- Sept représentants du Pouvoir Organisateur, désignés pour un mandat de trois ans renouvelable par l'organe d'administration en dehors des membres visés aux articles 6§6 d et e, ainsi que 11 §2 et §3 des statuts.
- Sept représentants du personnel, désignés pour un mandat de trois ans renouvelable par le conseil du personnel (dont idéalement un par département).
- Sept représentants des étudiants, désignés pour un mandat de un an renouvelable par le conseil des étudiants (dont au moins idéalement un par département).
- Des membres invités : des membres des services transversaux (affaires académiques, développement institutionnel, e-learning, gestion des richesses humaines et service aux étudiants) et la direction-présidence.

Une suppléance est prévue *a minima* pour la représentation étudiante (le nombre de suppléants ne peut dépasser le nombre de membres de cette catégorie, chaque suppléant pouvant remplacer en séance n'importe quel étudiant effectif absent).

20.3 Président – Vice-Président – Secrétaire

- Le conseil pédagogique choisit un président et un vice-président en son sein.
- Le conseil pédagogique se choisit un secrétaire.

20.4 Mode de décision

- Le président du conseil pédagogique recherche le consensus.
- À la demande d'un membre, le président peut accorder une suspension de séance.
- Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

- Une note de minorité peut être déposée.

20.5 Convocation

- Le conseil pédagogique se réunit au moins six fois par an.
- Le président convoque les membres sept jours ouvrables avant la réunion. Les convocations peuvent être envoyées par courriel.
- Le conseil pédagogique se réunit à la demande écrite, adressée au président, d'un quart de ses membres.

20.6 Présence

- Le conseil pédagogique ne peut valablement délibérer que si une majorité de ses membres est présente ou représentée.
- 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 pédagogique peut délibérer quel que soit le nombre de présents. Lors de cette seconde séance, les décisions sont prises à la majorité des présents.

20.7 Ordre du jour

- L'ordre du jour est préparé par le président, le vice-président et le secrétaire.
- Au plus tard cinq jours avant la réunion, chaque membre peut demander l'inscription d'un point supplémentaire.

20.8 Procès-verbal

- Le président fait approuver le procès-verbal.
- Le procès-verbal est adressé à tous les membres du conseil pédagogique.
- Le secrétaire tient le registre des procès-verbaux. Ce registre peut être consulté par tous les membres de la Haute École (le personnel et les étudiants).

20.9 Commissions

- Les points inscrits à l'ordre du jour peuvent être confiés à des commissions de travail.
- Leur composition est confiée au conseil pédagogique.
- Elles peuvent comprendre des membres extérieurs au conseil pédagogique.

21. LE CONSEIL DES ETUDIANTS

21.1 Composition

- Le conseil des étudiants est composé de sept membres au moins, élus chaque année entre le 1^{er} mars et le 30 avril par et parmi l'ensemble des étudiants de la Haute École, dont au moins un par département existant au sein de la Haute École [DE, art. 10].
- Les membres doivent être élus à la suite d'un vote auquel participent au moins vingt pourcents des étudiants dans la Haute École ; si ce quorum n'est pas atteint, un second tour est organisé, il faut au moins 15 % de participants. Si un tel quorum ne peut être atteint, le conseil des étudiants ne peut être valablement constitué [DE, art. 9].
- Ils organisent des élections par département.

21.2 Compétences

- Une fois pendant la durée de son mandat, le conseil des étudiants désigne ses représentants au sein des organes de l'établissement d'enseignement supérieur dans lesquels il détient des sièges. Les représentants désignés au sein des organes de l'établissement d'enseignement supérieur peuvent être désignés en dehors des membres élus du conseil des étudiants, pour autant qu'ils soient inscrits régulièrement au sein de l'établissement d'enseignement supérieur concerné. Le conseil des étudiants transmet la liste de ses représentants, tant effectifs que suppléants aux autorités de l'établissement d'enseignement supérieur ainsi qu'au commissaire ou Délégué du Gouvernement auprès de l'établissement d'enseignement supérieur [DE, art. 12].
- Le conseil des étudiants désigne ses représentants dans l'organisation représentative des étudiants au niveau communautaire [DE, art. 26].
- Le conseil des étudiants a pour missions [DE, art. 4] :
 - de représenter tous les étudiants de la Haute École ;
 - de défendre et de promouvoir les intérêts des étudiants 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 étudiants de la Haute École en vue de leur permettre de jouer pleinement leur rôle de citoyen actif, responsable et critique au sein de la société et de leur Haute École ;
 - d'assurer la circulation de l'information entre les autorités de la Haute École et les étudiants ;
 - d'assurer la continuité de la représentation, notamment par la participation à la formation des représentants étudiants ;
 - de participer à la formation des représentants des étudiants afin d'assurer la continuité de la représentation ;
 - de désigner leurs représentants au sein des organes de la Haute École ;
 - d'informer les étudiants sur leurs droits, sur la vie de la Haute École et sur les possibilités pédagogiques qui leur sont offertes.
- Le conseil des étudiants peut, d'initiative, émettre un avis ou une proposition concernant directement les étudiants et toutes les matières relevant de la gestion et de l'enseignement dispensé par la Haute École.

22. LA GESTION DES SITES

Les responsables de la gestion des sites sont la direction des services transversaux et les directions de département.

Ce rôle peut être délégué.

La responsabilité des sites est répartie de la façon suivante :

1. HELMo ESAS est sous la responsabilité de la direction du **département social**.
2. Les sites de HELMo Loncin – HELMo Theux – HELMo CFEL et le site du campus des Coteaux sont sous la responsabilité de la direction du **département pédagogique**.
3. Le site du Campus de l'Ourthe est en cogestion entre les **départements paramédical et informatique et technique**.
4. Les sites du Campus Guillemins et de HELMo Verviers sont sous la responsabilité de la direction du **département économique & juridique**.
5. Le site du siège social (Saint-Martin) est sous la responsabilité du **la direction des services transversaux**.

ANNEXE 1 : REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR DU CONSEIL DU PERSONNEL