

# ARES

Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur

# ENSEMBLE

## PLAN OPÉRATIONNEL

**Julien NICAISE, Administrateur**

**Novembre 2014**



Julien NICAISE, *ENSEMBLE: Plan opérationnel*, Bruxelles : Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur - ARES

**Éditeur responsable :**

Julien NICAISE

Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur - ARES

Rue Royale 180  
B-1000 Bruxelles  
Belgique  
ares-ac.be

**ISBN** 978-2-930819-01-3

**Dépôt légal** D/2015/13.532/1

Achévé d'imprimer en avril 2015  
© ARES, avril 2015

# **ENSEMBLE**

## **PLAN OPÉRATIONNEL**

**Julien NICAISE, Administrateur**

**Novembre 2014**



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>DÉMARCHE D'ÉLABORATION.....</b>	<b>10</b>
2.1	Le prescrit légal.....	10
2.2	La réforme du paysage de l'enseignement supérieur, les entités réunies au sein de l'ARES et la mise en place de l'OIP.....	10
2.3	La participation des collaborateurs de l'ARES.....	12
2.4	La participation des parties prenantes et des partenaires privilégiés.....	13
2.5	Les contextes politico-institutionnel et socio-économique de la mi-2014.....	14
2.5.1	L'implémentation de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur.....	14
2.5.2	Le nécessaire refinancement de l'enseignement supérieur.....	15
2.5.3	La coopération académique au développement.....	16
2.6	Les évolutions intervenues au sein de la composition du Conseil d'administration de l'ARES.....	18
2.7	Les moyens humains dévolus à l'ARES.....	19
<b>3</b>	<b>LE PLAN OPÉRATIONNEL.....</b>	<b>21</b>
	<b>AXE 1 - Assurer et développer la place de chaque collaborateur au sein de l'ARES.....</b>	<b>23</b>
	<b>AXE 2 - Faire de l'ARES une véritable organisation plutôt qu'une addition de structures et de services.....</b>	<b>31</b>
	<b>AXE 3 - Faire de l'ARES un véritable partenaire des institutions d'enseignement supérieur.....</b>	<b>41</b>
	<b>AXE 4 - Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses partenaires privilégiés.....</b>	<b>48</b>
	<b>AXE 5 - Être acteur du développement de Bruxelles, de la Wallonie et de la Belgique dans son ensemble.....</b>	<b>54</b>

## SIGLES ET ACRONYMES

ACNG :	Acteurs de la Coopération non gouvernementale (Belgique)
Actiris :	Office régional bruxellois de l'Emploi
ADISIF :	Association des Directions des Instituts supérieurs industriels francophones
AEF :	Agence francophone pour l'Éducation et la Formation tout au long de la Vie
AEQES :	Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur
AGE :	Administration générale de l'Enseignement, MFWB
AGI :	Administration générale de l'Infrastructure, MFWB
ARES :	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
BEI :	Banque européenne d'Investissement
CA :	Conseil d'administration
CAPAES :	Certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement supérieur
CAR :	Commission de l'Aide à la réussite, ARES
CBS :	Commission des Bibliothèques et Services académiques collectifs, ARES
CCD :	Commission de la Coopération au Développement, ARES
CDD :	Commission du Développement durable, ARES
CEJ :	Centre d'Expertise juridique, MFWB
CEPEONS :	Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement officiel neutre subventionné
CEPERI :	Commission chargée de recevoir les plaintes des étudiants relatives à un refus d'inscription, accueillie au sein de l'ARES
CESI :	Commission de l'enseignement supérieur inclusif, accueillie au sein de l'ARES
CGSLB :	Centrale générale des Syndicats libéraux de Belgique
CIE :	Commission de l'Information sur les Études, ARES
CIUF :	Conseil interuniversitaire de la Communauté française
CoCoBa :	Comité de concertation de base
CoFoC :	Commission de la Formation continue et de l'Apprentissage tout au long de la Vie, ARES
CoM :	Commission de la Mobilité des étudiants et du personnel, ARES

CoQER : Commission pour la Qualité de l'Enseignement et de la Recherche, ARES

COS : Commission Observatoire et Statistiques, ARES

CoVEDAS : Commission de la Vie étudiante, Démocratisation et Affaires sociales, ARES

CoVRI : Commission de la Valorisation de la Recherche et de la Recherche interuniversitaire, ARES

CPS : Conseil de la Politique scientifique

CRI : Commission des Relations internationales, ARES

CSC : Confédération des Syndicats chrétiens

CSM : Conseil supérieur de la Mobilité étudiante

DGACA : Direction générale de l'Audit, de la Coordination et de l'Appui, MFWB

DGBF : Direction générale du Budget et des Finances, MFWB

DGD : Direction générale de la Coopération au développement et de l'Aide humanitaire, SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement

DGENORS : Direction générale de l'Enseignement non obligatoire et de la Recherche scientifique, MFWB

DGPFP : Direction générale du Personnel et de la Fonction publique, MFWB

EAP : École d'Administration publique Wallonie-Bruxelles

ERP : *Enterprise Resource Planning*

ES : Enseignement supérieur

ETNIC : Entreprise publique des Technologies nouvelles de l'Information et de la Communication

FAMIFED : Agence fédérale pour les allocations familiales

FEF : Fédération des Étudiants francophones

FELSI : Fédération des Établissements libres subventionnés indépendants

FGTB : Fédération générale du Travail de Belgique

Forem : Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi

FRS-FNRS : Fonds de la Recherche scientifique

FWB : Fédération Wallonie-Bruxelles

GRH : Gestion des ressources humaines

IES : Institution(s) d'enseignement supérieur

IFC : Institut de la Formation en cours de Carrière

INAMI :	Institut national d'Assurance Maladie-Invalidité
LIEU :	Liaison Entreprises Universités
MFWB :	Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
OES :	Observatoire de l'Enseignement supérieur
OIP :	Organisme d'intérêt public
ONG :	Organisation(s) non gouvernementale(s)
ONSS :	Office national de Sécurité sociale, Belgique
PMR :	Personne(s) à mobilité réduite
SdPSP :	Service des Pensions du Secteur public
SEC :	Système européen des comptes nationaux et régionaux
SEGEC :	Secrétariat général de l'Enseignement catholique
SEPPT :	Service externe pour la Prévention et la Protection du Travail
SIPPT :	Service interne de Prévention et de Protection au Travail, MFWB
SPF :	Service(s) public(s) fédéral (fédéraux)
SPP :	Service(s) public(s) de programmation
UCL :	Université catholique de Louvain
ULB :	Université libre de Bruxelles
ULg :	Université de Liège
UNECOF :	Union des Étudiants de la Communauté française
VLIR :	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VLIR-UOS :	VLIR - Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
VLHORA :	Vlaamse Hogeschoolraad
WB Campus :	Wallonie-Bruxelles Campus
WBE :	Wallonie-Bruxelles Enseignement
WBI :	Wallonie-Bruxelles International



# 1 INTRODUCTION

Notre enseignement supérieur est de haute qualité et figure parmi les plus accessibles du monde. Sans verser dans l'angélisme, on constate qu'il parvient à allier l'organisation d'un enseignement de qualité, assurant tout à la fois une offre large, diversifiée et de proximité, et un taux élevé de diplômation à tous les cycles, le tout associé à des activités de recherche scientifique et artistique de pointe et des formations spécialisées reconnues internationalement.

Les attentes que les citoyens, les pouvoirs publics et la société tout entière placent en lui sont donc grandes et légitimes.

Son rôle essentiel en matière de développement social, économique, culturel et citoyen n'est plus à démontrer : niveau de vie, de santé et de bien-être ; taux d'emploi et réduction des inégalités sociales ; relance économique, compétitivité et croissance ; recettes fiscales, sécurité sociale et état-providence ; recherche, innovations et développement ; insertion et réinsertion sociétale, etc.

Le retour sur investissement de la dépense publique dans l'enseignement supérieur et dans la recherche pour ces différentes matières est très fort.

Le développement de Bruxelles, de la Wallonie et de l'ensemble de leur population passe donc par un enseignement supérieur de qualité, fortement soutenu par les pouvoirs publics, et renforcé dans ses différentes dimensions qu'il faut préserver, à savoir les quatre piliers que sont les universités, les hautes écoles, les écoles supérieures des arts et l'enseignement supérieur de promotion sociale.

Notre enseignement supérieur est également confronté à une série de défis structurels d'envergure comme, entre autres, la poursuite de sa massification croissante, l'accès aux études et leur coût, la place et le statut des étudiants et des membres des personnels des différentes institutions, la formation continue tout au long de la vie, l'internationalisation accrue, l'indispensable soutien à la recherche, l'ouverture à la société, les synergies et les concurrences entre établissements y compris en dehors de nos frontières, l'attrait de notre système pour de nombreux étudiants non résidents et, bien entendu, le financement et la nécessaire recherche d'efficacité et d'efficience dans un périmètre budgétaire particulièrement limité.

Issue d'une large démarche participative inédite débutée fin 2009, la réforme du paysage de l'enseignement supérieur est intervenue dans ce contexte à partir de la fin de l'année 2013.

Elle consacre une nouvelle organisation académique des études, mieux harmonisée que par le passé, et renforce les collaborations et la cohérence entre les institutions en vue de pouvoir encore mieux relever les défis structurels de notre enseignement supérieur tels que visés ci-dessus. Elle doit donc également permettre d'établir des lignes de force communes dans différentes thématiques, dont certaines, quoique plus « ponctuelles », n'en demeurent pas moins de haute importance : la problématique du contingentement des études de médecine et de dentisterie, de l'accès aux professions de santé et de la qualité des soins ; les réformes ou projets de réformes couplées de la formation initiale des enseignants, des titres de capacité et des fonctions dans l'enseignement et du CAPAES ; l'avenir et l'enjeu de certaines formations du domaine paramédical (soins infirmiers et kinésithérapie notamment) ; le développement de l'alternance dans l'enseignement supérieur ; la croissance de l'offre de formations à horaire décalé ; les adultes en reprise d'études et la valorisation des acquis de l'expérience, etc.

À partir de 2014, la réforme du paysage de l'enseignement supérieur met également en place de nouvelles entités collaboratives et structurantes dont l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES) fait partie avec les Pôles académiques et les Zones académiques interpôles.

L'ARES, organisme d'intérêt public, est désormais la fédération des 144 établissements d'enseignement supérieur de Wallonie et de Bruxelles.

Elle est chargée, tout en respectant et en garantissant les prérogatives des établissements en la matière, leur autonomie et leurs spécificités, de les soutenir dans l'exercice de leurs missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité, et de susciter les collaborations entre **l'ENSEMBLE** des différents établissements et institutions : l'enseignement supérieur de promotion sociale, les écoles supérieures des arts, les hautes écoles et les universités.

**FIGURE 1 - L'ARES, LA FÉDÉRATION DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**



C'est dans ce contexte que, sur la proposition conjointe de M. J.-M. NOLLET, Vice-président et Ministre de la Fonction publique, M. J.-C. MARCOURT, Vice-président et Ministre de l'Enseignement supérieur, et Mme M.-M. SCHYNS, Ministre de l'Enseignement obligatoire et de la Promotion sociale, et suivant en cela la proposition du Conseil d'administration de l'ARES suite à la procédure de sélection menée, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) m'a nommé au poste d'Administrateur de l'ARES.

Ce mandat s'étend sur une durée de 60 mois, prenant cours le 1<sup>er</sup> juin 2014 et s'achevant le 31 mai 2019.

Suite à cette nomination, j'ai établi mon Plan opérationnel pour baliser l'exercice de ma fonction d'Administrateur de l'ARES, la mise en place et le développement de ce nouvel OIP, et l'ai baptisé **PLAN ENSEMBLE**, pour agir et innover ENSEMBLE, développer l'excellence et rechercher l'efficacité et l'efficience pour et entre toutes les institutions d'enseignement supérieur. Il résume pour moi tout l'intérêt et toute la plus-value qu'une organisation fédérative telle que l'ARES doit apporter à l'enseignement supérieur wallon et bruxellois dans les années à venir.

Dans ce cadre, je souhaite remercier vivement toutes les personnes qui ont participé et ont continuellement nourri son élaboration.

Je pense notamment à tous les collaborateurs de l'ARES, ses parties prenantes – notamment les étudiants, les membres des personnels et leurs représentants respectifs – et ses différents partenaires tant institutionnels que non-institutionnels.

Un remerciement tout particulier va également à mes collègues Michèle L'Hermitte et Benjamin Stewart pour leur lecture attentive des différentes épreuves du présent document, ainsi qu'à Ekaterina Dibin, Laura Forrest, Marie-Pierre Nicolas et Alison Spoiden pour la relecture finale.

La démarche de construction et de mise en œuvre du **Plan ENSEMBLE** est présentée dans les lignes qui suivent, notamment dans ses aspects participatifs et de concertation.

Ensuite, le plan proprement dit est développé dans le détail par axes, objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, et projets et actions successifs.

Ce **Plan ENSEMBLE**, outil de management et de pilotage de l'administration de l'ARES bien avant d'être seulement un outil d'évaluation, est la feuille de route servant à soutenir mon action et celle de tous les collaborateurs de l'ARES.

Il s'agit de donner une direction à suivre à l'équipe et un sens au travail quotidien de chacun, tout en mobilisant l'ensemble des collaborateurs autour d'objectifs à atteindre, communs et partagés, au bénéfice de l'enseignement supérieur en FWB en général, de tous ses étudiants et apprenants, de tous ses membres des personnels et de toutes ses institutions, en particulier.

## 2 DÉMARCHE D'ÉLABORATION

Le **Plan ENSEMBLE** a été pour grande partie établi entre août et octobre 2014.

La démarche d'élaboration suivie a particulièrement tenu compte de différents éléments de contexte significatifs qui sont présentés ci-dessous.

### 2.1 LE PRESCRIT LÉGAL

Le **Plan ENSEMBLE** s'inscrit dans le prescrit légal de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur et ses suites :

- Le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études ;
- L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 26 juin 2003 instaurant un régime de mandats pour les Administrateurs des Universités organisées par la Communauté française ;
- L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 décembre 2013 relatif au cadre et au statut administratif et pécuniaire des membres du personnel de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur ;
- La *Lettre de mission de l'Administrateur* adoptée par le Conseil d'administration de l'ARES en sa séance du 17 janvier 2014.

Conformément à la base légale, il contient une projection, sur au moins 24 mois, des prestations concrètes visant à réaliser les missions de gestion et à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de la *Lettre de mission de l'Administrateur* en tenant compte des moyens budgétaires et des ressources humaines disponibles ou à obtenir. Il a été discuté avec le Bureau exécutif de l'ARES en ses séances du 2 décembre 2014 et du 27 janvier 2015, puis avec le Conseil d'administration de l'ARES en ses séances du 10 février et du 24 mars 2015.

### 2.2 LA RÉFORME DU PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, LES ENTITÉS RÉUNIES AU SEIN DE L'ARES ET LA MISE EN PLACE DE L'OIP

La particularité du présent plan opérationnel et de ce premier mandat d'Administrateur de l'ARES, à tout le moins pour les deux premières années de travail, consiste non pas à classiquement manager les équipes et mener à bien les tâches et missions de gestion au sein d'un organisme d'intérêt public (OIP), mais bien de créer et de littéralement « faire naître » simultanément ce nouvel OIP et ses nouvelles missions organiques de service public qui, pour partie, n'existaient pas auparavant ou étaient directement prises en charge par le pouvoir exécutif et son administration centrale dans son rôle de pouvoir régulateur. L'ARES est en effet issue de la réunion d'une demi-douzaine de structures administratives différentes désormais réunies au sein d'une seule.

L'unification des différentes équipes sur un lieu de travail commun à déterminer, l'intégration de celles-ci dans une culture et un cadre de travail spécifiques, l'implantation du nouveau statut du personnel de l'ARES, la liquidation administrative des anciennes structures et de leur passif respectif, la mise en conformité du nouvel OIP vis-à-vis de ses obligations légales d'employeurs et de service public (ONSS, sécurité et bien-être, pension, statut, ...), la première budgétisation de l'ensemble des activités, la définition des services de support, la garantie de la continuité et la qualité du service malgré de tels changements, ... constituent donc des défis tout aussi originaux pour un fonctionnaire dirigeant qui débute son mandat qu'indispensables pour la bonne suite du développement de l'ARES. Il en va tout autant pour le déploiement progressif des missions organiques de l'OIP (voir ci-dessous).

Partir de l'existant, mobiliser les talents, identifier les manques, sérier les priorités et agir avec célérité et efficacité, constituent nécessairement le fil rouge des premiers mois et années de travail. Une condition sine qua non de la réussite de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur réside également dans la fluidité et dans la souplesse du travail de l'ARES et, partant, dans la recherche constante de simplifications administratives. Le décret du 7 novembre 2013 confie en effet à l'ARES plus de vingt-cinq missions différentes qui peuvent être regroupées au sein de quelques grandes thématiques générales :

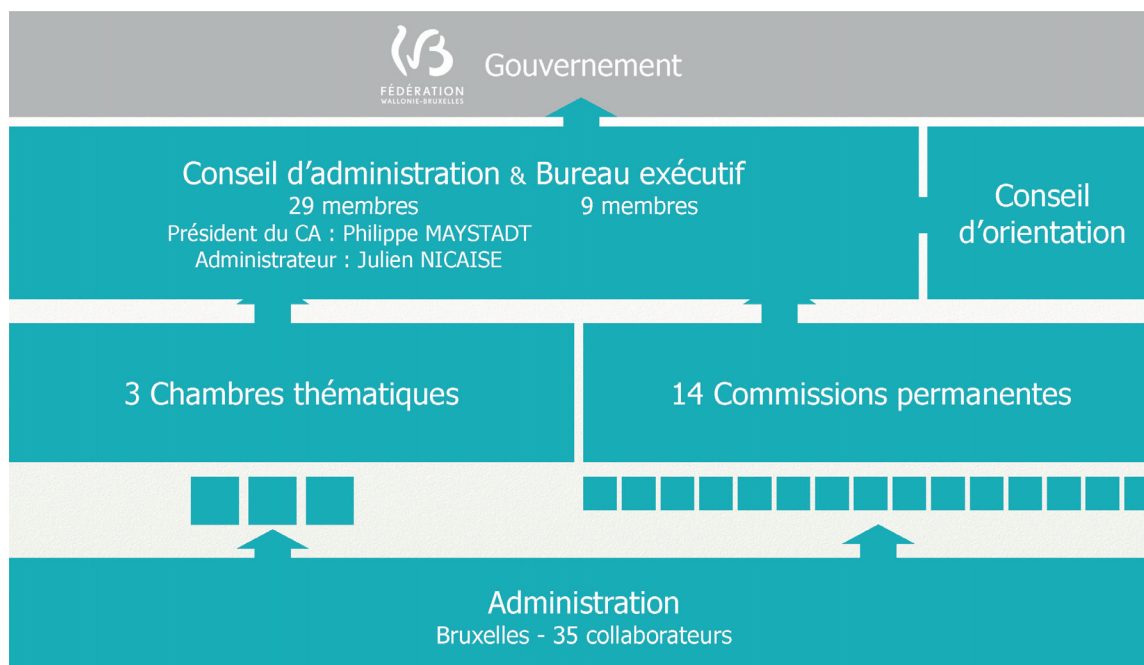
- Académique ;
- Recherche et développement ;
- Institutionnel ;
- Information ;
- Coopération académique au développement ;
- Relations internationales.

**FIGURE 2 - MISSIONS DE L'ARES**

Académique	R&D	Institutionnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de la <b>cohérence de l'offre</b> de formation</li> <li>• Organisation des <b>épreuves d'admission</b> communes</li> <li>• Promotion des <b>collaborations</b></li> <li>• Définition des <b>référentiels</b> de compétences</li> <li>• Coordination des structures d'activités d'<b>apprentissage tout au long de la vie</b></li> <li>• Agréer les <b>formations continues</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la <b>recherche conjointe</b></li> <li>• Organisation des <b>écoles doctorales thématiques</b> avec le FRS-FNRS</li> <li>• Collecte et traitement de <b>données statistiques et scientifiques</b> sur le secteur</li> <li>• Recensement des <b>bonnes pratiques</b></li> <li>• Publication d'<b>analyses et recommandations</b> pour les autorités et autres institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remise d'<b>avis</b> et de <b>propositions</b> au Gouvernement sur toute matière relative à l'ES</li> <li>• Proposition des <b>habilitations</b> et de l'<b>évolution de l'offre</b></li> <li>• Lien commun avec les <b>institutions communautaires</b>, régionales ou fédérales (WBI, AEQES, CSM, CPS, FRS-FNRS...)</li> <li>• <b>Droits</b> d'inscription</li> </ul>
Information	Coopération au dével.	International
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion de l'<b>information sur les études</b></li> <li>• Collecte d'informations <b>sur les services de soutien</b> aux étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination de la <b>participation à la coopération</b> au développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la <b>visibilité internationale</b></li> <li>• Coordination de la <b>représentation</b> pour les missions intercommunautaires et internationales</li> </ul>

Le décret du 7 novembre 2013 organise également la gouvernance de l'ARES autour de plusieurs structures de décision (le Conseil d'administration, le Bureau exécutif et le Conseil de direction) ou d'avis (le Conseil d'orientation, les trois Chambres thématiques, les quatorze Commissions permanentes et les différents groupes de travail).

**FIGURE 3 - GOUVERNANCE DE L'ARES**



Il ne s'agirait pas que l'ampleur de la tâche et que l'enchâssement des différentes structures de gouvernance et d'avis, lors de leur mise en place et au-delà, alourdissent ou ralentissent inutilement la mise en œuvre des missions. Cela constituera une priorité de tous les instants et devra régulièrement être évalué.

## 2.3 LA PARTICIPATION DES COLLABORATEURS DE L'ARES

Dans les premières semaines de l'exercice de mon mandat, j'ai veillé à rencontrer personnellement l'ensemble des collaborateurs de l'ARES. Chacun d'eux a ainsi fait l'objet d'un ou plusieurs contacts et entretiens individuels et/ou en petits groupes. Ceux-ci ont logiquement perduré par la suite.

Il va de soi que ces nombreuses rencontres et les échanges de vue qu'elles ont suscités avec tous les collaborateurs ont largement contribué à nourrir le **Plan ENSEMBLE**.

Dans le même temps, j'ai mis en place un Conseil de direction propre à l'ARES dès l'entame de mon mandat, lequel est composé des collaborateurs exerçant une fonction de direction ou assimilée ainsi que des membres invités pour les fonctions particulières qu'ils exercent au sein des structures de gouvernance de l'ARES. Le Conseil de direction de l'ARES a également concouru à l'élaboration du plan opérationnel.

Des éléments « provisoires » et « en projet » du **Plan ENSEMBLE** ont également été évoqués avec différents collaborateurs de l'ARES pour consultation alors que, dans le même temps, ceux-ci étaient invités à formuler, d'initiative, des propositions en fonction de leur domaine d'expertise. Les retours que cette initiative participative a suscités ont, à leur tour, permis d'enrichir, de compléter, et d'ajuster le plan opérationnel.

Enfin, il faut souligner combien les collaborateurs de l'ARES font preuve d'enthousiasme et d'engagement dans la mise en place du nouvel OIP et de ses missions, ceci malgré certaines incertitudes ou difficultés du passé parfois encore présentes, la surcharge de travail engendrée, la constitution de l'équipe et des conditions de travail non encore optimisées.

## 2.4 LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES ET DES PARTENAIRES PRIVILÉGIÉS

Dès l'entame de mon mandat, j'ai veillé à rencontrer l'ensemble des parties prenantes et des partenaires privilégiés des missions et du travail quotidien de l'ARES.

Des rencontres, contacts et échanges réguliers ont ainsi pu être menés principalement avec :

- Les établissements et institutions d'enseignement supérieur (IES) ;
- Les Ministres et/ou les cabinets ministériels des Ministres fonctionnellement compétents pour les législatures 2009-2014 et 2014-2019 (J.-M. NOLLET, A. ANTOINE, J.-C. MARCOURT et M.-M. SCHYNS d'une part, J.-C. MARCOURT, A. FLAHAUT et I. SIMONIS d'autre part) ;
- Des membres du Conseil d'administration, du Bureau exécutif, des Chambres thématiques et des Commissions permanentes de l'ARES ;
- Les organisations représentatives communautaires des étudiants (FEF, UNECOF) ;
- Les organisations représentatives des membres des personnels de l'enseignement (CSC, CGSP, CGSLB, le cas échéant dans leurs différentes centrales et composantes) ;
- Les fédérations de pouvoirs organisateurs d'enseignement et apparentés (SEGEC, CEPEONS, FESLI, FWB, le cas échéant dans leurs différents secrétariats généraux et structures apparentées) ;
- Des fonctionnaires généraux et des collaborateurs des entités qui composent le Ministère (AGE, AGI, DGBF, DGPPF, DGACA, DGENORS, CEJ) ou les OIP (WBI et WB Campus, ETNIC, IFC, EAP) de la FWB et les structures peu ou prou apparentées (FRS-FNRS, AEQES, LIEU, ADISIF, CSM, Commissaires et Délégués du Gouvernement, ainsi que ceux d'autres niveaux de pouvoir (ONSS, SdPSP, FAMIFED, DGD, ...) étant en lien avec les tâches et missions de l'ARES. L'objectif était également de pouvoir, de cette façon, optimiser le processus d'installation de l'ARES et son développement.

Ces contacts et échanges réguliers avec les parties prenantes ont contribué au jour le jour à l'élaboration du **Plan ENSEMBLE**.

## 2.5 LES CONTEXTES POLITICO-INSTITUTIONNEL ET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA MI-2014

Le **Plan ENSEMBLE** et toute sa démarche d'élaboration n'ont évidemment pas fait l'économie de considérer à leur juste mesure les influences des contextes politico-institutionnel et socio-économique de l'État belge et de la FWB à la mi-2014.

D'une part, comme la plupart des pays d'Europe, entité fédérale et entités fédérées en Belgique continuent de traverser, depuis la fin de l'année 2008, une importante crise économique et financière qui se répercute notamment sur le financement des institutions et des services publics.

D'autre part, les assemblées législatives et les gouvernements fédéral et de la FWB ont été renouvelés.

Cela a, indéniablement, des répercussions importantes sur un OIP naissant comme l'ARES, sur son développement, et sur ses perspectives.

Il va de soi que ces contextes particuliers ont - et auront encore au moins à court et à moyen termes - des conséquences tant directes qu'indirectes sur le travail quotidien de l'ARES :

- Nouveaux programmes et feuilles de route des gouvernements. Dans ce cadre, notamment, l'ARES se trouve citée dans une dizaine des thèmes particuliers couverts par la Déclaration de Politique communautaire 2014-2019 de la FWB, sans compter deux des grands thèmes transversaux de celle-ci que sont l'implémentation de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur et le refinancement de l'enseignement supérieur ;
- Nouvelles perspectives budgétaires ;
- Perspectives en matière de relations internationales et de coopération académique au développement ;
- Nouvelles obligations en qualité d'employeur et de service public.

Il s'agit là d'un ensemble d'éléments dont j'ai également voulu tenir compte lors de la définition des différents objectifs et des actions concrètes du présent plan opérationnel.

Parmi ces éléments, trois au moins nécessitent une attention particulière. Ils sont explicités ci-dessous.

### 2.5.1 L'implémentation de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur

Il est essentiel d'accompagner les établissements et institutions d'enseignement supérieur dans la concrétisation des avancées prévues par la réforme, lesquelles – dont l'ARES – se mettent progressivement en place.

Les collaborations qui peuvent se nouer en la matière sont d'autant plus riches que la diversité existe entre les formes d'enseignement.



Il faut donc, dans ce cadre, veiller à maintenir la spécificité et l'autonomie des différentes institutions d'enseignement supérieur que sont les universités, les hautes écoles, les écoles supérieures des arts et l'enseignement supérieur de promotion sociale.

Un premier diagnostic de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur et de sa mise en application doit pouvoir être établi rapidement, presque au jour le jour, pour, le cas échéant, prendre les mesures urgentes ou moins urgentes nécessaires pour en assurer son succès au bénéfice de tous les étudiants et apprenants.

Dans ce cadre, à son niveau, l'ARES doit pouvoir soutenir les institutions d'enseignement supérieur et relayer les demandes et interrogations en la matière vers le Gouvernement et vers les autres acteurs qui composent le paysage de l'enseignement supérieur.

Dans le même temps, des recours ont été formés auprès de la Cour constitutionnelle contre des parties de la réforme par certains partenaires privilégiés ou par des citoyens à titre individuel. Une attention toute particulière sera évidemment portée à l'évolution et aux suites qui seront accordées à ceux-ci.

### 2.5.2 Le nécessaire refinancement de l'enseignement supérieur

La nécessité d'un réel refinancement structurel, significatif et soucieux de l'autonomie des institutions d'enseignement supérieur est désormais admise de tous<sup>1</sup>.

En effet, le mécanisme de financement dit « de l'enveloppe fermée » mis en place à la fin des années nonante, couplé au boom démographique que connaît l'enseignement supérieur depuis la même période (+ 50 % d'étudiants supplémentaires en moins de 20 ans), a provoqué un définancement grave des institutions d'enseignement supérieur dans leur ensemble, et des universités en particulier.

Les conséquences de celui-ci sont nombreuses : bâtiments, salles de cours et services collectifs divers inadaptés en taille et/ou en mauvais état, taux d'encadrement des étudiants en baisse, manque de logements étudiants malgré la mobilisation des institutions d'enseignement supérieur en la matière, frein à la démocratisation des études, difficultés croissantes à faire face à la concurrence étrangère, soutien trop faible à l'innovation et à la recherche, cadre administratif et cadre logistique inadéquats, ...

Tous les indicateurs montrent également qu'à politique inchangée, ce définancement et ses conséquences vont s'aggraver encore davantage dans les années qui viennent.

Dans le même temps, outre ce mécanisme de l'enveloppe fermée - qui encourage une concurrence néfaste entre établissements - l'enseignement supérieur n'a pas toujours bénéficié d'initiatives de refinancement structurelles ou ponctuelles du même ordre que celles dont les autres niveaux d'enseignement ont parfois profité ces quinze dernières années.

---

<sup>1</sup> Voir sur le sujet les nombreuses publications de la Commission européenne (Eurydice), de l'OCDE (*Education at a Glance*), du MFWB (*Les Indicateurs de l'Enseignement*), de l'Académie royale de Belgique, du Conseil des Recteurs des universités francophones de Belgique, ... qui parviennent toutes aux mêmes conclusions en la matière.

Ceci amène désormais la FWB dans une situation particulièrement inédite et tout à fait paradoxale pour un système éducatif, à savoir que celle-ci accorde désormais, en moyenne annuelle, un montant plus important de financement public pour un étudiant issu de l'enseignement secondaire que pour un étudiant issu de l'enseignement supérieur<sup>2</sup>.

Les risques de diminution de la qualité générale de l'enseignement supérieur, d'aggravation des inégalités sociales et de l'échec scolaire, de détérioration des conditions de travail pour les membres des personnels et, globalement, les obstacles au redéploiement de Bruxelles et de la Wallonie qui en résultent, sont donc devenus particulièrement sérieux.

Dans les suites de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur qui se met en place, il est nécessaire que des engagements soient pris pour le refinancement de l'enseignement supérieur au bénéfice premier de ses étudiants et apprenants, de ses membres des personnels, et de tous ses établissements et institutions.

Un refinancement doit également se concevoir en concertation avec les acteurs concernés et dans un contexte d'autonomie renforcée des institutions. En effet, certaines mesures, notamment nouvelles et bien qu'à visée sociale, pèsent encore davantage sur les budgets des établissements d'enseignement supérieur (exonération des étudiants en doctorat de tout minerval, suppression des droits d'inscription à la seconde session, ...) parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'un apport de ressources complémentaires. De nouvelles dispositions en la matière et/ou des mécanismes de financement complémentaire doivent également pouvoir être examinés à court terme.

En conclusion, une révision des règles de financement des institutions d'enseignement supérieur, telle qu'elle est attendue pour 2016, peut difficilement être envisagée sans un refinancement conséquent. Dans ce cadre, l'ARES doit pouvoir soutenir les institutions d'enseignement supérieur sur cette matière.

### 2.5.3 La coopération académique au développement

Depuis plusieurs d'années, les universités francophones ont développé une expertise unique dans de nombreuses thématiques liées au développement. Fédérées au sein du Conseil interuniversitaire de la Communauté française (CIUF) d'abord, et de l'ARES ensuite, elles conjuguent leurs compétences et leurs expertises spécifiques au bénéfice des partenaires universitaires du Sud et ouvrent à présent progressivement leurs initiatives en la matière à l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur, leurs membres des personnels, leurs étudiants et apprenants.

En 2010, un accord politique relatif aux principes directeurs de la coopération universitaire et aux nouvelles modalités stratégiques de ses actions sud (à partir de 2013) est conclu. Après 18 mois de négociations, l'accord traduisait les principes de la *Déclaration de Paris* sur l'efficacité de l'aide au développement dans la mise en œuvre de la coopération universitaire au développement tout en reconnaissant ses spécificités. Des éléments essentiels de cet accord étaient notamment : un programme stratégique sud de 6 ans structuré en deux plans d'actions de 3 ans avec programmation budgétaire triennale, une garantie budgétaire pour

---

<sup>2</sup> 7.335 €/an pour un étudiant de l'enseignement secondaire contre 6.792 €/an pour un étudiant de l'enseignement supérieur (année 2011-2012). MFWB, *Les Indicateurs de l'Enseignement 2013*, Bruxelles, 2014.

un même plan d'actions et une augmentation annuelle de 3 % dans le cadre du premier plan, une concentration géographique sur 20 pays partenaires et l'inscription de chacune des actions dans le contexte social, politique ou académique du ou des pays concernés et une marge libre de 6 % du budget pour des initiatives novatrices ou en dehors des 20 pays de concentration.

Entre 2011 et 2013, dans le cadre de l'assainissement du budget de l'État, la coopération académique au développement s'est retrouvée dans une situation d'incertitude : certains responsables politiques défendaient alors l'idée selon laquelle le volet universitaire de la coopération belge était une compétence « usurpée » par le niveau fédéral qui devait être transférée aux Communautés ; à charge de ces dernières de dégager les moyens nécessaires à l'exercice de cette compétence.

Les négociations qui ont entouré ce dossier, l'incertitude ainsi que les retards dans l'obtention des budgets qui en ont découlé, ont mis un frein à la mise en œuvre de la réforme de 2010 alors qu'entretemps, une nouvelle réforme d'envergure relative aux modalités de subsidiation des acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG) était déjà en préparation.

**FIGURE 4 - ARES - 20 PAYS DE CONCENTRATION POUR LA COOPÉRATION ACADÉMIQUE AU DÉVELOPPEMENT**



Initiée au début de l'année 2012, cette nouvelle réforme a fait l'objet de concertations pendant plus d'un an. Elle vise à définir un cadre règlementaire et financier harmonisé et à encourager les synergies entre acteurs dans une optique d'efficacité de l'aide publique belge au développement. Dès 2015-2017, elle imposera aux acteurs – donc également à l'ARES – l'obtention d'un agrément en tant que partenaire de la coopération non gouvernementale. Des analyses contextuelles communes à l'ensemble des ACNG seront réalisées auxquelles chacune des interventions devra se référer. Chaque acteur sera également tenu à la concentration de ses moyens dans un nombre limité de pays.

La réforme vise à permettre d'obtenir plus aisément une vue d'ensemble sur les différentes interventions dans un pays, une région ou un secteur donnés et à renforcer la cohérence et l'efficacité de la coopération belge dans son ensemble. Mais elle est aussi source de travail et d'incertitudes supplémentaires et oblige les institutions d'enseignement supérieur et l'ARES – une nouvelle fois en très peu de temps – à anticiper et à s'adapter alors même que des réductions budgétaires pourraient être imposées par le Gouvernement fédéral en la matière. Elle les oblige également à se concerter, et même à négocier, avec des ONG ou d'autres partenaires de la coopération qui voient là une opportunité d'obtenir davantage de reconnaissance, voire de budget, et ce, peut-être à leur détriment.

L'ARES devra être particulièrement vigilante tant à court qu'à moyen termes. Un définancement de la coopération académique au développement et/ou un éventuel retour du débat sur les compétences dites « usurpées » pourrait en effet avoir des conséquences particulièrement négatives, voire catastrophiques.

## 2.6 LES ÉVOLUTIONS INTERVENUES AU SEIN DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ARES

L'élaboration du **Plan ENSEMBLE** a également été marquée par des changements importants survenus au sein de la composition du Conseil d'administration de l'ARES.

D'une part, M. Didier VIVIERS, Recteur de l'Université libre de Bruxelles (ULB), a présidé *ad interim* le Conseil d'administration de l'ARES et son Bureau exécutif durant les neuf premiers mois de l'année 2014, assurant ainsi les premiers importants déploiements de l'OIP, avant de céder la place, fin septembre 2014, à M. Philippe MAYSTADT, Ministre d'État et Past Président de la Banque européenne d'Investissement (BEI). M. Didier VIVIERS demeure Vice-président du Conseil d'administration de l'ARES et Président de la Chambre des universités.

D'autre part, presque simultanément, un certain nombre de membres du Conseil d'administration ayant joué un rôle important en amont ou en aval de l'adoption du décret du 7 novembre 2013 ont cessé leurs activités au sein de l'ARES ou ont vu celles-ci être très sensiblement modifiées. C'est notamment le cas de M. Bruno DELVAUX, Recteur de l'Université catholique de Louvain (UCL), de M. Vincent WERTZ, Vice-Recteur de l'Université catholique de Louvain (UCL), de M. Stéphane HEUGENS, Représentant du Conseil général de l'Enseignement de promotion sociale, de M. André COUDYZER, Secrétaire général de la Fédération de l'enseignement supérieur catholique (SEGEC), et de Monsieur Bernard RENTIER, Recteur de l'Université de Liège (ULg). Ces deux derniers membres avaient par ailleurs coprésidé le groupe de travail « Paysage » dans le cadre de la *Table ronde de l'enseignement supérieur* initiée au début de l'année 2010, lequel allait jeter les premières bases du décret du 7 novembre 2013.

Enfin, Mme Chantal KAUFMANN, Directrice générale de l'Enseignement non obligatoire et de la Recherche scientifique au Ministère de la FWB, assura la fonction d'Administrateur *ad interim* de l'ARES jusqu'à sa prise de fonction en juin 2014.

Un ensemble d'éléments là aussi qui – même parfois très indirectement – ont marqué les premiers mois de mon mandat et ont également été appréhendés dans le cadre de la rédaction du plan opérationnel.

## 2.7 LES MOYENS HUMAINS DÉVOLUS A L'ARES

Pour finir, l'élaboration du **Plan ENSEMBLE** a volontairement pris le parti que l'ARES serait en mesure, sur la base de sa dotation annuelle, notamment, de recruter en nombre suffisant le personnel qualifié nécessaire à la bonne réalisation de ses missions et à son fonctionnement optimal dans les mois et les années à venir.

En effet, d'une part, les missions dévolues à l'ARES et aux structures de gouvernance et d'avis qui la composent dépassent de très loin celles qui étaient affectées aux anciens organismes dissous et aujourd'hui intégrés dans l'ARES.

On soulignera, par exemple, que les instances de gouvernance et d'avis prévues par le décret du 7 novembre 2013 et ses suites sont au nombre de 21 et que 3 d'entre elles nécessitent régulièrement l'organisation d'un bureau préparatoire préalablement aux réunions plénières.

À ces 24 structures permanentes dont il revient à l'administration de l'ARES d'assurer un fonctionnement optimal, il faut d'ores et déjà ajouter une bonne vingtaine d'autres commissions ou groupes de travail plus spécifiques, mais tout aussi permanents ou établis sur le long terme : anciens conseils supérieurs, test d'orientation en médecine, examen d'admission, maîtrise de la langue, groupes de travail en matière de relations internationales, de coopération académique au développement, d'information sur les études, ...

On notera également que l'ARES a hérité de certaines compétences de régulation anciennement dévolues au Ministère de la FWB, sans pour autant qu'un transfert de personnel *ad hoc* soit assuré (application de la réglementation, recours contre les refus d'inscription, habilitations, référentiels de compétences et programmes d'études, ...).

Par ailleurs, si les collaborateurs issus des anciens organismes ont bien été transférés à l'ARES<sup>3</sup>, certains des anciens conseils bénéficiaient de la prise en charge par des tiers (Ministère de la FWB, FRS-FNRS, ...) de différentes fonctions de management et/ou de support qu'il faut aujourd'hui naturellement combler.

Enfin, le statut d'organisme d'intérêt public dévolu à l'ARES par le Parlement de la FWB implique qu'elle soit en mesure de répondre à ses obligations légales notamment en matière de fonction publique et de statut du personnel, de mise en concurrence et de marchés publics, ainsi que de budget, de comptabilité et de rapportage vers les autorités de tutelle. Là aussi, l'adéquation mise en œuvre de ces obligations implique de pouvoir nécessairement disposer de collaborateurs compétents en nombre suffisant pour assurer efficacement toutes les activités et fonctions de support.

Faute d'espace de travail disponible dans ses locaux, l'ARES n'a pu que peu avancer en cette matière durant l'année 2014 et a dû compter sur un engagement exceptionnel de ses équipes actuelles pour mener son développement progressif ainsi que les différents projets à bien.

Le déménagement prévu durant le premier semestre 2015 permettra de pallier cette importante difficulté logistique, de recruter plus avant et de mettre progressivement et sereinement en œuvre le **Plan ENSEMBLE** dans sa globalité.

---

<sup>3</sup> Ce n'est toutefois pas le cas ni pour l'Observatoire de l'Enseignement supérieur (OES), ni pour le Bureau permanent de l'enseignement supérieur de promotion sociale.

De manière générale, anticiper les répercussions éventuelles de la réforme de l'enseignement supérieur et des autres normes sur le développement de l'ARES, sur ses missions et sur le travail de ses collaborateurs est, et demeurera, une priorité de tous les instants, en particulier durant les premiers mois de la mise en place de l'OIP. Les tâches seront priorisées au fur et à mesure et le degré de faisabilité des changements ou éléments nouveaux demandés évalués systématiquement. Le cas échéant, le Conseil d'administration et le Bureau exécutif seront saisis autant que nécessaire des difficultés possibles en la matière.

### 3 LE PLAN OPÉRATIONNEL

Le **Plan ENSEMBLE** comprend **5 axes stratégiques**, lesquels sont déclinés en **15 objectifs stratégiques**.

Ces 15 objectifs stratégiques sont décomposés en **75 objectifs opérationnels** et, *in fine*, en **un peu plus de 150 différents projets et actions concrètes**.

Le tout est présenté dans le détail dans les pages qui suivent, accompagné des **indicateurs de résultat ou de réalisation *ad hoc***.

Principalement fondé sur le décret du 7 novembre 2013 et la *Lettre de mission de l'Administrateur*, l'ensemble est mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2014 et jusqu'au 31 août 2016 au moins. La priorité durant cette période sera d'abord portée sur la « mise en place » de l'OIP en tant que telle : définition d'un lieu de travail commun, optimisation des conditions de travail des collaborateurs, liquidation des anciennes structures, obligations légales initiées et assurées, installation et support aux différentes structures de l'ARES, etc. Ensuite, et même si ces actions se chevauchent nécessairement pour bonne part, ce seront le développement des missions organiques de l'OIP et la recherche d'efficacité et de qualité dans les différents actes posés qui prendront progressivement le pas sur la mise en place en tant que telle (voir point 2.2. ci-dessus).

L'objectif est d'aller au plus loin, dans le courant de ces 24 premiers mois de mandat et au-delà, dans la réalisation des prestations concrètes visant à réaliser les missions de gestion et à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels déterminés, entre autres, dans la *Lettre de mission de l'Administrateur* et dans le décret du 7 novembre 2013.

Les moyens budgétaires et les ressources humaines disponibles de l'ARES seront mobilisés à cet effet.

Nul doute qu'il s'agit également par là de préparer concomitamment les bases du travail et de l'action pour 2017 et au-delà.

Comme tout plan opérationnel, qui plus est dans le présent cas pour un organisme d'intérêt public nouveau, en plein développement, et bénéficiant de peu de recul quant à ses activités, des changements en cours de route – souhaités ou subis – dans les priorités, dans les échéanciers, voire même dans les missions, les budgets et les bases légales qui fondent l'ARES ne sont pas du tout à exclure. Le retard dans certains projets, voire même leur abandon, comme dans tout processus de gestion, ne le sont pas non plus.

L'ARES, à l'instar de toute nouvelle organisation humaine quelle qu'elle soit, connaîtra inévitablement un certain nombre de « maladies de jeunesse » et d'initiatives non-abouties. Le cas échéant, cela sera examiné avec les instances décisionnelles de l'ARES que sont son Bureau exécutif et son Conseil d'administration, des choix seront opérés et justifiés, entre autres au travers du rapport d'évaluation de l'Administrateur.

# Plan ENSEMBLE

## 5 AXES - 15 OBJECTIFS STRATEGIQUES - 75 OBJECTIFS OPERATIONNELS

### 1. ASSURER ET DEVELOPPER LA PLACE DE CHAQUE COLLABORATEUR AU SEIN DE L'ARES

- 1.1. Fournir aux collaborateurs de l'ARES des conditions optimales et motivantes pour la réalisation de leur travail
- 1.2. Optimiser les ressources humaines de l'ARES et développer une gestion stratégique et prévisionnelle de celles-ci
- 1.3. Garantir, diffuser et amplifier l'expertise de l'ARES et de ses collaborateurs

### 2. FAIRE DE L'ARES UNE VERITABLE ORGANISATION PLUTOT QU'UNE ADDITION DE STRUCTURES ET DE SERVICES

- 2.1. Développer l'ARES en tant que nouvel organisme d'intérêt public
- 2.2. Déployer et adapter la structuration de l'ARES à ses (nouvelles) missions
- 2.3. Inscrire le management de l'administration de l'ARES dans une dynamique participative, transversale et responsabilisante
- 2.4. Généraliser les principes de la simplification administrative au sein de l'ARES

### 3. FAIRE DE L'ARES UN VERITABLE PARTENAIRE DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

- 3.1. Mettre l'expertise de l'administration de l'ARES au service de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur
- 3.2. Positionner l'administration de l'ARES comme un partenaire proactif des institutions d'enseignement supérieur pour l'exécution de leurs missions et la défense de leurs intérêts

### 4. DEVELOPPER ET OPTIMALISER LES RELATIONS DE L'ARES AVEC SES PARTENAIRES PRIVILEGIÉS

- 4.1. Développer et optimaliser les relations de l'ARES avec ses stakeholders
- 4.2. Développer et optimaliser les relations de l'ARES avec le Gouvernement
- 4.3. Développer et optimaliser les relations de l'ARES avec ses autres partenaires

### 5. ÊTRE ACTEUR DU DEVELOPPEMENT DE BRUXELLES, DE LA WALLONIE ET DE LA BELGIQUE DANS SON ENSEMBLE

- 5.1. Participer au redressement socio-économique de Bruxelles, de la Wallonie et de la Belgique dans son ensemble
- 5.2. Participer au rayonnement international de Bruxelles, de la Wallonie et de la Belgique dans son ensemble
- 5.3. Assurer une gestion durable et citoyenne des activités de l'ARES



## AXE 1 - Assurer et développer la place de chaque collaborateur au sein de l'ARES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	PROJETS/ACTIONS	INDICATEURS
<b>1.1. FOURNIR AUX COLLABORATEURS DE L'ARES DES CONDITIONS OPTIMALES ET MOTIVANTES POUR LA RÉALISATION DE LEUR TRAVAIL.</b>	<b>1.1.1. Préservé les droits acquis, tendre vers l'égalité de traitement et implémenter progressivement le nouveau statut du personnel de l'ARES.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Veiller à l'intégration harmonieuse et fonctionnelle de tous les collaborateurs issus des anciens organismes intégrés dans l'ARES.</li> <li>✓ Privilégier autant que possible le double principe d'« égalité de traitement » et de « maintien des droits acquis » pour tous les collaborateurs de l'ARES.</li> <li>✓ Réconcilier les éventuelles situations administratives individuelles inadéquates dans le cadre du nouveau statut de l'ARES et du personnel.</li> <li>✓ Réconcilier les usages et les pratiques et développer progressivement un règlement de travail commun.</li> <li>✓ Proposer les modifications statutaires qui se révéleraient nécessaires.</li> <li>✓ Développer et publier annuellement une liste nominative des collaborateurs de l'ARES au départ du tableau de bord prospectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Règlement de travail commun développé.</li> <li>▪ Le cas échéant, situations administratives individuelles inadéquates réconciliées.</li> <li>▪ Le cas échéant, modifications statutaires proposées.</li> <li>▪ Liste nominative développée et actualisée.</li> </ul>
<b>1.1.2. Rassembler les collaborateurs et développer l'ARES sur un site commun et fonctionnel.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déterminer un lieu de travail commun et fonctionnel approprié pour installer l'ARES (en ce compris son siège social).</li> <li>✓ Mener à bien les démarches opérationnelles et administratives <i>ad hoc</i> (analyse des besoins, budget, prospection, sécurité et bien-être, bail, mobilier, téléphonie et informatique, etc.)</li> <li>✓ Déménager l'ensemble des équipes et équipements de l'ARES vers le lieu de travail commun.</li> <li>✓ Veiller à impliquer les collaborateurs dans la démarche de détermination du lieu de travail et du déménagement.</li> <li>✓ Clôturer toutes les obligations légales et administratives vis-à-vis des anciens lieux de travail délaissés.</li> <li>✓ Utiliser et gérer de manière optimale les infrastructures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieu de travail commun déterminé.</li> <li>▪ Démarches administratives <i>ad hoc</i> réalisées.</li> <li>▪ Déménagement planifié.</li> <li>▪ Déménagement réalisé.</li> <li>▪ Degré de satisfaction des collaborateurs de l'ARES.</li> <li>▪ Degré de satisfaction des administrateurs et des usagers de l'ARES.</li> </ul>

### 1.1.3. Assurer et optimiser la sécurité et le bien-être au travail des collaborateurs de l'ARES.

- ✓ Renforcer l'intérêt porté par l'ARES sur ces matières, notamment les aspects directement en lien avec les missions de l'ARES : charge psycho-sociale et prévention de l'absentéisme et du burn-out, problématique des collaborateurs en mission dans les pays du Sud, ...
  - ✓ Accentuer et soutenir le rôle de la correspondance en personnel de l'ARES sur ces matières.
  - ✓ Relayer et soutenir les besoins des collaborateurs sur ces matières, notamment en accentuant la disponibilité et la communication ascendante et descendante via la correspondance en personnel.
  - ✓ Mettre en place une gestion préventive et prospective sur ces matières (système dynamique de gestion des risques notamment), entre autres au niveau du Conseil de direction de l'ARES.
  - ✓ Implémenter un SIPPT et/ou un SEPPT pour l'ARES.
  - ✓ Former le personnel de l'ARES sur ces matières et développer certaines fonctions *ad hoc* : conseiller en prévention, conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux du travail, personne de confiance, ...
  - ✓ Répondre aux obligations légales en matière d'emploi de personnes handicapées dans les organismes d'intérêt public.
- Initiatives prises en ce sens.
  - Rapportage et rapports fournis par la correspondance en personnel.
  - Degré de mise en place de la gestion préventive et prospective.
  - Degré de satisfaction des collaborateurs de l'ARES.
  - Nombre et objet de demandes/an et réponses qui y sont apportées.
  - Nombre et objet d'incidents/an et réponses qui y sont apportées.

### 1.1.4. Veiller à ce que chaque collaborateur de l'ARES dispose de l'espace, du mobilier et de l'équipement adéquats.

- ✓ Veiller à une occupation de l'espace, du mobilier et de l'équipement qui soit fonctionnelle, efficiente, équitable et favorisant l'esprit d'équipe.
  - ✓ Privilégier autant que possible des espaces de travail fermés réunissant un petit nombre de collaborateurs plutôt que des *open spaces*.
  - ✓ Accentuer et soutenir le rôle de la correspondance en personnel de l'ARES sur ces matières.
  - ✓ Relayer et soutenir les besoins des collaborateurs sur ces matières, notamment en accentuant la disponibilité et la communication ascendante et descendante via la correspondance en personnel.
  - ✓ Permettre, autant que possible, aux collaborateurs de
- Initiatives prises en ce sens.
  - Reporting et rapports fournis par la correspondance en personnel.
  - Degré de mise en place de la gestion préventive et prospective.
  - Degré de satisfaction des collaborateurs de l'ARES.
  - Nombre et objet de demandes/an et réponses qui y sont apportées.



- choisir entre un ordinateur fixe et un ordinateur portable.
- ✓ Mettre en place une gestion préventive et prospective sur ces matières, notamment au niveau du Conseil de direction de l'ARES.
  - ✓ Prévoir un accès pour les personnes à mobilité réduite (PMR) et les facilités *ad hoc* ainsi que toute adaptation du ou des poste(s) de travail qui serait rendue nécessaire.

#### **1.1.5. Assurer l'accueil et l'intégration optimale des nouveaux collaborateurs au sein de l'ARES.**

- ✓ Organiser la rencontre de chaque nouveau collaborateur avec l'Administrateur et le service dont il dépend lors de son entrée en fonction.
  - ✓ Désigner un référent-tuteur parmi les collaborateurs de l'ARES pour chaque nouveau collaborateur lors de son entrée en fonction.
  - ✓ Définir, en regard du profil de fonction, des objectifs clairs pour chaque nouveau collaborateur lors de son entrée en fonction.
  - ✓ Faire opérer une évaluation formative de chaque nouveau collaborateur par son supérieur hiérarchique dans les premiers mois suivant son entrée en fonction.
- Nouveaux collaborateurs rencontrés par l'Administrateur et par le service dont il dépend.
  - Référents-tuteurs désignés par nouveaux collaborateurs.
  - Profils de fonction et objectifs définis par nouveaux collaborateurs.
  - Évaluations formatives des nouveaux collaborateurs menées.
  - Résultats des évaluations satisfaisants et mesures prises dans le cas contraire.

#### **1.1.6. Développer une concertation sociale optimale et des échanges réguliers, formels comme informels, avec les collaborateurs de l'ARES.**

- ✓ Garantir le respect du statut syndical (loi du 19 décembre 1974 et ses arrêtés d'exécution).
  - ✓ Inscrire l'ARES au sein du Comité du secteur XVII.
  - ✓ Mettre en place un Comité de concertation de base (CoCoBa) au sein de l'ARES et le réunir régulièrement.
  - ✓ Assurer la participation de l'ARES au processus de programmation sociale sectorielle dans la fonction publique.
  - ✓ Promouvoir des réunions d'équipe et des rencontres régulières entre chaque collaborateur et sa hiérarchie.
  - ✓ Mettre en place un système de récolte des suggestions des collaborateurs et des réponses qui y sont apportées.
  - ✓ Garantir, dans le respect de la continuité du service, des moments de convivialité pour l'ensemble des collaborateurs.
- Initiatives prises en ce sens.
  - Inscription au Comité du secteur XVII réalisée.
  - CoCoBa institué.
  - Réunions d'équipe organisées.
  - Système de récolte et de suivi des suggestions des collaborateurs mis en place.
  - Moments de convivialité organisés.

### 1.1.7. Développer la motivation des collaborateurs de l'ARES par la valorisation personnelle.

- ✓ Soutenir, aider et encourager les collaborateurs lors d'entretiens formels ou informels.
  - ✓ Promouvoir la mise en place de systèmes de priorisation des actions concertés entre collaborateurs et responsables d'entités.
  - ✓ Répartir le travail de façon équitable en tenant compte des situations individuelles (rang, expérience, degré de formation, connaissances et compétences, etc.) et réorienter les profils et les tâches lorsque cela est nécessaire (principe de la « bonne personne à la bonne place »).
  - ✓ Responsabiliser et instaurer un principe de confiance en n'intervenant dans le contrôle qu'à des moments déterminés dans le processus.
- Initiatives prises en ce sens.
  - Nombre, proportion et motivation des départs volontaires et involontaires de l'ARES.
  - Ancienneté moyenne des collaborateurs et écart-type.
  - Stabilité et *turn-over* des collaborateurs.

### 1.1.8. Développer la motivation des collaborateurs de l'ARES par la valorisation statutaire, administrative et pécuniaire.

- ✓ Contribuer à la prolongation des engagements des collaborateurs de l'ARES lorsque cela est possible et justifié (renouvellement des contrats à durée déterminée, passage en durée indéterminée, accès à la nomination, etc.).
  - ✓ Contribuer à la prolongation des avantages des collaborateurs de l'ARES lorsque cela est possible et justifié (assurance hospitalisation, etc.).
  - ✓ Contribuer à la revalorisation des statuts des collaborateurs de l'ARES lorsque cela est possible et justifié (promotions, incitation à la participation aux concours d'accès et aux formations préparatoires *ad hoc*, octroi de congés d'études, etc.).
  - ✓ Prendre, le cas échéant, des mesures contre les comportements inadéquats et leur répétition (non-respect du règlement de travail, non-respect des délais, etc.).
  - ✓ Instaurer une Chambre de recours compétente pour les collaborateurs de l'ARES.
- Nombre de prolongations obtenues par nombre de prolongations souhaitées.
  - Nombre de revalorisations obtenues par nombre de revalorisations souhaitées.
  - Nombre d'interventions contre les comportements inadéquats et suppression de ceux-ci.
  - Nombre, proportion et motivation des départs volontaires et involontaires de l'ARES.
  - Ancienneté moyenne des collaborateurs et écart-type.
  - Stabilité et *turn-over* des collaborateurs.
  - Chambre de recours instituée.



**1.2. OPTIMALISER  
LES RESSOURCES  
HUMAINES DE  
L'ARES ET  
DÉVELOPPER UNE  
GESTION  
STRATÉGIQUE ET  
PRÉVISIONNELLE  
DE CELLES-CI.**

**1.2.1. Doter l'ARES  
d'un secrétariat  
social et d'un  
service social  
performants.**

- ✓ Permettre à l'ARES de bénéficier de l'expertise du Secrétariat social des organismes d'intérêt public de la FWB.
- ✓ Envisager de doter l'ARES d'un logiciel de gestion des ressources humaines (GRH) performant.
- ✓ Doter l'ARES d'une solution de liquidation des salaires et autres charges sociales performante.
- ✓ Permettre aux collaborateurs de l'ARES de bénéficier des services offerts par le Service social de la FWB.
- Convention(s) MFWB-ARES établie(s).
- Prise en charge effective par le Secrétariat social des organismes d'intérêt public de la FWB.
- Logiciel de GRH implémenté le cas échéant.
- Solution de liquidation des salaires et autres charges sociales implémentée.
- Prise en charge effective par le Service social de la FWB.

**1.2.2. Anticiper les  
besoins en  
personnels de  
l'ARES,  
développer un  
plan cohérent de  
recrutement  
pour combler les  
besoins  
prioritaires et  
assurer le  
pilottage des  
politiques en la  
matière.**

- ✓ Actualiser et anticiper les besoins en personnels de l'ARES en fonction :
  - De ses obligations légales ;
  - De ses missions et de l'évolution de celles-ci ;
  - Des mouvements de personnels ;
  - De son budget.
- ✓ Combler les besoins prioritaires sur certaines fonctions critiques.
- ✓ Élaborer un tableau de bord prospectif des collaborateurs de l'ARES prenant en compte les éléments d'âges, d'activités, les arrivées, les départs, les mutations, etc.
- ✓ Accentuer et soutenir le rôle de la correspondance en personnel de l'ARES sur ces matières.
- ✓ Maintenir un dialogue constant entre l'ARES et ses partenaires privilégiés afin d'anticiper toute forme d'évolution de ses missions et de ses priorités.
- ✓ Concerter ces matières avec le personnel d'encadrement de l'ARES et relayer les demandes auprès du Conseil de direction.
- Recrutements prioritaires effectués.
- Mise en place du tableau de bord prospectif.
- Rapport établi à la suite des données reprises dans le tableau de bord prospectif.
- GRH en phase avec les missions et les priorités de l'ARES.
- Continuité du service assurée.

<p><b>1.2.3. Développer le middle-management de l'ARES et la fonction de personnel d'encadrement.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comblent les besoins prioritaires sur certaines fonctions critiques en matière de middle-management.</li> <li>✓ Élargir la composition du Conseil de direction en conséquence.</li> <li>✓ Développer les délégations en conséquence.</li> <li>✓ Soutenir le personnel d'encadrement dans ses missions de management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutements et/ou avancements de grade effectués.</li> <li>▪ Conseil de Direction élargi.</li> <li>▪ Cadastre des délégations adapté.</li> </ul>
<p><b>1.2.4. Optimiser le temps de travail des collaborateurs de l'ARES.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutenir la pratique du télétravail lorsque cela est possible et justifié.</li> <li>✓ Soutenir la pratique de l'horaire variable.</li> <li>✓ Développer les délégations existantes ou à venir.</li> <li>✓ Généraliser le principe du rapportage vers les collègues à la suite de réunions ou d'événements particuliers de manière à ce que leur présence ne soit pas forcément requise.</li> <li>✓ Soutenir les demandes de mutation, de changement de poste ou de changement de tâches lorsque cela est possible et justifié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de demandes de télétravail.</li> <li>▪ Nombre et objet de demandes/an, réponses qui y sont apportées et délais de réponse.</li> <li>▪ Cadastre des délégations adapté.</li> <li>▪ Nombre de demandes de mutations, de changement de poste ou de changement de tâches effectuées.</li> </ul>
<p><b>1.2.5. Assurer la polyvalence des collaborateurs de l'ARES et la transmission du savoir et de l'expertise.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ S'assurer que deux collaborateurs de l'ARES au moins puissent effectuer les tâches et missions de chaque poste de travail.</li> <li>✓ Faire travailler les collaborateurs de l'ARES prioritairement en binôme ou en trinôme lorsque cela est possible et justifié.</li> <li>✓ Avoir dans chaque service de l'ARES un ou des collaborateurs-experts ayant acquis une expertise de manière à pouvoir réagir aux demandes et aux difficultés rencontrées par ses ou leurs collègues.</li> <li>✓ Développer une politique de transmission des savoirs et des procédures d'anticipation des départs et d'atténuation des effets de ceux-ci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Augmentation du nombre de collaborateurs polyvalents.</li> <li>▪ Augmentation du nombre de collaborateurs-experts.</li> </ul>



**1.2.6. Amplifier la responsabilisation de chaque collaborateur de l'ARES et confier à chacun des tâches en regard de ses compétences.**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| ✓ | Veiller à ce que le principe de responsabilité et le principe de délégation soient compris par tous.                              | ▪ Initiatives prises en ce sens.   |
| ✓ | Responsabiliser le personnel d'encadrement.   | ▪ Cadastre des délégations établi.   |
| ✓ | Responsabiliser les collaborateurs.   | ▪ Nombre et formes de délégations accordées.   |
| ✓ | Assurer une communication ascendante et descendante optimale au sein de l'ARES.   | ▪ Nombre et types de demandes ou d'informations échangées avec les collaborateurs de l'ARES. |
| ✓ | Informier régulièrement les collaborateurs de l'ARES (nouvelles bases légales, décisions prises, calendrier et évènements, etc.). | ▪ Nombre et proportion de fonctions décrites.  |
| ✓ | Établir un profil de fonction pour chaque collaborateur de l'ARES.  |  |

### 1.3. GARANTIR, DIFFUSER ET AMPLIFIER L'EXPERTISE DE L'ARES ET DE SES COLLABORATEURS.

#### 1.3.1. Amplifier la formation continue des collaborateurs de l'ARES.

- ✓ Intégrer l'ARES parmi les bénéficiaires de l'École d'administration publique (EAP).
- ✓ Encourager et soutenir la participation des collaborateurs aux possibilités de perfectionnement et de formation existantes au sein de la FWB et au-delà.
- ✓ Implémenter progressivement un plan de formation global pour l'ARES et envisager l'opportunité et la faisabilité de mettre en place des plans de formation individualisés pour les collaborateurs en fonction de leurs besoins.

- Nombre et types de formations suivies.
- Taux de participation aux formations.
- Le cas échéant, nombre de plans de formation individualisés.
- Formation continuée des collaborateurs développée.

#### 1.3.2. Intégrer l'ARES dans un processus de formation à la GRH et au management.

- ✓ Assurer la participation du personnel d'encadrement à un ou plusieurs processus de formation à la GRH et aux techniques de management.

- Nombre et types de formations suivies.
- Taux de participation aux formations.
- Personnels d'encadrement formés.

#### 1.3.3. Favoriser la mise en place d'outils de référence et de procédures à valeur ajoutée pour le travail de chacun.

- ✓ Établir un profil de fonction pour chaque collaborateur de l'ARES.
- ✓ Examiner la faisabilité d'établir un portefeuille de compétences pour chaque collaborateur de l'ARES.
- ✓ Implémenter progressivement un plan de formation global pour l'ARES et des plans de formation individualisés ainsi que des fiches de formation pour les collaborateurs, ceci en fonction de leurs besoins.

- Nombre de profils de fonction réalisés.
- Le cas échéant, nombre de portefeuilles de compétences établis.
- Nombre de plans de formation individualisés et de fiches de formation établis.

#### 1.3.4. Mettre en place des outils et des pratiques permettant d'évaluer correctement le personnel de l'ARES.

- ✓ Procéder à des entretiens d'évaluation à chacune des échéances prévues par le statut et/ou en fonction des nécessités.
- ✓ Encourager les collaborateurs à présenter leur autoévaluation et un bilan de leurs actions.
- ✓ Accorder une place importante aux souhaits exprimés et aux difficultés que peuvent rencontrer les collaborateurs.
- ✓ Permettre un entretien individuel de chaque collaborateur avec l'Administrateur plusieurs fois par an.

- Nombre et proportion d'évaluations menées.
- Nombre et proportion d'entretiens individuels menés.
- Évaluations et autoévaluations réalisées.



## AXE 2 - Faire de l'ARES une véritable organisation plutôt qu'une addition de structures et de services

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	PROJETS/ACTIONS	INDICATEURS
<p><b>2.1. DÉVELOPPER L'ARES EN TANT QUE NOUVEL ORGANISME D'INTÉRÊT PUBLIC.</b></p>	<p><b>2.1.1. Assurer les obligations sociales d'employeur de l'ARES en tant que nouvel OIP.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Initier et répondre aux obligations en matière d'ONSS et domaines apparentés : Dimona-DrmfA, allocations familiales, accidents du travail et maladies professionnelles, médecine du travail, etc.</li> <li>✓ Initier et répondre aux obligations en matière de pension : Capelo, pension de survie, etc.</li> <li>✓ Privilégier autant que possible le double principe d'« égalité de traitement » et de « maintien des droits acquis » pour tous les collaborateurs de l'ARES.</li> <li>✓ Réconcilier les éventuelles situations administratives individuelles inadéquates dans le cadre du nouveau statut du personnel.</li> <li>✓ Ajustement de certains éléments ou documents légaux : contrats de travail, numéro d'entreprise, Banque-Carrefour, siège social, etc.</li> <li>✓ Définir une politique globale d'assurance et de gestion des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Obligations ONSS et domaines apparentés assurées.</li> <li>▪ Événuelles situations administratives inadéquates réconciliées.</li> <li>▪ Documents légaux ajustés.</li> <li>▪ Politique d'assurance et de gestion des risques établie.</li> </ul>
	<p><b>2.1.2. Assurer les obligations comptables et budgétaires de l'ARES en tant que nouvel OIP.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Initier et répondre aux obligations en matières comptable, budgétaire et de rapportage, notamment la loi du 16 mars 1954 et le décret du 9 janvier 2003.</li> <li>✓ Anticiper les répercussions du projet de décret « WBFIn II » actuellement en discussion et qui serait amené à remplacer la loi du 16 mars 1954 pour le contrôle des OIP.</li> <li>✓ Réunir et unifier les différents budgets et comptabilités issus des anciens organismes dissous et aujourd'hui intégrés dans l'ARES.</li> <li>✓ Doter l'ARES d'un budget pour les années 2014 et suivantes.</li> <li>✓ Définir un plan comptable d'ensemble.</li> <li>✓ Définir une politique bancaire d'ensemble.</li> <li>✓ Implémenter progressivement une comptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unification des différents budgets et comptabilités réalisée.</li> <li>▪ Budget 2014 établi.</li> <li>▪ Budgets des années suivantes établis.</li> <li>▪ Plan comptable d'ensemble établi.</li> <li>▪ Politique bancaire d'ensemble établie.</li> <li>▪ Comptabilité d'engagement intégrée.</li> <li>▪ Critères SEC et reporting assurés.</li> <li>▪ Logiciel ERP intégré le cas échéant.</li> <li>▪ Collège de réviseurs aux comptes désigné.</li> <li>▪ Mécanisme de rétribution des administrateurs et de remboursement</li> </ul>

des frais installés.  
Collaborateurs de l'ARES formés en conséquence.

- ✓ d'engagement plutôt que de trésorerie et former les collaborateurs de l'ARES en conséquence.
- ✓ Respecter les critères et spécificités SEC et assurer un rapportage mensuel régulier et former les collaborateurs de l'ARES en conséquence.
- ✓ Etudier l'opportunité de doter l'ARES d'un logiciel ERP performant et proportionné à la taille de l'OIP et, le cas échéant, former les collaborateurs de l'ARES en conséquence.
- ✓ Doter l'ARES d'un collège de réviseurs aux comptes et faire approuver ces derniers annuellement.
- ✓ Doter l'ARES d'un mécanisme de rétribution de ses administrateurs et de remboursement des frais engagés dans le cadre des missions.

### 2.1.3. Assurer les obligations de l'ARES en matière de marchés publics.

- ✓ Systématiser le recours à la mise en concurrence et aux règles légales en matière de marchés publics de travaux, de fournitures et de services passés par l'ARES.
- ✓ Exercer un contrôle interne préalable de la légalité et de la régularité des marchés passés par l'ARES.
- ✓ Rechercher systématiquement les meilleures conditions de marché par toute procédure applicable : regroupement des marchés, centrales d'achat, accords-cadres, dialogue compétitif, système d'acquisition dynamique, procédure négociée directe, recherche d'économies d'échelle, proactivité et innovation.

- Mise en concurrence systématique assurée.
- Mécanisme de contrôle interne préalable de la légalité et de la régularité implémenté.

### 2.1.4. Reprendre-liquider les obligations des anciens organismes dissous et aujourd'hui transférés dans l'ARES.

- ✓ Modifier les anciens mandats et contrats des différents organismes dissous et aujourd'hui intégrés dans l'ARES et les prolonger ou les clôturer, le cas échéant.
- ✓ Liquider les dettes et les créances des différents organismes dissous et aujourd'hui intégrés dans l'ARES et, le cas échéant, clôturer les comptes non encore approuvés.
- ✓ Liquider les obligations sociales et fiscales des anciens organismes dissous et aujourd'hui intégrés dans l'ARES.

- Initiatives prises en ce sens.
- Dettes et créances apurées.
- Obligations sociales et fiscales apurées.



**2.2. DÉPLOYER ET ADAPTER LA STRUCTURATION DE L'ARES À SES (NOUVELLES) MISSIONS.**

**2.2.1. Assurer des conditions de travail optimales pour les instances de l'ARES (CA, Bureau, Chambres, ...) et pour ses membres.**

- ✓ Assurer des conditions matérielles optimales pour l'organisation des instances de l'ARES.
- ✓ Assurer une adéquate instruction des dossiers pour faciliter la prise de décision.
- ✓ Formaliser l'information et les décisions dans des ordres du jour, procès-verbaux, rapports et notes de service, et diffuser ceux-ci.
- ✓ Optimiser le règlement d'ordre intérieur de l'ARES.
- ✓ Établir un règlement organique de l'ARES.
- ✓ Établir un cadastre évolutif des référents parmi les collaborateurs de l'ARES.
- ✓ Assurer une adéquate information des autorités de tutelle.
- ✓ Établir et remettre annuellement (à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2015) un rapport des activités de l'ARES pour l'année académique écoulée au Gouvernement qui le transmettra ensuite au Parlement.

- Initiatives prises en ce sens.
- Instances de l'ARES mises en place ou en fonction.
- Règlement d'ordre intérieur optimisé.
- Règlement organique établi.
- Cadastre évolutif des référents établi.
- Rapport d'activités établi.

**2.2.2. Installer, avec leur(s) Président(s), les commissions permanentes et les groupes de travail de l'ARES et leur assurer des conditions de travail optimales.**

- ✓ Soutenir l'installation de l'ensemble des commissions permanentes et des groupes de travail de l'ARES.
- ✓ Assurer des conditions matérielles optimales pour l'organisation des instances de l'ARES.
- ✓ Assurer une adéquate instruction des dossiers pour faciliter la prise de décision.
- ✓ Formaliser l'information et les décisions dans des ordres du jour, procès-verbaux, rapports et notes de service, et diffuser ceux-ci.
- ✓ Établir un cadastre évolutif des référents parmi les collaborateurs de l'ARES.

- Initiatives prises en ce sens.
- Instances de l'ARES mises en place ou en fonction.
- Cadastre évolutif des référents établi.

### 2.2.3. Installer le Conseil d'orientation de l'ARES et lui assurer des conditions de travail optimales.

- ✓ Soutenir l'installation du Conseil d'orientation de l'ARES.
- ✓ Établir le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'orientation.
- ✓ Assurer des conditions matérielles optimales pour l'organisation du Conseil d'orientation.
- ✓ Assurer une adéquate instruction des dossiers pour faciliter la prise de décision.
- ✓ Formaliser l'information et les décisions dans des ordres du jour, procès-verbaux, rapports et notes de service et diffuser ceux-ci.
- ✓ Établir et remettre annuellement au Conseil d'administration de l'ARES (à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2015) un avis sur l'offre d'études et de formation continue.

- Initiatives prises en ce sens.
- Nombre de processus réalisés.
- Instance de l'ARES mise en place / en fonction.
- Règlement d'ordre intérieur établi.
- Avis sur l'offre d'études et de formation continue remis.

### 2.2.4. Déployer l'organigramme de l'ARES de manière à ce qu'elle remplisse ses missions adéquatement et qu'elle fournisse un travail de qualité.

- ✓ Établir une ou plusieurs Direction(s) / Service(s) des affaires institutionnelles et académiques.
- ✓ Établir une ou plusieurs Direction(s) / Service(s) des relations internationales et de la coopération au développement.
- ✓ Établir une Direction / un Service recherche & développement (y compris statistiques).
- ✓ Établir une Direction / un Service de la communication.
- ✓ Établir une Direction / un Service du budget et de la comptabilité.
- ✓ Établir une Direction / un Service de la GRH et des affaires générales.
- ✓ Établir une Direction / un Service d'audit interne et une fonction de contrôleur interne.

- Directions et services créés.
- Organigramme de l'ARES déployé.

### 2.2.5. Déployer des solutions informatiques souples et performantes au sein de l'ARES.

- ✓ Développer, en collaboration avec l'ETNIC, une infrastructure informatique performante pour l'ARES.
- ✓ Développer un inventaire, un plan de maintenance et un plan de remplacement du matériel.
- ✓ Déployer un cloud-extranet avec accès à distance pour l'ensemble des instances de l'ARES.
- ✓ Sécuriser les documents et leur accès.

- Convention ARES - ETNIC établie.
- Cloud-extranet déployé.
- Inventaire, plan de maintenance et plan de remplacement du matériel réalisés et mis à jour.



### 2.2.6. Élaborer une stratégie globale de communication pour l'ARES.

- ✓ Formuler un cadre de communication interne et externe global définissant les objectifs, les publics cibles et les canaux et instruments de communication.
- ✓ Formuler des procédures et des plans de communication, le cas échéant adaptés aux besoins des différentes composantes de l'ARES, pour favoriser une communication soutenue de l'ARES sur son identité, son image, ses positions et ses activités.
- ✓ Développer une politique proactive de représentation et de relations presse, le cas échéant assortie de la fonction de porte-parole.
- ✓ Développer un logo pour l'ARES.
- ✓ Développer une charte graphique pour l'ARES.
- ✓ Déployer un site internet convivial et performant.
- ✓ Uniformiser les documents et les courriers émis par l'ARES.
- ✓ Étudier l'opportunité et la faisabilité de la mise en place :
  - D'une newsletter électronique périodique.
  - D'une publication périodique.
  - De *policy briefs*.
  - D'une présence de l'ARES sur un ou plusieurs réseaux sociaux.

- Cadre de communication établi.
- Communication optimisée.
- Contacts médias optimisés.
- Logo défini et utilisé.
- Charte graphique définie et utilisée.
- Site internet déployé.
- Documents uniformisés.

### 2.2.7. Définir une politique événementielle pour l'ARES.

- ✓ Développer divers événements à portée externe :
  - Inauguration officielle du nouveau site de l'ARES.
  - Organisation périodique d'un colloque.
  - Organisation de conférences, midis de la recherche, etc.
  - Organisation d'événements spécifiques : vœux, etc.
- ✓ Développer divers événements à portée interne :
  - Repas du personnel ;
  - Activités de *team building*.

- Éléments événementiels à portée externe organisés.
- Éléments événementiels à portée interne organisés.

### 2.2.8. Établir une stratégie en matière de récolte de données et de développement d'outils d'analyse.

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission Observatoire et Statistiques (COS).
  - ✓ Assurer les missions préalablement prises en charge par l'Observatoire de l'Enseignement supérieur (OES).
  - ✓ Développer et gérer un système de collecte de données statistiques relatif à l'enseignement supérieur.
  - ✓ Développer les outils d'analyse et d'évaluation nécessaires à la réalisation des missions de l'ARES.
  - ✓ Réaliser ou faire réaliser des études et des recherches scientifiques.
  - ✓ Réaliser ou faire réaliser des tests et examens communs.
  - ✓ Envisager, le cas échéant, l'extension ou la modification du test d'orientation du secteur de la santé.
  - ✓ Servir de source d'information aux différents partenaires : à l'AEQES, au CSM, aux pôles académiques, aux instances de l'enseignement de promotion sociale, etc. et utiliser leurs propres informations le cas échéant.
  - ✓ Mettre en œuvre les obligations internationales en matière de développement de statistiques sur l'éducation et la formation tout au long de la vie.
- Initiatives prises en ce sens.
  - Tests communs réalisés et/ou encadrés.
  - Missions précédemment prises en charge par l'Observatoire de l'enseignement supérieur assurées.



**2.3. INSCRIRE LE MANAGEMENT DE L'ADMINISTRATION DE L'ARES DANS UNE DYNAMIQUE PARTICIPATIVE, TRANSVERSALE ET RESPONSABILISANTE.**

**2.3.1. Fonder le pilotage de l'administration de l'ARES autour du Plan ENSEMBLE et assurer le suivi et la coordination de celui-ci.**

- ✓ Assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan opérationnel avec le Conseil d'administration de l'ARES et son Bureau.
- ✓ Conscientiser les collaborateurs de l'ARES sur la nécessité de travailler au départ du plan opérationnel.
- ✓ Conseiller et accompagner les collaborateurs dans la gestion et l'application des processus liés aux objectifs de l'ARES.

- Degré de mise en œuvre du plan opérationnel.
- Niveau d'atteinte des objectifs fixés.
- Appropriation du plan opérationnel par les collaborateurs.

**2.3.2. Mettre en place un Conseil de direction de l'ARES assumant collégialement sa gestion transversale.**

- ✓ Installer le Conseil de direction de l'ARES.
- ✓ Assurer la participation active et régulière des différents responsables de l'ARES au Conseil de direction de l'ARES.
- ✓ Développer une méthodologie de suivi des décisions adoptées.
- ✓ Développer un cadastre des délégations.
- ✓ Faire la promotion du Comité de direction de l'ARES et diffuser les informations et décisions prises qui concernent les collaborateurs et la gestion transversale.

- Conseil de direction installé.
- Nombre de réunions du Conseil de direction et degré d'assiduité.
- Suivi des décisions prises et des activités déployées dans ce cadre.
- Cadastre des délégations établi.
- Initiatives prises pour diffuser les informations et décisions.

**2.3.3. Fonder progressivement le pilotage de l'administration de l'ARES sur des programmes d'activités à accomplir, des objectifs à atteindre et un contrôle des résultats obtenus.**

- ✓ Constituer progressivement les programmes d'activités des différentes entités de l'ARES.
- ✓ Évaluer l'opportunité d'établir un ou des tableaux de bord prospectifs pour l'ensemble de l'ARES avec mise en place d'indicateurs.
- ✓ Mettre en place des outils de suivi de l'exécution des décisions prises.
- ✓ Conscientiser les collaborateurs de l'ARES sur l'intérêt d'établir un tel monitoring.

- Degré de mise en œuvre du monitoring de l'ARES et de ses activités.
- Degré de réalisation des activités et niveau d'atteinte des objectifs fixés.
- Activités accomplies et, à défaut, mesures *ad hoc* prises.
- Appropriation du monitoring par les collaborateurs.

### 2.3.4. Implémenter progressivement une démarche qualité, une démarche de contrôle interne et assurer le suivi des recommandations ainsi développées.

- ✓ Sur la base d'une ou de plusieurs démarche(s) qualité à définir (par exemple le Cadre d'autoévaluation de la fonction publique), implémenter progressivement tout ou partie de celle(s)-ci au sein de l'ARES.
- ✓ Assurer le suivi des mesures ainsi retenues pour l'amélioration de l'ARES.
- ✓ Identifier et évaluer les risques encourus et la pertinence des contrôles internes actuellement mis en œuvre.
- ✓ Mettre en place, sur cette base, un contrôle interne plus performant, le cas échéant.
- ✓ Faire un rapport régulier aux organes de l'ARES quant à l'accomplissement des missions de contrôle interne.

- Démarche(s) qualité développée(s).
- Suivi des mesures retenues pour l'amélioration de la qualité au sein de l'ARES.
- Contrôles réalisés.
- Nombre de processus modifiés, le cas échéant, et ampleur des modifications.
- Rapports *ad hoc* établis.

### 2.3.5. Poursuivre et intensifier l'inscription permanente de l'ARES dans les structures transversales aux OIP mises en place au sein de la FWB.

- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le cabinet du Ministre de la Fonction publique et les fonctionnaires généraux du Ministère de la FWB et des autres OIP.
- ✓ Assurer la participation active et régulière des responsables de l'ARES aux structures transversales aux OIP, notamment :
  - Conseil de la Formation ;
  - Commission de Déontologie ;
  - Conseil d'administration de l'ETNIC ;
  - Comité de secteur XVII ;
  - Etc.
- ✓ Veiller à ce que les informations et décisions prises les concernant soient transmises aux collaborateurs de l'ARES.

- Contacts et coordination régulière avec le cabinet du Ministre de la Fonction publique et les fonctionnaires généraux du Ministère de la FWB et des autres OIP.
- Nombre et assiduité des collaborateurs de l'ARES participant aux réunions.
- Décisions prises et activités déployées concernant l'ARES.
- Intégration permanente de l'ARES dans les structures transversales.





**2.4. GÉNÉRALISER  
LES PRINCIPES  
DE LA  
SIMPLIFICATION  
ADMINISTRATIVE  
AU SEIN DE  
L'ARES.**

**2.4.1. Simplifier et  
améliorer la  
réglementation.**

- ✓ Faire des propositions d'initiative au Bureau et au CA et, à travers eux, au Gouvernement.
- ✓ Faire des propositions en réponse aux demandes du Gouvernement via le Bureau et le CA.
- ✓ Tendre vers et proposer l'ajout de normes manquantes dans les situations évoquées ci-dessus.
- ✓ Dans les situations évoquées ci-dessus, tendre vers et proposer la modification voire la suppression de normes obsolètes.
- ✓ Assurer un recours aux guides de légistique et aux formations *ad hoc* en la matière pour les collaborateurs concernés.

- Propositions d'initiative déposées.
- Propositions en réponse déposées.
- Nombre et importance des normes (obsolètes) modifiées ou soumises à modification.
- Nombre et importance des normes (manquantes) ajoutées.

**2.4.2. Simplifier et  
harmoniser les  
processus.**

- ✓ Implémenter une harmonisation des pratiques au sein de l'ARES :
  - Uniformiser l'indication du courrier entrant et sortant.
  - Uniformiser les documents (notes, avis, etc.).
  - Uniformiser le courrier et le papier à en-tête.
  - Uniformiser les numéros de téléphone et les adresses de courrier électronique.
- ✓ Assurer une permanence téléphonique et d'accueil.
- ✓ Généraliser l'utilisation de l'accusé de réception et de la réponse automatique au sein de l'ARES.
- ✓ Rechercher et promouvoir toutes les procédures – notamment électroniques – susceptibles de réduire les délais de réponse au sein de l'ARES.
- ✓ Optimiser la validation, la cohérence et la responsabilité des propositions et avis rendus par l'ARES.
- ✓ Assurer l'intégration de la notion de simplification administrative dans la gestion quotidienne des dossiers.

- Documents uniformisés.
- Accusés de réception émis.
- Recours aux procédures électroniques généralisé lorsque cela est pertinent et adéquat.
- Indication et traçabilité efficaces.
- Numéros de téléphone uniformisés et diffusés.
- Adresses de courrier électronique uniformisées et diffusées.

<p><b>2.4.3. Dématérialiser les processus.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer le recours à la signature électronique.</li> <li>✓ Appliquer la formalisation des circuits électroniques d'échange d'informations avec les partenaires privilégiés de l'ARES – notamment les cabinets ministériels – pour les demandes urgentes.</li> <li>✓ Étudier la faisabilité et l'opportunité d'implémenter un processus de gestion électronique du courrier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre / proportion de recours à la signature électronique.</li> <li>▪ Nombre / proportion de recours aux circuits électroniques pour les demandes urgentes.</li> </ul>
<p><b>2.4.4. Tendre vers un archivage optimal des dossiers.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir et promouvoir une politique d'archivage.</li> <li>✓ Développer un inventaire des archives.</li> <li>✓ Initier la mise en place d'un système de banque de données sur support informatique en vue de centraliser les documents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau de réalisation de l'inventaire.</li> <li>▪ Gain d'espace et environnement de travail plus optimal.</li> <li>▪ Gain de temps.</li> </ul>
<p><b>2.4.5. Contribuer à l'évaluation du fonctionnement des instances de l'ARES, en particulier ses commissions permanentes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Évaluer la mise en œuvre du décret au fur et à mesure de son implémentation.</li> <li>✓ Le cas échéant, faire des propositions d'initiative au Bureau et au CA et, à travers eux et si nécessaire, au Gouvernement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propositions d'initiative déposées.</li> </ul>



## AXE 3 - Faire de l'ARES un véritable partenaire des institutions d'enseignement supérieur

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	PROJETS/ACTIONS	INDICATEURS DE REALISATION
<b>3.1. METTRE L'EXPERTISE DE L'ADMINISTRATION DE L'ARES AU SERVICE DE LA RÉFORME DU PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.</b>	<b>3.1.1. Soutenir la mise en œuvre des missions institutionnelles de l'ARES.</b>	<p>En soutien des instances décisionnelles (Bureau et Conseil d'administration) de l'ARES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organiser la concertation sur toute matière relative aux missions de l'ARES et promouvoir les collaborations [art. 21, 6°].</li> <li>✓ Remettre des avis et des propositions au Gouvernement sur toute matière relative à l'enseignement supérieur [art. 21, 1°].</li> <li>✓ Proposer au Gouvernement, sur demande d'une ou plusieurs IES ou en suivi de l'avis du Conseil d'orientation, et après avis des Chambres thématiques concernées, les habilitations et l'évolution de l'offre et sa cohérence [art. 21, 2°, 3° et 4°].</li> <li>✓ Être le lien commun avec les institutions communautaires, régionales ou fédérales (WBI, AEQES, CSM, CPS, FRS-FNRS, ...) [art. 20, 7°].</li> <li>✓ Fixer les montants des droits d'inscription aux études et formations qui ne seraient pas déterminés par la législation [art. 21, 14°].</li> <li>✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission Mobilité des étudiants et du personnel (CoM).</li> <li>✓ Accueillir et assurer le support administratif et logistique de la commission chargée de recevoir les plaintes des étudiants relatives à un refus d'inscription (CEPERI) [art. 97].</li> <li>✓ Accueillir et assurer le support administratif et logistique de la Commission de l'enseignement supérieur inclusif (CESI) [art. 24, décret du 30/01/14].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Missions de l'ARES réalisées ou en cours.</li> <li>▪ Degré de mise en œuvre.</li> <li>▪ Avis remis.</li> <li>▪ Habilitations proposées.</li> <li>▪ Droits d'inscription fixés.</li> <li>▪ Commissions accueillies et support assuré.</li> </ul>

### 3.1.2. Soutenir la mise en œuvre des missions académiques de l'ARES.

- ✓ En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
  - ✓ Prendre en charge l'organisation matérielle des tests, épreuves ou examens d'admission communs, notamment le test d'orientation du secteur de la santé [art. 21, 5°].
  - ✓ Agréer les études de formation continue conduisant à l'octroi de crédits [art. 21, 13°].
  - ✓ Coordonner les structures collectives dédiées aux activités d'apprentissage tout au long de la vie de l'enseignement supérieur [art. 21, 15° et décret du 11/04/2011].
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la formation continue et de l'Apprentissage tout au long de la Vie (CoFoC).
  - ✓ Définir, sur proposition des commissions créées à cet effet et des IES, les référentiels de compétences correspondant aux grades académiques délivrés, et en attester le respect par les programmes d'études [art. 21, 16°].
  - ✓ Identifier les mesures les plus efficaces et les bonnes pratiques en matière d'aide à la réussite des étudiants et de support pédagogique aux enseignants, et promouvoir leur mise en œuvre [art. 21, 20°].
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de l'aide à la réussite (CAR).
  - ✓ Venir en appui administratif et logistique à toute mission des IES ou des pôles académiques à leur demande ou qui lui serait confiée par la législation [art. 21, 25°].
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission des Bibliothèques et Services académiques collectifs (CBS).

- Initiatives prises en ce sens.
- Missions de l'ARES réalisées ou en cours.
- Degré de mise en œuvre.
- Tests communs réalisés et/ou encadrés.
- Études de formation continue agréées.
- Référentiels de compétences définis.



### 3.1.3. Soutenir la mise en œuvre des missions de l'ARES en matière de relations internationales et de coopération académique au développement.

- ✓ En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
  - ✓ Contribuer à la coordination de la représentation des IES dans le cadre de missions et de relations intercommunautaires et internationales [art. 21, 8°].
  - ✓ Promouvoir la visibilité internationale de l'enseignement supérieur et contribuer à la coordination des relations internationales des pôles académiques et établissements [art. 21, 9°].
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission des Relations internationales (CRI).
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Coopération au Développement (CCD).
  - ✓ Soutenir la participation des pôles académiques et des établissements à la coopération académique au développement et à tous projets similaires et humanitaires [art. 21, 10°].

- Initiatives prises en ce sens.
- Missions de l'ARES réalisées ou en cours.
- Degré de mise en œuvre.
- Coopération académique au développement optimisée et intérêts défendus.

### 3.1.4. Soutenir la mise en œuvre des missions de l'ARES en matière de recherche et développement.

- ✓ En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Valorisation de la Recherche et de la Recherche interuniversitaire (CoVRI).
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission Observatoire et Statistiques (COS).
  - ✓ Promouvoir les activités de recherche conjointes et de formuler des avis et recommandations sur les orientations à donner à la politique scientifique et sur les moyens à mettre en œuvre [art. 21, 11°].
  - ✓ Organiser, en concertation avec les écoles doctorales près le FRS-FNRS, les écoles doctorales thématiques et les formations doctorales, et établir le règlement des jurys chargés de conférer, au sein des universités, le grade de docteur [art. 21, 12°].
  - ✓ Gérer un système de collecte de données statistiques relatif à toutes les missions de l'enseignement supérieur et

- Initiatives prises en ce sens.
- Missions de l'ARES réalisées ou en cours.
- Degré de mise en œuvre.
- Analyses publiées.
- Écoles doctorales thématiques et règlement des jurys chargés de conférer le grade de docteur établis.
- Système de collecte de données établi.

- ✓ au devenir de ses diplômés, en publier les analyses synthétiques et un tableau de bord détaillé [art. 21, 18°].
- ✓ Mettre en œuvre, en collaboration avec l'administration, les dispositions contenues dans le Règlement du Parlement européen et du Conseil relatif à la production et au développement de statistiques sur l'éducation et la formation tout au long de la vie [art. 21, 22°]
- ✓ Réaliser ou de faire réaliser des études et des recherches scientifiques relatives à l'enseignement supérieur [art. 21, 23°].
- ✓ Contribuer à développer les outils d'analyse et d'évaluation de l'enseignement supérieur et tenir un inventaire des études et recherches scientifiques réalisées dans ce domaine [art. 21, 24°].

**3.1.5. Soutenir la mise en œuvre des missions de l'ARES en matière d'information.**

- ✓ En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de l'Information sur les Études (CIE).
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Vie étudiante, Démocratisation et Affaires sociales (CoVEDAS).
  - ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de l'aide à la réussite (CAR).
  - ✓ Servir de source d'information aux différents partenaires : à l'AEQES, au CSM, aux pôles académiques, etc. [art. 21, 21°].
  - ✓ Fournir et diffuser une information complète et objective sur les études supérieures, sur les titres délivrés et sur les professions auxquelles ils mènent [art. 21, 17°].
  - ✓ Collecter les informations relatives à la situation sociale et au bien-être des étudiants, aux services et soutiens qui leur sont accordés, aux allocations et prêts d'études, et aux activités d'aide à la réussite [art. 21, 19°].

- Initiatives prises en ce sens.
- Missions de l'ARES réalisées ou en cours.
- Degré de mise en œuvre.
- Site internet déployé.
- Communication et information optimalisées.

<p><b>3.2. POSITIONNER L'ADMINISTRATION DE L'ARES COMME UN PARTENAIRE PROACTIF DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR POUR L'EXÉCUTION DE LEURS MISSIONS ET LA DÉFENSE DE LEURS INTÉRÊTS.</b></p>	<p><b>3.2.1. Soutenir les intérêts des IES, la préservation de leur autonomie et de leurs spécificités.</b></p>	<p>En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutenir la préservation et la promotion des intérêts et les positions des IES, dans leur ensemble et dans leurs spécificités.</li> <li>✓ Le cas échéant, positionner l'ARES, à l'initiative de ses membres ou du Gouvernement, sur les dossiers d'actualité dans l'enseignement supérieur, par exemple :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le refinancement de l'enseignement supérieur.</li> <li>○ La problématique des étudiants non résidents.</li> <li>○ La problématique du contingentement des études de santé-médecine et de la reconnaissance INAMI.</li> <li>○ La formation initiale des enseignants, le CAPAES et la réforme des titres et fonctions.</li> <li>○ La future réforme des études de kinésithérapie.</li> <li>○ La future réforme des études d'infirmier.</li> <li>○ La thématique de la formation en alternance dans l'enseignement supérieur.</li> <li>○ L'enseignement supérieur inclusif.</li> <li>○ Le coût des études, l'accompagnement social et le logement des étudiants.</li> <li>○ La formation continue, tout au long de la vie et la VAE.</li> <li>○ La thématique de la formation à horaire décalé ou adapté.</li> <li>○ L'aide à la réussite et la lutte contre l'échec et l'abandon des études.</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Résultats obtenus.</li> </ul>
<p><b>3.2.2. Soutenir les IES dans l'implémentation de la réforme de l'enseignement supérieur et des autres normes.</b></p>	<p>En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accompagner autant que de besoin les IES, les pôles académiques, les zones académiques interpôles dans la concrétisation des avancées prévues par la réforme du paysage de l'enseignement supérieur.</li> <li>✓ Évaluer la mise en œuvre du décret au fur et à mesure de son implémentation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Résultats obtenus.</li> </ul>	

### 3.2.3. Anticiper les répercussions éventuelles de la réforme de l'enseignement supérieur et des autres normes sur les missions de l'ARES et le travail de ses collaborateurs.

- ✓ Anticiper les répercussions en matière d'organisation du travail de l'ARES, de charge pour les collaborateurs, de priorisation des tâches et de respect des délais.
  - ✓ Évaluer le degré de faisabilité des changements demandés.
  - ✓ Faire état, devant le Conseil d'administration et le Bureau exécutif, des difficultés potentielles.
- Initiatives prises en ce sens.
  - Décisions prises et activités déployées concernant l'ARES.
  - État de mise en œuvre de la réforme du paysage.
  - Répercussions anticipées.

### 3.2.4. Faciliter l'implémentation de la réforme des mécanismes de subsidiarité de la coopération académique au développement.

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Coopération au Développement (CCD).
  - ✓ Implémenter la nouvelle organisation de la coopération non gouvernementale et concerter régulièrement ses autres acteurs privilégiés : VLIR-UOS, ONG, villes et communes, organisations syndicales, etc.
  - ✓ Implémenter la nouvelle révision des modalités de subsidiarité des acteurs de la coopération non gouvernementale et introduire un dossier de demande d'agrément *ad hoc* (comprenant notamment un plan stratégique pour 10 ans) pour le 31 décembre 2014.
  - ✓ Développer une organisation des programmes de coopération par pays et non plus par instrument.
  - ✓ Développer, avec les autres acteurs privilégiés, des analyses contextuelles communes par pays.
  - ✓ Adapter le fonctionnement de l'ARES, dont la répartition des tâches et les outils de reporting, à cette réforme.
- Initiatives prises en ce sens.
  - Demande d'agrément déposée et agrément obtenu.
  - Réforme implémentée.
  - Analyses contextuelles communes réalisées.
  - Résultats obtenus.





### **3.2.5. Défendre et promouvoir le maintien de moyens significatifs pour la coopération académique au développement.**

- En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Coopération au Développement (CCD).
  - ✓ Réaffirmer autant que de besoin le caractère indispensable d'un accès à un enseignement supérieur et à une recherche de qualité pour les pays en développement.
  - ✓ Réaffirmer le retour sur investissement – plutôt que la dépense – que génère la coopération académique au développement.
  - ✓ Contester une « communautarisation officieuse » de la coopération académique au développement et le retour de la problématique des « compétences usurpées ».
  - ✓ Contester une réduction des moyens accordés à la coopération académique au développement et, le cas échéant, veiller à ce qu'une potentielle réduction demeure dans une juste proportion par rapport aux autres départements.

- Initiatives prises en ce sens.
- Évolution des moyens.
- Anticipation et gestion des conséquences potentielles.

## AXE 4 - Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses partenaires privilégiés

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	PROJETS/ACTIONS	INDICATEURS
<b>4.1. DÉVELOPPER ET OPTIMALISER LES RELATIONS DE L'ARES AVEC SES STAKE-HOLDERS.</b>	<b>4.1.1. Optimiser les relations de l'ARES avec les organisations représentatives des étudiants.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer un dialogue permanent avec les organisations représentatives des étudiants.</li> <li>✓ Organiser ponctuellement des contacts ou des rencontres entre des entités de l'ARES et les organisations représentatives des étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Relations optimalisées.</li> <li>▪ Formalisation éventuelle d'une méthode de suivi.</li> </ul>
	<b>4.1.2. Optimiser les relations de l'ARES avec les organisations syndicales représentatives des travailleurs.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer un dialogue permanent avec les organisations syndicales représentatives des travailleurs.</li> <li>✓ Organiser ponctuellement des contacts ou des rencontres entre des entités de l'ARES et les organisations syndicales représentatives des travailleurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Relations optimalisées.</li> <li>▪ Formalisation éventuelle d'une méthode de suivi.</li> </ul>
	<b>4.1.3. Optimiser les relations de l'ARES avec les pouvoirs organisateurs de l'enseignement et apparentés.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer un dialogue permanent avec les fédérations de pouvoirs organisateurs de l'enseignement subventionné et Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE).</li> <li>✓ Organiser ponctuellement des contacts ou des rencontres entre des entités de l'ARES et les pouvoirs organisateurs de l'enseignement subventionné et WBE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Relations optimalisées.</li> <li>▪ Formalisation éventuelle d'une méthode de suivi.</li> </ul>



**4.2. DÉVELOPPER ET OPTIMALISER LES RELATIONS DE L'ARES AVEC LE GOUVERNEMENT DE LA FWB.**

**4.2.1. Collaborer activement aux processus de réflexion, de proposition et de production relatifs aux politiques du Gouvernement.**

- ✓ En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
- ✓ Faire des propositions d'initiative ou en réponse au Gouvernement suivant les orientations des instances décisionnelles de l'ARES.
- ✓ Exécuter les décisions et les processus établis par le Gouvernement et/ou le Parlement.
- ✓ Collaborer à assurer la sécurité juridique des actes pris et posés par le Gouvernement.
- ✓ Collaborer à assurer l'efficacité et la faisabilité sur le terrain des actes pris et posés par le Gouvernement.
- ✓ Collaborer à assurer le strict respect des délais des actes pris et posés par le Gouvernement.

- Propositions d'initiative déposées.
- Propositions en réponse déposées.
- Optimisation des relations de travail entre l'ARES et le Gouvernement.

**4.2.2. Assurer la participation active de l'ARES à la définition du cadre budgétaire de la FWB.**

- ✓ En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :
- ✓ Collaborer activement à la confection des propositions budgétaires initiales et d'ajustement suivant les orientations des instances décisionnelles de l'ARES.
- ✓ Établir des projections ou propositions vérifiées dans les délais.
- ✓ Anticiper les nouvelles tâches et missions qui sont ou seront dévolues à l'ARES ainsi que leur coût.
- ✓ Assurer la participation active de l'ARES à la méthodologie SEC et aux reportages mensuels.

- Projections et propositions formulées.
- Initiatives prises et d'actions menées.
- Projections et propositions vérifiées et établies dans les délais.
- Optimisation des relations de travail entre l'ARES et le Gouvernement.

**4.2.3. Assurer la participation active de l'ARES à la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de fonction publique.**

- ✓ Garantir le respect du statut syndical (loi du 19 décembre 1974 et ses arrêtés d'exécution).
- ✓ Inscrire l'ARES au sein du Comité du secteur XVII.
- ✓ Mettre en place un Comité de concertation de base (CoCoBa) au sein de l'ARES et le réunir régulièrement.
- ✓ Participation de l'ARES au processus de programmation sociale sectorielle dans la fonction publique.
- ✓ Collaborer à assurer la sécurité juridique des actes pris et posés par le Gouvernement.
- ✓ Collaborer à assurer l'efficacité et la faisabilité sur le terrain des actes pris et posés par le Gouvernement.

- Initiatives prises en ce sens.
- Inscription au Comité du secteur XVII réalisée.
- CoCoBa institué.
- Optimisation des relations de travail entre l'ARES et le Gouvernement.

#### 4.2.4. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec les cabinets ministériels.

- ✓ Organiser ponctuellement des rencontres et des réunions entre les entités de l'ARES et les cabinets ministériels.
- ✓ Renforcer le dialogue permanent avec les cabinets ministériels.
- ✓ Assurer une prise en charge optimale et une réponse dans les délais à toutes les demandes émanant des cabinets ministériels.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimisées.
- Résultats obtenus.

#### 4.2.5. Relayer vers l'ensemble des collaborateurs de l'ARES les éléments de la politique du Gouvernement, les demandes y afférentes et les décisions du Bureau et du CA en ces matières.

- ✓ Assurer une communication ascendante et descendante optimale au sein de l'ARES.
- ✓ Veiller au strict respect des délais.
- ✓ Informer régulièrement les collaborateurs de l'ARES (nouvelles bases légales, décisions prises, calendrier et évènements, etc.).
- ✓ Assurer la compréhension et l'exécution des décisions ainsi que des documents de référence :
  - Déclaration de Politique communautaire ;
  - Protocoles d'accord sectoriel ;
  - Dispositions décrétales et réglementaires ;
  - Instructions gouvernementales et ministérielles.

- Initiatives prises en ce sens.
- Nombre d'objectifs atteints.
- Optimisation des relations de travail entre l'ARES et le Gouvernement.
- Éléments de la politique du Gouvernement intégrés par les collaborateurs de l'ARES.



**4.3. DÉVELOPPER ET OPTIMALISER LES RELATIONS DE L'ARES AVEC SES AUTRES PARTENAIRES.**

**4.3.1. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses partenaires du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et apparentés.**

- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec les fonctionnaires généraux du MFWB et de l'AGE en particulier, notamment avec la DGENORS.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec les Commissaires et Délégués du Gouvernement auprès des universités, des hautes écoles et des écoles supérieures des arts.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec l'AEQES et soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission pour la Qualité de l'Enseignement et de la Recherche (CoQER).
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le Conseil supérieur des allocations et prêts d'études et soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Vie étudiante, Démocratisation et Affaires sociales (COVEDAS).
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec la Commission de pilotage du système éducatif.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimalisées.
- Résultats obtenus.

**4.3.2. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses autres partenaires actifs dans les domaines de l'enseignement et de la formation.**

- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec l'Agence AEF-Europe et le CSM et, le cas échéant, rapprocher le travail du CSM de celui de l'ARES.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec les structures collectives dédiées aux activités d'apprentissage tout au long de la vie de l'enseignement supérieur, l'Open University et l'Eurometropolitan eCampus.
- ✓ Assurer autant que nécessaire une concertation régulière avec tout autre acteur dans le domaine de l'éducation et de la formation au niveau national (VLIR, VLHORA, ...).
- ✓ Assurer autant que nécessaire une concertation régulière avec tout autre acteur dans le domaine de l'éducation et de la formation au niveau international (UE, OCDE, ...).

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimalisées.
- Résultats obtenus.

#### 4.3.3. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses partenaires actifs dans le domaine de la recherche.

- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le FRS-FNRS.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le Conseil de la Politique scientifique de la Wallonie et le Conseil de la Politique Scientifique de la Région de Bruxelles-Capitale.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le réseau LIEU et le réseau ADISIF, notamment dans le cadre de la COVRI.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimisées.
- Résultats obtenus.

#### 4.3.4. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses partenaires actifs dans le domaine des relations internationales.

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission des Relations internationales (CRI).
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec WBI et WB Campus.
- ✓ Rapprocher le travail de WB Campus et celui de l'ARES.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec la DGENORS.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec l'Agence AEF-Europe et le CSM et, le cas échéant, rapprocher le travail du CSM de celui de l'ARES.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec l'ACE.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimisées.
- Résultats obtenus.

#### 4.3.5. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses partenaires actifs dans le domaine de la coopération internationale.

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Coopération au Développement (CCD).
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec la DGD et les autres SPF et SPP de l'État fédéral.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le VLIR-UOS.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec les ONG actives dans le domaine de la coopération au développement et les autres ACNG.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimisées.
- Résultats obtenus.



#### **4.3.6. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec l'ETNIC.**

- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec les fonctionnaires généraux de l'ETNIC.
- ✓ Assurer la participation active et régulière des différents responsables de l'ARES aux structures transversales mises en place avec l'ETNIC, notamment : comités de pilotage, comités de projet en lien avec les compétences et les missions de l'ARES.
- ✓ Veiller à ce que les informations et décisions prises les concernant soient transmises aux collaborateurs de l'ARES.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimalisées.
- Résultats obtenus.

#### **4.3.7. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec le Service du Médiateur.**

- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec le service du Médiateur de la Wallonie et de la FWB, notamment en ce qui concerne la commission chargée de recevoir les plaintes des étudiants relatives à un refus d'inscription.
- ✓ Assurer une prise en charge optimale et une réponse dans les délais à toutes les demandes émanant du Service du Médiateur, notamment en ce qui concerne la commission chargée de recevoir les plaintes des étudiants relatives à un refus d'inscription.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimalisées.
- Résultats obtenus.

#### **4.3.8. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec la Cour des comptes.**

- ✓ Organiser ponctuellement des rencontres et des réunions entre les entités de l'ARES et la Cour des comptes.
- ✓ Assurer une prise en charge optimale et une réponse dans les délais à toutes les demandes émanant de la Cour des comptes.
- ✓ Doter l'ARES d'un collège de réviseurs aux comptes, faire approuver ces derniers annuellement et impliquer la Cour des comptes dans le processus.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimalisées.
- Résultats obtenus.

#### **4.3.9. Développer et optimiser les relations de l'ARES avec ses autres partenaires des autres niveaux de pouvoir.**

- ✓ Organiser ponctuellement des rencontres et des réunions entre les entités de l'ARES et les autres partenaires des autres niveaux de pouvoir.
- ✓ Renforcer le dialogue permanent avec les autres partenaires privilégiés des autres niveaux de pouvoir.

- Initiatives prises en ce sens.
- Relations optimalisées.
- Résultats obtenus.

## AXE 5 - Être acteur du développement de Bruxelles, de la Wallonie et de la Belgique dans son ensemble

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	PROJETS/ACTIONS	INDICATEURS
<b>5.1. PARTICIPER AU REDRESSEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DE BRUXELLES, DE LA WALLONIE ET DE LA BELGIQUE DANS SON ENSEMBLE.</b>	<b>5.1.1. Participer au décloisonnement et à la mise en place de synergies entre les différents types d'IES, niveaux et réseaux d'enseignement.</b>	<p>En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faciliter et susciter les relations et le dialogue entre les différentes IES dans l'esprit du décret du 7 novembre 2013.</li> <li>✓ Servir de source d'information aux différents partenaires : aux IES, aux pôles académiques, à l'AEQES, au CSM, etc.</li> <li>✓ Organiser la concertation sur toute matière relative aux missions de l'ARES et promouvoir les collaborations.</li> <li>✓ Remettre des avis et des propositions au Gouvernement sur toute matière relative à l'enseignement supérieur.</li> <li>✓ Proposer au Gouvernement, sur demande d'une ou plusieurs IES ou en suivi de l'avis du Conseil d'orientation, et après avis des Chambres thématiques concernées, les habilitations et l'évolution de l'offre d'enseignement en veillant à sa cohérence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Décloisonnements et synergies réalisées.</li> <li>▪ Résultats obtenus.</li> </ul>
	<b>5.1.2. Accorder attention aux dimensions régionale, territoriale et extra-territoriale.</b>	<p>En soutien des instances décisionnelles de l'ARES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collaborer avec les instances régionales, notamment en matière de suivi des étudiants et de leur devenir, et en matière de formation (Forem et Actiris notamment).</li> <li>✓ Contribuer, lorsque cela est possible et opportun, à soutenir le développement des pôles académiques.</li> <li>✓ Contribuer au développement et aux relations avec les structures collectives dédiées aux activités d'apprentissage tout au long de la vie de l'enseignement supérieur.</li> <li>✓ Accompagner, le cas échéant, la mise en place et le développement de l'Open University.</li> <li>✓ Accompagner, le cas échéant, la mise en place et le développement de l'Eurometropolitan eCampus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ État de mise en œuvre des pôles académiques et relations avec l'ARES.</li> <li>▪ État de mise en œuvre des structures collectives dédiées aux activités d'apprentissage tout au long de la vie de l'enseignement supérieur, et relations avec l'ARES.</li> </ul>





- ✓ Contribuer, lorsque cela est possible et opportun, au développement et aux relations avec les bassins scolaires et les bassins de vie.
- ✓ Contribuer, lorsque cela est possible et opportun, au développement et aux relations avec des projets voisins, extra ou transrégionaux, ou internationaux.

**5.2. PARTICIPER AU RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE BRUXELLES, DE LA WALLONIE ET DE LA BELGIQUE DANS SON ENSEMBLE.**

**5.2.1. Participer aux missions internationales académiques et économiques et contribuer à la visibilité de notre enseignement supérieur et de ses institutions.**

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission des Relations internationales (CRI).
- ✓ Contribuer à la coordination de la représentation des IES dans le cadre de missions et de relations intercommunautaires et internationales.
- ✓ Promouvoir la visibilité internationale de l'enseignement supérieur et contribuer à la coordination des relations internationales des IES.

- Initiatives prises en ce sens.
- Nombre et portée des missions.
- Impact et résultats obtenus.

**5.2.2. Contribuer à l'attractivité de notre enseignement supérieur sur le plan national et international.**

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission des Relations internationales (CRI).
- ✓ Contribuer à attirer des étudiants, des doctorants, des chercheurs et des professeurs étrangers dans nos IES, et faciliter la participation à des programmes internationaux en la matière.
- ✓ Assurer une concertation et une coordination régulière avec WBI et WB Campus, notamment en termes de diffusion d'informations et de participation à des événements internationaux.
- ✓ Rapprocher le travail de WB Campus et celui de l'ARES.

- Initiatives prises en ce sens.
- Nombre et portée des conventions internationales conclues.
- Impact et résultats obtenus.

**5.2.3. Renforcer la position de l'ARES comme acteur majeur de la coopération au développement**

- ✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission de la Coopération au Développement (CCD).
- ✓ Soutenir la participation des IES à la coopération académique au développement et à tous projets similaires et humanitaires.
- ✓ Développer une organisation des programmes de coopération par pays et non plus par instrument.
- ✓ Développer, avec les autres acteurs privilégiés, des analyses contextuelles communes par pays.

- Initiatives prises en ce sens.
- Nombre et portée des missions.
- Impact et résultats obtenus.

- ✓ Adapter le fonctionnement de l'ARES, dont la répartition des tâches et les outils de reporting, à cette réforme.
- ✓ Réaffirmer le retour sur investissement – plutôt que la dépense – que génère la coopération académique au développement.
- ✓ Contester une « communautarisation officieuse » de la coopération académique au développement et le retour de la problématique des « compétences usurpées ».
- ✓ Contester une réduction des moyens accordés à la coopération académique au développement et, le cas échéant, veiller à ce qu'une potentielle réduction demeure dans une juste proportion par rapport aux autres départements.

<p><b>5.3. ASSURER UNE GESTION DURABLE ET CITOYENNE DES ACTIVITÉS DE L'ARES.</b></p>	<p><b>5.3.1. Engager l'ARES dans la promotion des pratiques de développement durable.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutenir le déploiement et la mobilisation des compétences de la Commission Développement durable (CDD).</li> <li>✓ Mettre en œuvre, au niveau de l'ARES, les initiatives et plans en matière de développement durable définis au sein des entités de la FWB.</li> <li>✓ Assurer la collaboration des services de l'ARES avec les responsables du développement durable au sein des entités de la FWB ou des autres niveaux de pouvoir.</li> <li>✓ Conscientiser et, le cas échéant, former les collaborateurs de l'ARES à ces matières.</li> <li>✓ Promouvoir la dématérialisation des documents (ex : les chèques-repas), la communication électronique et l'impression recto-verso.</li> <li>✓ Intégrer, lorsque cela est possible et justifié, des clauses environnementales dans les marchés publics passés par l'ARES.</li> <li>✓ Étudier l'opportunité et la faisabilité de mettre en place un système de management environnemental (avec label ou certification par exemple) au sein de l'ARES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Pratiques davantage respectueuses de l'environnement et du développement durable mises en œuvre.</li> </ul>
<p><b>5.3.2. Assurer la participation de l'ARES dans les processus de collaboration avec les instances compétentes en matière d'environnement et de développement durable.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impliquer l'ARES dans la mise en œuvre des initiatives issues des relations avec les instances nationales et régionales compétentes pour mettre en œuvre des pratiques davantage respectueuses de l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instauration d'un tri sélectif des déchets ;</li> <li>○ Attention portée sur les consommations d'eau, de gaz et d'électricité ;</li> <li>○ Attention portée sur les consommations de papier et autres consommables et recours à des consommables recyclés lorsque cela est possible et justifié ;</li> <li>○ Attention portée sur les déplacements et la mobilité douce.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiatives prises en ce sens.</li> <li>▪ Pratiques davantage respectueuses de l'environnement et du développement durable mises en œuvre.</li> </ul>

**5.3.3. Promouvoir le développement durable au cœur des actions de l'ARES en matière de relations internationales et de coopération académique au développement.**

- ✓ Prise en considération du volume et de la portée des activités soutenues ayant une problématique environnementale comme objet principal (activités « environnement ») dans le cadre de la coopération au développement.
- ✓ Prise en considération de l'impact potentiel des activités soutenues, quel qu'en soit le secteur principal, sur l'environnement.
- Volume des projets de recherche ou de formation consacrés au développement durable.
- Mesures spécifiques mises en place en termes d'impact environnemental dans le cadre des activités de l'ARES, en particulier dans le domaine de la coopération académique au développement.





