

PLAN OPÉRATIONNEL DE L'ADMINISTRATEUR

2021-2024

29 JUIN 2021

TABLE DES MATIÈRES

01. AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR	1
01.1 / Une stratégie renforcée	3
01.2 / Structure du Plan	4
02. UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES MEMBRES	5
03. UN INTERLOCUTEUR DE RÉFÉRENCE	10
03.1 / Dans le secteur de l'organisation des études et de l'enseignement supérieur	10
03.2 / Prospectives / recherches	14
03.3 / Les relations internationales	18
03.4 / Coopération au Développement	21
04. UNE GOUVERNANCE STRUCTURÉE.....	25
05. UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE ÉVOLUTIVE AU SERVICE DE SES COLLABORATEUR.RICE.S	30

01. AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR

Ce plan opérationnel peut s'appuyer sur les bases définies initialement par mon prédécesseur lors de la mise en place de l'ARES et durant les premières années de son existence. Le plan ENSEMBLE a doté la maison de fondations solides. La plupart de ses 15 objectifs stratégiques ont été mis en chantier avec des avancées conséquentes et des succès notables.

C'est un avantage certain et dont je suis pleinement conscient. C'est pourquoi j'ai voulu inscrire ma démarche dans une volonté assumée de prolongation et de renforcement des axes de développement de l'ARES qui lui ont permis, en très peu de temps, d'occuper sa place dans le paysage de l'enseignement supérieur de manière incontestable. Je propose également quelques perspectives nouvelles afin de tenir compte des évolutions probables de ce cadre mais aussi avec le dessein d'apporter quelques réponses à des besoins jusqu'ici non rencontrés.

Comme le stipule la lettre de mission de l'administrateur de l'ARES (qui, pour information, est reprise en annexe) aux points 02/03 concernant les objectifs de management stratégique / opérationnel, l'administrateur assure le suivi des cadres législatifs, ... Il maintient et développe une gestion prospective, ... Il veille à inscrire l'ARES dans une dynamique d'amélioration permanente de la qualité, ... Il élabore un plan opérationnel conformément à l'arrêté du gouvernement de la Communauté française (19/12/2013).

Le plan opérationnel doit intégrer une description des prestations concrètes que le mandataire compte mettre en œuvre afin de rencontrer la lettre de mission... L'administrateur doit assurer la saine gestion financière de l'ARES. Il doit maintenir et développer les moyens de communication internes et externes de celle-ci. Il doit agir dans un souci constant de simplification administrative et de gestion qualitative et efficiente tout en assurant le respect des dispositions légales et réglementaires. Il assure le contrôle interne dans le respect des dispositions légales et réglementaires...

En son point 04 de la lettre de mission, il est rappelé que des ressources humaines, matérielles et financières supplémentaires afférentes aux missions de l'administrateur peuvent être mises à disposition de l'ARES par le gouvernement de la Communauté française et/ou par les établissements d'enseignement supérieur.

La première ambition de ce projet est de soutenir l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur tels qu'ils sont rassemblés au sein de l'ARES, les établissements bien sûr, universités, hautes écoles, écoles supérieures des arts, les établissements de promotion sociale et aussi toutes celles et ceux qui les composent et les font vivre : enseignant.e.s, chercheur.euse.s, membres du personnel administratif, étudiant.e.s. Il vise une meilleure prise en compte de leurs préoccupations et de leurs intérêts par les

pouvoirs publics, une plus grande visibilité de leurs actions, la gestion efficace et concertée de l'offre d'enseignement, la poursuite de la simplification administrative, le renforcement des partages d'expérience, l'amélioration de la communication, l'intensification des liens entre les différentes instances et composantes internes, le développement d'une démarche statistique et prospective au service de tous les membres. C'est en cela qu'il entend participer à une conception de l'ARES, définie avant tout comme un lieu de dialogue permanent et de concertation entre toutes les formes d'enseignement supérieur et entre toutes les forces qui les animent au quotidien.

Le présent document se veut concis et centré sur des objectifs opérationnels. Il a été rédigé pendant une période très particulière. Je suis entré en fonction quelques semaines à peine après le déclenchement de cette pandémie qui a bouleversé de diverses manières la vie de chacun d'entre nous.

Je n'ai jamais connu la maison durant « la vie d'avant ». Il m'a fallu prendre mes marques, apprendre à connaître l'équipe, m'imprégner de la fonction et de l'esprit de l'institution, plus souvent à distance, derrière un écran qu'en face à face dans l'espace commun d'un lieu de travail.

C'est dans ces circonstances très éloignées de mon sens de la convivialité et de ma conception des relations humaines qu'il m'a été donné de découvrir une administration composée de femmes et d'hommes, motivé.e.s, dynamiques, très attachés à l'institution, mais surtout, expert.e.s chacun.e dans leur domaine. C'est avec elles.eux aussi que je veux construire des propositions pour l'avenir.

Ce Plan opérationnel de gestion résulte donc d'un travail collaboratif ayant impliqué l'ensemble des six directions de l'ARES. Elles ont pu nourrir la réflexion de leurs compétences respectives pour établir une feuille de route commune pour 2021-2024. Je rappelle ici que l'ensemble des propositions figurant dans ce plan opérationnel sont évidemment soumises au Conseil d'administration, celui-ci étant le seul souverain pour décider du suivi des décisions stratégiques présentées ce jour.

L'approbation du plan opérationnel, pour ce qu'il contient d'objectifs stratégiques et de ses conséquences en matière de besoins RH et en matière de frais de fonctionnement, ne doit pas être considérée comme un blanc-seing inconditionnel pour la mise en oeuvre des objectifs stratégiques qui y sont définis, mais une feuille de route sur des perspectives au sujet desquels l'administrateur pourra soumettre des propositions affinées au Conseil d'Administration, pour que celui-ci puisse s'y pencher avec toute l'attention requise.

Laurent DESPY

Administrateur

01.1 / UNE STRATÉGIE RENFORCÉE

Avant de présenter un projet pour les prochaines années, il convient de rappeler brièvement les priorités de l'ARES.

Tout en respectant l'autonomie de ses 127 EES (établissements d'enseignement supérieur) et la spécificité des différentes formes d'enseignement, l'Ares veille à renforcer les acteurs qui la composent. Elle porte leurs analyses, leurs intérêts, leurs revendications dans le processus de décision politique, elle prépare les avis d'initiatives ou requis légalement en leur nom, elle organise le dialogue et la concertation dans le cadre des compétences de régulation qui lui sont confiées, elle suit l'évolution de l'offre de formations et assure sa cohérence globale, elle favorise la collaboration et les échanges d'expérience en vue de tirer le meilleur des moyens limités alloués à l'enseignement supérieur.

Elle organise en outre les tests et examens d'admission communs aux établissements (test de médecine et dentisterie et de connaissance du français notamment). Elle coordonne les activités et les structures d'apprentissage tout au long de la vie et agréé les formations continues. Elle définit les référentiels de compétences correspondant aux grades académiques et garantit leur conformité. Elle gère également la collecte et la diffusion de données statistiques sur l'enseignement supérieur... Elle recense les bonnes pratiques et promeut leur mise en œuvre. Elle mène des études et des recherches sur l'enseignement supérieur. Elle développe des outils de veille, d'analyse et d'évaluation. Elle promeut la lisibilité internationale de l'enseignement supérieur et coordonne les relations internationales des pôles et des établissements notamment en matière d'offre d'enseignement et de codiplomation.

En tant que Fédération, elle est à l'écoute de ses membres. Elle représente une structure de coordination et de concertation qui favorise l'établissement de passerelles entre les différents types d'enseignement. En outre, elle contribue à optimiser le lien nécessaire entre l'Enseignement supérieur et la société. Dans ses organes dirigeants sont représenté.e.s les différent.e.s acteur.rice.s qui agissent au sein des EES : les directions, les personnels, et les étudiant.e.s. Elle est donc aussi un lieu de dialogue permanent entre toutes ses composantes.

Le travail par consensus, au cœur de notre fonctionnement structurel, doit favoriser l'appropriation de la dynamique par le plus grand nombre et doit, en permanence, garantir la perception de l'ARES comme un « facilitateur ».

En tant que Centre d'expertise reconnu, nous veillons à anticiper un certain nombre d'enjeux pour l'Enseignement supérieur en instaurant une série de réflexions, de dynamiques prospectives.

En complémentarité avec les réflexions menées par les établissements, nous représentons un centre de réflexion majeur pour l'avenir de l'Enseignement supérieur en Wallonie et à Bruxelles.

01.2 / STRUCTURE DU PLAN

Notre ambition pour cette institution essentielle au bon fonctionnement de l'enseignement supérieur est d'optimiser sa gestion. À travers de nombreux objectifs transversaux aux différentes missions de l'ARES, ce plan se propose d'identifier les priorités pour les années à venir. Celles-ci peuvent être structurées selon 4 axes que nous allons développer dans les pages qui suivent :

- une fédération au service de ses membres ;
- un interlocuteur de référence ;
- une gouvernance structurée ;
- une culture organisationnelle au service de ses collaborateurs.

02. UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES MEMBRES

Si l'ARES peut encore apparaître aux yeux de certaines autorités académiques comme une fédération contrainte, nous souhaitons renforcer son rôle de « facilitateur » en vue de convaincre définitivement l'ensemble de ses membres de la valeur ajoutée que représente ce lieu singulier de dialogues entre les représentants des EES.

Pour cela, nous souhaitons identifier et porter une série de projets qui pourront apporter un service réel aux membres, dans toutes leurs composantes, directions, personnels, étudiants, et poursuivre un travail d'intégration d'une série d'initiatives, de projets, afin de disposer d'une force de frappe complémentaire à celles des EES pris individuellement.

1. Contribuer à la visibilité et à la mise en valeur des membres
 - Contribuer à favoriser des initiatives, via ses canaux de diffusion et/ou dans le cadre de canaux spécifiques qui pourraient être développés, pour offrir une visibilité supplémentaire aux institutions membres de l'ARES (HE, ESA et PromSoc) qui ne disposent pas des moyens nécessaires pour assurer en autonomie la visibilité et la promotion de leurs actions. L'expérience du blog de la coopération académique et scientifique au développement Moove pourra sur ce plan permettre de tirer un certain nombre d'enseignements (forces / faiblesses / opportunité / menaces).
 - Décliner cet objectif à travers la politique « événementielle » de l'ARES, tant dans le choix des thématiques que dans la programmation des interventions. Dans la mesure des moyens à sa disposition, l'ARES cherchera à intensifier ses activités en la matière, par exemple l'organisation des MIDIS DE L'ARES, notamment grâce à l'approche numérisée développée en 2020 en lien avec la crise sanitaire.

2. Trouver les vecteurs adéquats pour une communication bidirectionnelle avec l'ensemble des parties prenantes
 - Développer des canaux de communication spécifiques et adéquats afin d'entrer en contact avec le monde académique, le secteur de la recherche, le personnel administratif ou encore les étudiant.e.s et pour ne plus être perçue comme un organe lointain et peu familier. Pour ce faire, une refonte des outils Internet mis à la disposition des membres et du public cible va être mise en œuvre. Sur ce plan, il s'agira de poursuivre la réflexion sur les types de supports, médias, réseaux, à privilégier.

- Consolider des relations de proximité propices à de meilleures collaborations grâce au travail de terrain mené par les équipes de l'ARES auprès de l'ensemble des établissements.
3. Renforcer la dimension de partage d'expérience
- Identifier des besoins et attentes des différentes parties prenantes au sein des EES, qu'il s'agisse du monde académique, de la recherche, du personnel administratif ou encore des étudiants. L'ARES devra aussi proposer à ses membres des services d'ordre juridique et toute forme d'assistance aux différents départements administratifs des EES qui le souhaitent.
 - Recenser des bonnes pratiques et la promotion de leur mise en œuvre, notamment au niveau de l'aide à la réussite des étudiants, des bibliothèques ou encore des projets de développement durable. Dans l'optique d'incarner son rôle de fédération au service de ses membres, cette dimension doit être renforcée. Cet objectif implique tout d'abord de soutenir des mécanismes d'identification des besoins des institutions membres, à travers l'activité et l'actualité quotidiennes, ou des initiatives de consultation ciblées. Pour chacun des besoins identifiés, l'ARES s'emploiera à faire émerger les expertises et les bonnes pratiques (comme cela existe déjà au sein de la CESI¹), et à diffuser celles-ci par les canaux les plus adéquats, voire à en accompagner la diffusion et la mise en œuvre. À cet égard, la thématique de la gestion des bâtiments apparaît, au moment de la rédaction du présent plan opérationnel, comme un thème pertinent, mise en évidence par le « Chantier des bâtiments scolaires » et sur laquelle des besoins d'échange et de mise en commun des expertises semblent être identifiés. Il faudra s'inscrire dans le plan de relance proposé par la Fédération Wallonie-Bruxelles et anticiper aussi plus largement une réflexion sur la stratégie numérique. L'ARES poursuivra ses initiatives en la matière.
 - Etudier l'opportunité et la faisabilité de la création d'une structure (commission ad hoc) au sujet de la gestion immobilière. Des liens devront être construits entre cette structure et celle existante, du développement durable, tout en conservant une autonomie à chacune des commissions pour qu'elles conservent leurs dimensions et approches spécifiques.
 - Accompagner le lancement et le fonctionnement de la nouvelle commission permanente « genre en enseignement supérieur » (CoGES).

¹ Commission de l'Enseignement Supérieur Inclusive, accueillie au sein de l'ARES.

4. Organiser des examens et tests d'admission

Au cours de ses premières années de fonctionnement, l'ARES a acquis une expérience importante en ce qui concerne l'organisation d'examens et de tests au travers de l'organisation de l'examen d'entrée et d'accès aux sciences médicales et dentaires ou encore du TOSS² vétérinaire.

Plusieurs indicateurs peuvent nous mener à penser que de tels examens ou tests d'admission pourraient se multiplier à l'avenir. Dans la mesure de ses moyens, notamment en matière de ressources humaines, l'ARES pourra apporter une expérience et un soutien à l'organisation de tels tests centralisés dans les années à venir comme par exemple l'organisation d'examens de maîtrise de la langue française.

5. Poursuivre les processus de simplification administrative

- Mettre en oeuvre le projet « Siel-sup³ » au sein d'« e-paysage », porté par l'ARES depuis 2016, pour apporter aux institutions d'enseignement supérieur une réelle avancée en termes de simplification administrative, notamment grâce à l'ensemble des webservices et l'intégration des bases de données qu'il propose. Cela permettra également des progrès significatifs dans la connaissance des parcours étudiants (mobilité, passerelles, etc.).
- Assurer et faire aboutir ces projets fondamentaux, mais également réfléchir aux liens et extensions possibles de ce programme, en vue de faciliter la gestion d'autres processus liés aux inscriptions ou au parcours des étudiants (CEPERI⁴, résidents-non/résidents, examens d'entrée et d'admission, etc.).

6. Poursuivre le travail de réflexion quant aux services à mettre en oeuvre en tant que fédération

- Réfléchir à l'organisation et la portée des tâches en matière d'information sur les études et de missions de la commission y relative (CIE⁵), ce en lien notamment avec les écoles secondaires. Sans se limiter à la seule dimension d'autorégulation des plans de communication de nos membres, il s'agit de garantir que le travail réalisé sur ce plan au niveau de l'ARES, qui représente un niveau pertinent pour mener une véritable réflexion de fond sur cette question, soit bien pris en considération.

² Test d'Orientation du Secteur de la Santé.

³ Application de gestion de base de données pour les inscriptions, le financement... via l'ETNIC.

⁴ Commission chargée de recevoir les plaintes des étudiants relatives à un refus d'inscription, accueillie au sein de l'ARES.

⁵ Commission de l'Information sur les Études.

Il convient également de garantir la perception positive du travail réalisé par l'ARES par l'ensemble des parties prenantes. On pense notamment ici au portail mesetudes.be.

- Accompagner ses membres en tant que fédération sur certains défis actuels et futurs. On pense notamment à la réflexion qui doit être menée sur les impératifs d'indépendance, d'accessibilité et de neutralité des outils informatiques en usage dans l'enseignement supérieur, notamment au départ des opportunités offertes par les logiciels libres et les standards ouverts.
- Accompagner les réflexions relatives à la numérisation des interactions en lien avec les impacts de la crise sanitaire sur les modalités de fonctionnement de nos membres. Après en avoir validé l'opportunité avec ces derniers, nous proposons de constituer une plateforme d'échange sur ces questions.

N°	Propositions
2.a	Renforcer et intensifier la visibilité des actions portées par les acteurs de l'enseignement supérieur en FWB
2.b	Repenser les outils internet existants afin d'en améliorer l'ergonomie et l'efficacité au service de l'ARES et de ses membres
2.c	Poursuivre et développer la politique événementielle de l'ARES, en y intégrant les opportunités numériques (webinaires)
2.d	Développer et accompagner la CoGES
2.e	<p>Simplification administrative :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finaliser le projet SIEL-SUP et accompagner les établissements <p>Evaluer et mettre en œuvre d'autres initiatives, notamment en ce qui concerne la CEPERI, la gestion des étudiants résidents/non résidents, la mise en œuvre des tests et examens...</p>
2.f	<p>Intensifier les échanges d'expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les thématiques, déjà abordées ou nouvelles, sur lesquelles des initiatives peuvent être prises <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place les structures ad hoc (commission, GT, forums, colloque, etc.) <p>Dans ce cadre, développer les échanges au sujet de la gestion immobilière – évaluer l'opportunité de la création d'une structure ad hoc</p>
2.g	Développer un cadre d'information sur les études apportant une plus-value au secteur de l'enseignement supérieur dans son ensemble
2.h	<p>Porter, au sein de la FWB et/ou avec les établissements une réflexion quant à la politique numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles pratiques professionnelles (NWoW) suite à la crise sanitaire <p>Intégration des logiciels libres</p>

03. UN INTERLOCUTEUR DE RÉFÉRENCE

03.1 / DANS LE SECTEUR DE L'ORGANISATION DES ÉTUDES ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

De nouveaux axes de travail vont s'ajouter au travail d'analyse des décrets (décret paysage et réforme de la formation initiale des enseignants), au suivi des travaux parlementaires (questions et commissions), à la régulation des offres d'enseignement, aux habilitations et à l'organisation des examens de médecine et de dentisterie, etc., déjà pris en charge par la Direction des Affaires académiques.

1. Des objectifs stratégiques à poursuivre :

- Représenter et soutenir toutes les institutions d'enseignement supérieur, dans leurs diversités et leurs spécificités respectives, être à l'écoute des impératifs et des réalités de chacun pour progresser sur des bases de consensus bien compris afin d'être le porte-voix des revendications de ses membres.
- Assurer la veille des grands changements législatifs annoncés dans la DPC⁶ en recueillant toutes les informations nécessaires et être proactif par rapport aux demandes potentielles des membres de l'ARES.
- Poursuivre l'accompagnement à la mise en œuvre de la RFIE et développer les liens indispensables avec tous les acteurs chargés de la mise en œuvre du pacte pour un enseignement d'excellence, avec un accent particulier sur la nécessaire formation continue des formateurs des EES.
- Évaluer les modifications nécessaires du décret paysage et notamment le titre III, dans la perspective annoncée d'un futur projet de décret.
- Gérer les demandes d'habilitations en vue de rendre les ouvertures opérationnelles dès septembre 2022, en veillant à éviter des concurrences stériles, assurer un encadrement et favoriser les passerelles entre les institutions au sein des pôles.

⁶ Déclaration de Politique Communautaire.

- Favoriser le lien entre le conseil d'orientation et le conseil d'administration pour entretenir une réflexion prospective sur l'avenir de l'enseignement supérieur en vue de décroïsonner les différents types d'enseignement.
 - Travailler sur l'évaluation des passerelles et les initiatives conjointes.
 - Instaurer des contacts systématiques et réguliers avec les pôles afin de mettre en œuvre les missions prévues par le décret paysage pour favoriser le maillage entre les établissements.
 - Renforcer les liens avec d'autres partenaires publiques comme les administrations bruxelloises et wallonnes, Forem et Actiris, ou encore avec l'ADEPS⁷ en vue de mener une réflexion commune sur la formation, l'insertion professionnelle et la communication.
2. Une dimension académique renforcée par une gestion partagée de la qualité
- Améliorer la gestion de la qualité.
 - De nombreuses actions ont déjà été mises en œuvre sur le plan de l'accompagnement et du renforcement de la gestion de la qualité interne aux établissements via la CoQER⁸. Une phase test en cours de réalisation (2019-2022) doit permettre d'évaluer un dispositif d'évaluation institutionnelle auprès de 17 établissements volontaires. En parallèle, l'AEQES⁹ poursuivra des évaluations externes de programmes sur base de critères explicites et via l'introduction de monitoring valorisant les améliorations continues.
 - Clarifier la liste des nouveaux métiers potentiels de l'ARES et donner les moyens nécessaires.
 - En lien avec le développement de nouvelles missions assumées par l'ARES depuis sa création, il conviendra de définir le périmètre souhaitable quant au développement potentiel de nouvelles activités.

⁷ Administration De l'Education Physique, du Sport et de la vie en plein air.

⁸ Commission pour la Qualité de l'Enseignement et de la Recherche.

⁹ Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur.

- L'ARES assume les missions supplémentaires suivantes depuis 2014 : organisation de l'examen de médecine et de dentisterie, support des commissions hébergées (CEPERI, CESI, COMITE FEMMES ET SCIENCES), support du comité de pilotage des SCES¹⁰, support de la CBS¹¹ dans sa mission d'évaluation de l'Open Access, gestion de subventions pour les projets (CDD¹² et CESI), et récemment une 13^{ème} commission permanente « Genre dans l'enseignement supérieur ».
- Sur ce plan, la grille d'analyse doit comprendre des éléments liés à la capacité de l'ARES en termes de ressources et d'expertise. Elle doit aussi identifier de possibles conflits d'intérêts entre les rôles de contrôleur et de fédérateur, de représentant et de défenseur. Tout en restant disponible pour répondre à d'éventuelles sollicitations/opportunités, l'ARES devrait ainsi détenir une plus grande capacité à définir/maîtriser sa volonté et sa capacité à endosser de nouveaux rôles.

¹⁰ Cellule Sciences et Enseignement.

¹¹ Commission des Bibliothèques et Services académiques.

¹² Commission de Développement Durable.

N°	Propositions
3.1.a	Poursuivre les processus d'élaboration d'avis de l'ARES représentatifs de l'opinion de l'ensemble des acteurs représentés
3.1.b	Soutenir le développement d'avis d'initiative de l'ARES en tant qu'interlocuteur de référence de l'enseignement supérieur
3.1.c	<p>Anticiper, guider et accompagner les réformes structurelles du secteur, notamment en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réforme de la formation initiale des enseignants - La réforme du décret paysage (Titre III)
3.1.d	<p>Intensifier les concertations avec les partenaires extérieurs de l'ARES pertinents pour son action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pôles académiques - Administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles (DGESVR) - Administrations bruxelloise et wallonne de l'emploi (FOREM et Actiris) <p style="text-align: center;">...</p>
3.1.e	Développer une vision prospective en favorisant le développement du Conseil d'Orientation, et l'appropriation de ses avis par les acteurs de l'enseignement supérieur
3.1.f	Poursuivre et évaluer les initiatives en cours au sein de la CoQuER en matière de gestion de la qualité
3.1.g	Poursuivre la recherche d'une méthode consensuelle et autogérée des habilitations
3.1.h	Assurer l'accompagnement de la RFIE

03.2 / PROSPECTIVES / RECHERCHES

Tant par les profils des collaborateurs.rice.s recruté.e.s et des équipes constituées que par leur travail au quotidien depuis 7 ans, l'ARES a pu développer un véritable capital d'expertise sur les matières liées à l'enseignement supérieur.

À travers sa direction des Études et statistiques, l'ARES collecte également des données fondamentales sur le secteur, les traite et les analyse. Elle inscrit notamment son travail dans le cadre plus large des collaborations internationales au niveau notamment de l'OCDE, pour l'établissement et le suivi d'indicateurs sur l'évolution du secteur.

Afin de tirer les meilleurs bénéfices de l'expertise dont elle dispose, au profit du secteur dans son ensemble, les objectifs suivants sont proposés :

1. Poursuivre le travail sur la gestion des données relatives au secteur de l'Enseignement supérieur

L'opportunité de rassembler et croiser une série de données au niveau du secteur dans son ensemble n'est plus à démontrer. Cette capacité à décrire la situation au-delà d'une lecture par institution doit être préservée et renforcée.

Un des chantiers prioritaires sur ce plan réside dans le développement d'une expertise en matière de contrôle de la qualité des données. Tant par le renforcement de l'expertise des collaborateurs.rice.s de l'ARES sur ce plan que par la mise en place de procédures spécifiques, il s'agit de garantir la robustesse des données établies en développant la capacité de validation des données primaires ou secondaires exploitées.

En lien avec la constitution d'une base de données à visée statistique dans le cadre du projet e-paysage, il faut, dès à présent, structurer une stratégie en open data qui pourra être évaluée sur base du nombre et de la qualité des jeux de données ainsi mises à disposition des parties prenantes externes, mais également à leur exploitation effective par des tiers. Sur ce dernier plan, la dimension de faire savoir sera importante. Il s'agit ici d'un outil statistique prospectif permettant l'exploitation de données objectives sur les populations étudiantes, le taux de réussite, le calcul du financement, capable d'aider l'ensemble des structures de l'enseignement supérieur à objectiver ses choix.

Le projet e-paysage représente également une opportunité pour renforcer les approches et procédures en matière de gouvernance, de sécurité et de protection des données. L'ARES devra être en capacité de conserver la confiance de l'ensemble des parties prenantes sur ces différentes dimensions également.

Enfin, nous souhaitons valoriser au mieux les rapports produits par le Conseil d'orientation. Sans pour autant attendre la mise en place d'une équipe spécifique, il sera déjà possible de prendre diverses initiatives dans le cadre des structures existantes pour valoriser et diffuser les données et les connaissances dont dispose déjà à ce stade l'ARES. Des publications, ad hoc ou régulières, seront envisagées, en profitant entre autres des opportunités offertes par les formats numériques. D'autres initiatives de recherches sont et continueront également à être menées, notamment en lien avec le travail de certaines commissions, comme c'est actuellement le cas avec la Commission de l'Aide à la Réussite (CAR).

Dans l'ensemble de la démarche visée ici, l'ARES s'inscrira dans une démarche de partage et de mise à disposition des données et des ressources en open data et veillera tout à la fois à la plus grande visibilité et à la meilleure accessibilité pour toutes et tous des éléments qu'elle aura pu produire et récolter.

2. Activer de façon plus intense la valorisation de la Recherche

Indépendamment de ses capacités propres en matières de prospectives et d'exploitation des données relatives à l'enseignement supérieur, l'ARES a également un rôle à jouer pour améliorer la visibilité des activités de recherche réalisées au sein des EES.

Rappelons en effet que parmi ses missions, l'ARES se doit de promouvoir la recherche conjointe entre les différents types d'établissements. Il s'agit à l'évidence d'une mission qui n'a pas été développée par l'institution. Elle est pourtant porteuse d'une réelle spécificité par rapport au paysage des acteurs de la recherche, et susceptible d'apporter une plus-value certaine aux membres de l'ARES et au secteur dans son ensemble.

Sans dupliquer ce qui existe déjà, l'ARES se positionnera de façon plus spécifique sur l'information et la valorisation de la recherche avec une attention particulière pour les activités menées au niveau des hautes écoles, des établissements de promotion sociale et des écoles supérieures des arts. Dans leur poursuite d'une finalité professionnelle de haute qualification, ils remplissent une mission de recherche appliquée, en lien avec les milieux professionnels et les universités¹³.

¹³ Rappelons l'existence du réseau LIEU (interface de valorisation pour les universités), SynHERA (synergie haute école, recherche appliquée), l'A/R (Asbl qui assure la promotion de la recherche en art).

N°	Propositions
3.2.a	Intensifier la collecte, l'analyse et l'exploitation de données relatives au secteur de l'enseignement supérieur et leur diffusion
3.2.b	Mettre en place et promouvoir des publications régulières relatives au secteur de l'enseignement supérieur en FWB
3.2.c	Elaborer et déployer une stratégie de mise à disposition des données via des outils open data
3.2.d	Développer une expertise en matière de gestion des données (qualité, gouvernance, sécurité, protection), via des personnes ressources au sein des équipes de l'ARES
3.2.e	Concevoir et mettre en place une stratégie de diffusion et valorisation des activités de recherche des EES (notamment HE et ESA), en concertation avec celles-ci
3.2.f	Présenter, au terme d'une analyse, une nouvelle stratégie pour mettre la CoVRI au service des établissements

03.3 / LES RELATIONS INTERNATIONALES

Pour rappel, l'action internationale de l'ARES a été définie fin 2016.

- Renforcer l'attractivité et la visibilité internationales de l'enseignement supérieur de la FWB, en étroite collaboration avec Wallonie-Bruxelles Campus (WB Campus) ;
- Soutenir le renforcement de capacité des EES et ainsi favoriser collectivement l'internationalisation de l'ensemble des EES de la FWB, selon leurs spécificités, besoins et attentes ;
- Défendre les intérêts des EES auprès des acteurs des relations internationales en FWB, en Europe et dans le monde.

Si cette approche stratégique a porté ses fruits, des améliorations sont à apporter dans trois domaines d'action suivants :

- Au sujet de l'attractivité, rappelons l'excellente collaboration entre l'ARES et WB Campus qui a permis de renforcer la « force de frappe » de la FWB dans la promotion de nos EES à l'étranger. Néanmoins, plusieurs défis sont encore à relever. En effet, pour les partenaires extérieurs (et même pour nos EES), il demeure une confusion dans les missions et actions menées respectivement par l'ARES et WB Campus. Peut-être faudrait-il envisager, en bonne intelligence et en veillant à la cohérence de nos institutions, à intégrer à moyen ou à long terme, WB Campus au sein de l'ARES ;
- À propos du renforcement des capacités des EES, dans les nombreux projets développés (DIES, summer/winter schools, guide à la codiplômation, grille d'évaluation des partenariats, recommandations relatives au risk management, etc.), il s'avère que les besoins des établissements sont bien réels, mais doivent être mieux identifiés ;
- En ce qui concerne la défense des intérêts des EES, auprès d'organisations internationales, celle-ci doit encore être développée en renforçant des partenariats privilégiés, notamment hors de l'Union européenne.

Compte tenu de toutes ces considérations, deux axes prioritaires seront développés :

1. Renforcer la capacité de l'ARES dans son soutien à l'internationalisation des EES :
 - Augmenter le soutien au montage de projets auprès des EES n'ayant pas les ressources ou capacités suffisantes ;
 - Développer un programme pluriannuel « relations internationales » avec un budget spécifique et des outils définis en amont, à l'instar de la coopération au développement ;
 - Améliorer de manière systématique et structurelle la collaboration entre la DRI et la Coopération au développement.

2. Renforcer le positionnement international de l'ARES au bénéfice des EES :

Dans le prolongement de nos actions de défense des intérêts des EES, l'ARES doit améliorer sa position au niveau européen et international comme un interlocuteur de choix à l'égard d'organisations équivalentes (c'est-à-dire des organisations coupoles ou faitières, des organisations représentatives des EES, etc.).

Plusieurs pistes opérationnelles pourraient être envisagées :

- Fortifier les partenariats avec des organisations « sœurs » ou poursuivant des objectifs similaires ou complémentaires en vue notamment de bénéficier des expériences, expertises et des bonnes pratiques des partenaires, de favoriser la professionnalisation et l'amélioration continue de notre institution, de faire bénéficier les établissements des opportunités offertes par les organisations partenaires et les établissements qu'elles représentent, etc. ;
- Définir une approche systématique dans le développement, la gestion et le suivi de ces partenariats internationaux ;
- Favoriser un suivi plus systématique des associations et organisations dont l'ARES est membre en vue d'en tirer les bénéfices, tant pour l'ARES que pour les EES ;
- S'engager dans des projets européens ou internationaux, financés par des bailleurs extérieurs, avec ou sans les EES.

En outre, afin de renforcer la vision stratégique dans de nombreux dossiers examinés à l'ARES comme par exemple la RFIE, les offres d'enseignement, les formations, les bonnes pratiques ou le parcours des étudiants, une attention accrue sera portée sur les dispositifs mis en place dans les pays voisins.

N°	Propositions
3.3.a	Identifier, avec elles, les opportunités de support des EES dans leur politique d'internationalisation, et y apporter des réponses
3.3.b	Contribuer activement au soutien des EES dans la mise en place de leurs partenariats internationaux (échange d'expérience et mise à disposition d'outils)
3.3.c	Poursuivre les rapprochements avec WB Campus dans un objectif de cohérence et de lisibilité
3.3d	Intensifier les liens entre les activités de coopération au développement et de relations internationales

03.4 / COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

Les institutions d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie Bruxelles sont de longue date des acteurs majeurs de la coopération non gouvernementale, et contribuent depuis des décennies au développement de leurs partenaires dans les pays du Sud, et, à travers elles, des sociétés dans lesquelles elles s'inscrivent.

Depuis la réforme du secteur en 2016, qui a notamment introduit la notion d'agrément des acteurs, l'ARES est agréé par la DGD¹⁴ en tant qu'instance unique pour la coopération académique au développement francophone. Elle est à ce titre la deuxième plus importante actrice du secteur de la coopération non gouvernementale en Belgique, après son alter ego flamand, le VLIR¹⁵-UOS. Dans cette position, l'ARES est l'acteur juridiquement responsable, devant la DGD, de l'utilisation des subsides, du rapportage et du respect des dispositions légales applicables.

L'ARES travaille main dans la main avec les institutions d'enseignement supérieur pour la poursuite et l'atteinte des résultats scientifiques et de développement des partenaires Sud. Les institutions d'enseignement supérieur sont représentées au sein de la Commission de la Coopération au Développement, laquelle, avec l'assistance des services de l'ARES et sous la responsabilité des organes de gestion de l'institution, détermine les axes stratégiques des actions de coopération académique au développement qu'ils mettent en œuvre.

Dans ce cadre, en plus de contribuer au fonctionnement de la CCD¹⁶ (préparation/instruction des dossiers, organisation matérielle, etc.), l'ARES apporte une contribution quant à l'intégration des thématiques transversales dans l'ensemble des actions mises en œuvre, ainsi que dans les dimensions de gestion de projet et de monitoring/évaluation, assure le rapportage, tant financier que moral, et le pilotage global du programme en terme budgétaire et d'atteinte des résultats.

L'ARES, enfin, assure un rôle d'interface et d'interlocuteur envers la DGD, et représente les institutions d'enseignement supérieur belges francophones au sein de FIABEL, la fédération des acteurs institutionnels, ainsi que vers d'autres acteurs du monde de la coopération. Elle contribue à la visibilité

¹⁴ Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire, SPF Affaires Étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement.

¹⁵ Vlaamse Interuniversitaire Raad.

¹⁶ Commission de la Coopération au Développement.

globale de la coopération académique au développement et de l'action des EES et de leurs professeurs, chercheurs et membres de personnel dans la politique d'aide au développement de la Belgique.

Dans ce cadre général, les objectifs spécifiques que se fixe l'ARES en matière de coopération au développement sont les suivants :

1. Contribution à la définition, l'approbation et la mise en œuvre du plan quinquennal 2022-2026

À l'heure de la rédaction de ce plan opérationnel, les services de l'ARES déploient toute leur énergie pour soutenir et assister la CCD dans la définition du prochain programme quinquennal. Il s'agit d'un enjeu majeur, dans la mesure où celui-ci définira le cadre de toutes les activités, et des financements qui y correspondent, pour les 5 prochaines années.

L'ARES mobilisera ses ressources pour assurer une contribution active et positive à la définition de ce nouveau programme, mais aussi à son approbation par la DGD. Une fois cet accord obtenu, il sera fondamental que l'ARES puisse coordonner et apporter son soutien au démarrage du plan, ainsi que d'assurer la clôture du plan actuel et la phase de transition.

L'ARES devra aussi s'assurer que les établissements qui ne disposent pas d'une grande expérience en matière de coopération académique puissent s'impliquer activement, et bénéficier du soutien nécessaire pour ce faire. En interne également, il sera garanti que les équipes de l'ARES chargées des missions de coopération au développement soient maintenues et soutenues pour toute la durée du plan quinquennal, et mises dans les conditions d'assurer efficacement leur rôle tel que défini dans le présent plan.

2. Des projets de recherche et de formation évalués : Mener à bien le processus de certification en évaluation de l'ARES en tant qu'organisme habilité à réaliser l'évaluation des programmes de coopération.

Au-delà de l'accompagnement des projets dans le cadre des programmes quinquennaux de coopération académique, l'ARES souhaite développer la dynamique portant sur l'évaluation des projets de recherche et de formation.

En lien avec une approche basée sur l'apprentissage et l'amélioration continue, l'ARES participe ainsi à une mise en perspective permettant, au-delà des réalisations, de garantir tant les résultats propres au projet que leur impact effectif.

Il s'agira de poursuivre cette approche en évaluation, notamment en conservant/renforçant notre capacité et notre expertise en la matière.

Dans cette optique, pour la fin de la période couverte par le présent plan opérationnel, l'ARES s'engage à être en capacité d'obtenir sa certification en évaluation des interventions en matière de coopération au développement.

Cette certification est menée et délivrée par le service de l'évaluation spéciale (SES). Le SES a dans ses attributions pour mission, notamment, de certifier les systèmes d'évaluation interne des acteurs de la coopération belge.

La certification portera sur une autoévaluation par l'organisation de l'ARES (plus spécifiquement de la direction Coopération au développement) de sa capacité propre et de ses performances en évaluation ainsi que sur la remise d'un plan d'amélioration pluriannuel. Les objectifs de cette certification sont multiples :

- garantir la qualité des évaluations de l'ARES et sa capacité à mener des évaluations ;
 - poursuivre les démarches d'amélioration de la qualité de la gestion des interventions et plus spécialement des systèmes de suivi-évaluation ;
 - se spécialiser petit à petit et donner plus de moyens dans le suivi-évaluation ainsi que dans les évaluations.
3. Poursuivre l'exigence du plus haut niveau de qualité et de transparence dans ses processus de sélection et de gestion

En tant que partenaire agréé par la DGD, suite à un processus de screening de sa maturité de gestion, l'ARES reçoit la responsabilité de sélectionner des projets et programmes de coopération académiques et scientifiques représentant une haute qualité scientifique et une pertinence au développement. Elle reçoit également la responsabilité de la gestion administrative et financière des fonds qui lui sont alloués au bénéfice de ses membres.

Le maintien de la confiance des bailleurs et des membres dans leur diversité est essentiel pour maintenir le financement et le bon fonctionnement de la coopération académique. Plus largement même, une gestion saine des programmes et des budgets de la coopération au développement est une condition sine qua non à leur acceptabilité dans l'opinion publique.

L'ARES se doit donc de garantir les plus hauts standards de qualité dans cette gestion. Elle s'engagera au cours de cette période à maintenir des processus de sélection de qualité, à toujours chercher à les améliorer dans une optique de transparence, d'équité et d'indépendance. Elle garantira le maintien et l'amélioration continue du niveau de qualité de ses processus de gestion administrative et financière afin qu'ils répondent aux attentes légitimes en matière de fonds publics.

N°	Propositions
3.4.a	Finaliser & faire approuver le plan quinquennal 2022-2026
3.4.b	Intégrer, au cœur du suivi du programme quinquennal, un processus de suivi-évaluation porteur d'une réelle plus value pour les acteurs et les partenaires
3.4.c	Coordonner la mise en œuvre du programme 2022-2026 et assurer les activités de suivi et de rapportage
3.4.d	Mener à bien le processus de certification en évaluation de l'ARES
3.4.e	Maintenir une attention constante à des processus de sélection de projets ouverts, transparents et indépendants, privilégiant la qualité intrinsèque des projets
3.4.f	Favoriser la recherche et l'implication de nouveaux acteurs dans les activités de coopération au développement
3.4.g	Formaliser les processus et les outils qui traduiront les engagements de l'ARES en matière d'intégrité morale et financière
3.4.h	Poursuivre des objectifs d'efficience et de simplification dans la mise en œuvre des actions de coopération, sans préjudice d'une gestion saine et responsable

04. UNE GOUVERNANCE STRUCTURÉE

L'ARES est une structure multiple et complexe composée à la fois d'une équipe permanente avec ses organes de gestion (comme le Conseil de direction composé de l'ensemble des responsables des différents départements de l'ARES et qui se réunit bimensuellement), mais aussi de nombreuses autres structures (chambres, commission permanente ou hébergées, GT, conseil d'orientation, etc.). Afin de favoriser la meilleure articulation des différentes structures et d'assurer au mieux la cohérence générale, il faudra dès lors :

1. Veiller à la définition d'une feuille de route annuelle, validée par le CA, pour chaque commission

Concernant les commissions permanentes, il convient en premier lieu de garantir, pour chacune d'elle, un travail pleinement orienté vers l'avenir.

À ce jour, on doit constater un manque de cohérence et de vision globales quant à l'agenda des travaux menés par chaque commission et aux éléments effectivement produits en leur sein. Dans l'objectif d'optimisation / simplification de certaines commissions permanentes de l'ARES, nous ouvrirons le débat afin d'envisager notamment une réforme ou une refonte de certaines commissions.

Il est donc proposé de structurer leur travail de façon plus systématique. Cela passera notamment par la rédaction d'une feuille de route annuelle et la tenue d'une réunion de démarrage des travaux en début d'année académique qui rassemblera l'ensemble des présidents de commission avec la présidence et l'administrateur de l'ARES.

Le rôle et le mandat des collaborateur.rice.s de l'ARES au sein des commissions permanentes et hébergées ou organes seront également rappelés/renforcés afin de ne pas limiter leurs missions à une dimension purement administrative et qu'ils puissent apporter pleinement une valeur ajoutée aux travaux.

Comme indiqué plus haut, il s'agira également, via cette structuration plus forte des travaux des commissions, d'être en capacité de mieux valoriser leur travail tant à l'attention des parties prenantes internes (en particulier le Conseil d'administration) que vis-à-vis de l'extérieur.

2. Renforcer la capacité des chambres thématiques à représenter le lieu d'association de ses membres

Si les 3 chambres thématiques ont pour mission principale d'alimenter le CA en avis sur les matières liées à la recherche, à l'offre de formations, au contenu des études et aux habilitations ; il semblerait opportun que celles-ci puissent également incarner, de façon plus structurelle, le lieu d'échange privilégié entre les universités, entre les hautes écoles et l'enseignement de promotion sociale et les écoles supérieures des arts.

À l'instar de la chambre des hautes écoles et de l'enseignement supérieur de promotion sociale, il conviendrait d'associer plus étroitement l'administration de l'ARES à la préparation des dossiers.

Nous devrions aussi proposer en fonction de thématiques particulières des réunions interchambres.

3. Renforcer le niveau de formalisation de nos modalités de gestion, dans une optique de clarté, d'efficience et de simplification

L'ARES est aujourd'hui une organisation dont la gestion est assurée avec professionnalisme et maîtrise. Les rapports délivrés par les différentes instances de contrôle (réviseurs, cour des comptes, DGD, etc.) en témoignent, et il importe de maintenir ce niveau de qualité.

Toutefois, en prenant en considération l'évolution de la taille de la structure, la question de l'opportunité d'une démarche qualité et d'un système qualité, portant sur l'ensemble du fonctionnement de l'ARES sera envisagée. Il devra s'agir tout à la fois d'identifier, clarifier et formaliser les processus de fonctionnement des différentes directions de l'ARES, et, à cette même occasion, de les questionner afin de les améliorer, en les rendant plus efficaces et plus ciblés sur les objectifs et les rôles précis qui sont les leurs.

Une réflexion est à mener en vue de favoriser la création d'un groupe chargé de réfléchir à instaurer une politique du Risque Management. Certes, la gestion des risques est déjà en partie abordée au travers du Conseil de sécurité (risques informatiques), de la politique RH (procédures d'engagement, évaluations, formations, le bien-être du personnel, etc). D'autres risques doivent être intégrés. À titre d'exemples : le respect des législations (service juridique), les lois sur les marchés publics ainsi que les nombreux autres risques rencontrés dans le cadre des missions à l'étranger (gestion de conflits / problématiques de santé publique), les risques d'image, les risques financiers, le risque sanitaire, etc. Afin de favoriser ces dimensions, il semble nécessaire d'évaluer et de doter l'ARES d'une fonction d'audit interne. Outre la pertinence d'une telle fonction, soulignons que l'encadrement réglementaire auquel est soumis l'ARES, et notamment le décret de 2003 relatif à la transparence, impose des obligations en la matière.

En lien avec cette dimension globale, il conviendra également de poursuivre et de mener à bien la refonte, déjà approuvée dans son principe par le Bureau exécutif, du règlement d'ordre intérieur de l'ARES. Ce travail sera l'occasion d'actualiser et mieux formaliser le cadastre des délégations au sein de la ligne hiérarchique, ainsi que les périmètres d'autonomie et de contrôle des différentes structures de l'ARES (commissions permanentes, hébergées, groupes de travail, etc.) par rapport aux organes de gestion de l'institution (Bureau exécutif et Conseil d'Administration).

Toujours dans ce cadre, la formalisation d'un code de déontologie, en lien avec la charte éthique signée par l'ARES dans le cadre de ses activités en matière de coopération au développement, permettra de réaffirmer les valeurs de l'institution et d'établir un socle commun auquel s'engagera tout intervenant impliqué dans le cadre d'un projet dont l'ARES portera la responsabilité.

Enfin, de façon plus spécifique, il semble pertinent que l'ARES puisse disposer au plus vite d'un véritable tableau de bord quant à sa gestion des ressources humaines. Il s'agira notamment d'être en capacité de mettre en place un monitoring, en temps réel, des phénomènes affectant les ressources humaines tels que l'absentéisme, la rotation de personnel ainsi que ses causes, la pyramide des âges, l'ancienneté, les types de contrats... Par ailleurs, afin de permettre aux collaborateur.rice.s de développer leur expertise, nous souhaitons élaborer rapidement un plan de formation.

Toutes ces propositions visent à renforcer l'efficacité des services rendus par l'ARES et impliqueront sans doute, de manière certes mesurée, une augmentation d'effectifs (service juridique, cellule de risque management, audit interne).

4. Concrétiser un protocole d'accord entre l'ARES et l'Administration de la FWB

Les contacts avec l'administration de l'enseignement et plus particulièrement la Direction générale de l'Enseignement supérieur, de l'Enseignement tout au long de la vie et de la Recherche scientifique (DGESVR¹⁷) sont réguliers et les collaborations fructueuses, dans un esprit constructif de service public.

Si un projet de protocole de collaboration a déjà été envisagé, il convient, sur la période qui s'ouvre, de mener à bien cette logique de formalisation quant à la répartition précise des rôles et responsabilités, d'une part, et la définition des modalités d'interaction à différents niveaux, d'autre part.

Ce travail doit permettre de mieux ancrer encore la spécificité de l'ARES en tant que fédération et centre de référence du secteur de l'Enseignement supérieur.

¹⁷ Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, de l'Enseignement tout au long de la Vie et de la Recherche scientifique.

Sans reprendre ici l'ensemble des détails propres à ce futur protocole, nous pouvons, à titre d'exemple, indiquer qu'il s'agira notamment de définir les modalités d'implication de l'ARES dans les GT et commissions spécifiques mises en place par la DGESVR et réciproquement.

Il s'agira également de poursuivre les réunions régulières entre l'administration de l'ARES et sa/son Ministre de tutelle, en lien avec les discussions relatives à ce protocole ou de façon plus large sur l'ensemble des dossiers en cours et à venir.

N°	Propositions
4.a	Contribuer à la mise en place d'une gouvernance structurée et uniformisée des commissions de l'ARES, incluant la définition et le suivi de feuilles de route annuelles approuvées par le CA de l'institution
4.b	Favoriser les chambres thématiques en tant qu'unique représentant de la diversité de l'enseignement supérieur
4.c	Formaliser une politique de gestion des risques au niveau de l'institution
4.d	Doter l'ARES d'un code de déontologie et d'une politique d'intégrité
4.e	Réviser le ROI de l'ARES pour le mettre en phase avec le fonctionnement actuel de l'institution
4.f	Mettre en place un service d'audit au sein de l'ARES
4.g	Stabiliser et renforcer le service juridique de l'ARES
4.h	Concrétisation du protocole d'accord entre l'ARES et l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles

05. UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE ÉVOLUTIVE AU SERVICE DE SES COLLABORATEUR.RICE.S

En 2017, une enquête relative aux risques psychosociaux avait été mise en œuvre au sein de l'administration de l'ARES. Elle avait révélé un bon indice général de satisfaction, mais également des points d'amélioration possibles, lesquels avaient débouché sur un plan d'action, en 2018. La grande majorité des points repris dans ce plan ont pu être mis en place, même si certains nécessitent encore des finalisations.

Par ailleurs, la hiérarchie de l'ARES a, dans le cadre du plan « ensemble » et du développement de sa culture de gestion, cherché à s'inscrire dans une logique d'écoute, de dialogue, de participation et de souci constant du bien-être et de l'épanouissement professionnel des collaborateur.rice.s. Une telle logique est fondamentale pour assurer la qualité du travail fourni par l'ARES et son développement harmonieux.

Nos objectifs seront les suivants :

1. S'inscrire en continuité et en cohérence avec le Plan d'action 2018 établi à l'issue de l'enquête psychosociale

Sans reprendre ici l'ensemble des axes de ce plan en détail, on pointera quelques priorités plus spécifiques.

L'Axe 1 relatif au dialogue structurant identifiait la nécessité de travailler sur les profils de fonction, les entretiens de fonctionnement et d'évaluation, et ce de façon systématique pour l'ensemble des collaborateur.rice.s. Ce travail a été très largement entamé. Pour la fin de la période, il conviendra d'avoir complètement atteint cet objectif.

En lien avec cette logique, la dimension de la formation est essentielle à nos yeux. Si plusieurs initiatives de formation des collaborateur.rice.s, individuelles ou collectives, sont mises en place chaque année à l'ARES, l'institution veillera, dans le courant de la période couverte par ce plan, à ce que celles-ci soient désormais formalisées et planifiées dans un plan de formation, établi, mis en œuvre et évalué à intervalles réguliers. La formation continue et régulière de la hiérarchie de l'ARES sera également intégrée à ce plan, pour assurer une réflexion régulière sur la qualité du management mis en œuvre, dans une optique d'amélioration continue.

La dimension de communication interne sera renforcée qu'il s'agisse de garantir la communication de certains éléments clés (prises de décision du Conseil de Direction, registre de faits de tiers...) et d'éléments liés à la gestion quotidienne.

Afin de renforcer l'esprit d'équipe au sein des différentes entités organisationnelles composant l'ARES, les directions seront invitées à proposer des modalités propres : mise au vert, team building annuel, moments de convivialité.

Enfin, dans la logique qui avait présidé à la mise en place de l'enquête de risque psychosocial de 2017, une nouvelle enquête de même nature sera mise en place dès que les circonstances de travail seront suffisamment stabilisées pour permettre de tirer des enseignements pertinents et pérennes.

En effet, au-delà du dialogue systématique que l'évaluation individuelle doit permettre d'instaurer, il convient en effet de disposer régulièrement d'un baromètre du climat de travail pour nous permettre d'identifier les attentes des collaborateurs.rice.s.

2. Poursuivre une culture de l'écoute, du dialogue et de la participation dans l'objectif d'une politique de bien-être des collaborateurs.rice.s.

Comme mentionné ci-devant, la culture de gestion mise en place à l'ARES se fonde sur l'écoute, le dialogue et la participation des collaborateurs.rice.s. On peut citer l'exemple récent de la mise en place d'un groupe de travail composé de représentants de l'ensemble des directions de l'ARES pour débattre et émettre des recommandations au sujet des conditions et de l'organisation du travail dans le contexte de crise sanitaire que nous avons connu depuis mars 2019. Ce GT avait notamment mis en place une enquête auprès de l'ensemble des membres du personnel pour connaître les ressentis, les difficultés et aider à construire des solutions opportunes.

Il conviendra de maintenir cette dimension de gestion participative, impliquant les membres du personnel et permettant de rester à l'écoute des difficultés pour dégager des solutions raisonnables et réalistes en faisant appel à l'intelligence collective d'une organisation.

Par ailleurs, il s'agit également de continuer à faire exister un dialogue efficace et progressiste avec les organisations représentatives des travailleurs, au sein du CCB¹⁸. Il importe aussi de veiller en permanence à l'existence et au fonctionnement de qualité de tous les services et ressources en matière de bien-être (SIPPT¹⁹, SEPPT²⁰, personne(s) de confiance, inspection périodique des lieux de travail, registre de fait de tiers, etc.).

¹⁸ Comité de Concertation de Base.

¹⁹ Service Interne de la Prévention et de la Protection du Travail.

²⁰ Service Externe de la Prévention et de la Protection du Travail.

3. Tirer les conclusions de la crise sanitaire et faire évoluer les modes de travail

La période de crise sanitaire survenue en 2020 a fortement influencé les modalités de fonctionnement et les habitudes de travail. Dès que l'amélioration des conditions sanitaires le permettra, une reprise de nos modalités structurelles de fonctionnement s'opérera.

Ceci posé, des évolutions irréversibles ont eu lieu, au premier rang desquelles le développement des possibilités de travail à distance. Il faut pouvoir tirer parti des leçons de cette crise pour faire évoluer nos modes de travail. Ces évolutions devront être dûment réfléchies et inscrites dans la culture de dialogue et de participation évoquée par ailleurs. Elles devront tout naturellement s'inscrire dans un objectif combiné d'amélioration du bien-être et de qualité du travail de l'institution, mais aussi de gestion des instances de l'ARES où des réunions en présentiel resteront la norme.

On peut toutefois déjà évoquer ici les éléments suivants. Sur le plan du télétravail, tout d'abord, nous envisageons d'évoluer vers des modalités intégrant, dans la mesure du possible, 2 jours de télétravail par semaine.

Il conviendra d'accompagner cette flexibilisation du lieu de travail d'une réflexion sur le « bureau 2.0 », pour s'assurer de donner aux collaborateurs tous les outils nécessaires.

D'autre part, il convient de noter qu'une telle évolution n'est pas neutre, elle renforce la nécessaire numérisation d'un certain nombre de nos procédures et interactions. Des avancées devront également être réalisées sur ces différents plans dans les mois et les années à venir.

4. Sécuriser la capacité de l'ARES à disposer de l'expertise nécessaire à l'accomplissement de ses missions

L'expertise et le travail de qualité de l'ARES sont actuellement reconnus par l'ensemble des parties prenantes. Il convient d'être en capacité de maintenir ce haut niveau de qualité dans notre travail. Pour ce faire, la première priorité est de maintenir une capacité de travail suffisante au sein des équipes. A minima, le maintien de la taille des équipes à leur niveau actuel est donc indispensable, et tout développement des activités de l'ARES devra préalablement faire l'objet d'une analyse en termes de disponibilité de ressources humaines. Plusieurs axes de travail nous semblent pouvoir être développés dans ce cadre :

- Etablir une cartographie des compétences nécessaires à la réalisation de nos activités qui nous permettra de définir une approche adaptée dans notre politique de recrutement, notamment en lien avec le départ de tel ou tel collaborateur.rice.s. À terme, la mise en œuvre d'une réflexion de ce type pourra également favoriser une plus grande transversalité dans les

interactions et la gestion des activités quotidiennes, à ce stade encore fort marquée par une organisation en silos autour des principales directions.

- Sans identifier de besoin important quant à une révision/évolution de notre organigramme, il s'agit de poursuivre la réflexion sur certains plans. Nous pensons notamment ici à la question du management intermédiaire dans les directions les plus importantes de l'ARES, mais également à des évolutions structurelles permettant de favoriser un fonctionnement le plus intégré possible des différents services de l'ARES, pour encourager l'ouverture, le dialogue et le brassage des idées et des méthodes, nécessaires pour conserver un dynamisme dans le fonctionnement de l'institution.
- Enfin, il est essentiel que l'ARES, en tant qu'employeur, mène une réflexion permanente sur les leviers de motivation de ses collaborateurs, et propose des solutions à ce sujet, en vue de construire une collaboration plus durable encore.

La taille relativement limitée de l'institution, ainsi que l'encadrement réglementaire dans lequel s'inscrit l'ARES imposent un carcan dans lequel il n'est pas simple de pouvoir offrir aux membres du personnel des perspectives en termes d'évolution pécuniaire ou de carrière. La réflexion existe à ce sujet, et certains éléments sont mis en place de longue date. Il sera essentiel de continuer dans ce sens pour identifier et, le cas échéant, mobiliser ou aménager des mécanismes (évolutions de carrière, formes de mobilités, gratifications...) permettant de répondre à cette situation. Ceci sans préjudice des actions à avoir sur les autres leviers de motivation, dont plusieurs ont déjà été évoqués ci-dessus, tels que le bien-être, la formation, la participation.

N°	Propositions
5.a	Poursuivre et consolider la culture du dialogue dans le management des équipes par la structuration des processus d'entretien de fonctionnement et d'évaluation
5.b	Poursuivre et consolider la culture du dialogue dans le management des équipes par la poursuite d'un dialogue social structuré avec les organisations représentatives
5.c	Poursuivre et consolider la culture du dialogue dans le management des équipes par des initiatives de communication interne et des dynamiques participatives
5.d	Réaliser une enquête de risques psychosociaux, avec pour objectif la définition et la mise en place d'un plan d'action concret
5.e	Formaliser les engagements de l'ARES à travers l'adoption d'une déclaration relative au bien-être au travail
5.f	Assurer l'existence et le bon fonctionnement des dispositifs prévus dans le cadre de la prévention et protection au travail (SEPPT, SIPPT, registre de faits de tiers, personne(s) de confiance,...)
5.g	Elaborer une cartographie des compétences et une politique de formation prospective
5.h	Poursuivre un gestion des ressources humaines dynamique et évolutive : Elaborer un plan relatif aux conditions et à l'environnement de travail
5.i	Poursuivre un gestion des ressources humaines dynamique et évolutive : Elaborer un plan en faveur de l'épanouissement, la motivation et les perspectives professionnelles des membres du personnel

* *
*

Voici donc les grands axes de mon plan opérationnel. Celui-ci a largement été débattu et concerté avec l'ensemble des directions. J'espère qu'il est le reflet de tous ces échanges et qu'il sera porté par l'ensemble de l'équipe de l'ARES.