

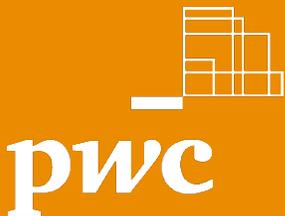
Marché Public de Services

(SAD/0207/CONSULTANCEOPERATIONNELLE-2/2023)

Prestation n°1 : évaluation opérationnelle de l'ARES

Rapport final

Mai 2024



ACADÉMIE
DE RECHERCHE ET
D'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR



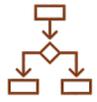


Table des matières



I. Contexte

3



II. Méthodologie

6



III. Constats

13



IV. Recommandations

155



V. Annexes

173





I. Contexte

I. Contexte

Le décret 'Gouvernance' du 5 octobre 2023 relatif à « *la gouvernance, à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Communauté française* », amendé par le décret spécial du 5 octobre 2023 « *portant diverses dispositions en matière de gouvernance, transparence, autonomie et contrôle des organismes qui dépendent de la Communauté française* » prévoit et impose la mise en place d'un audit interne à l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES).* Bien qu'une évaluation externe ne soit pas actuellement obligatoire, l'ARES a souhaité anticiper cette démarche et l'intégrer en tant qu'outil de pilotage pour une gouvernance de qualité et efficace

Dans ce cadre, **l'ARES a lancé un marché public portant sur le recrutement d'un consultant afin d'effectuer une mission d'évaluation opérationnelle (prestation 1)** et d'apporter une assistance à la mise en place d'un audit interne (prestation 2).

Ce rapport, livrable final de la mission de consultance externe « opérationnelle » (prestation n°1), porte sur l'évaluation :

- **du rôle de l'ARES, de son fonctionnement, de ses missions et de sa valeur ajoutée,**
- **des relations entre l'ARES, ses organes et les 18 Commissions qui lui sont rattachées.**

* Décrets ordinaire et spécial du 5/10/2023 (versions coordonnées le 5/10/2023).



I. Contexte

Ce rapport n'a pas pour fonction d'évaluer le décret 'Paysage'* qui crée l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur et définit sa structure, ce compris le nombre de ses organes et, pour certains d'entre eux (Conseil d'administration, Chambres thématiques) leur composition et leur fonction. Nous avons donc travaillé à décret contentant pour effectuer nos démarches, analyses et constats.

Les éléments constitutifs du rapport final ont été présentés le 16 avril 2024 devant le Conseil d'administration afin de recueillir les commentaires de ses membres et les intégrer dans la version finale du rapport. Lors de ce Conseil, et considérant qu'une adaptation éventuelle du décret pourrait répondre à certaines faiblesses constatées, les membres nous ont demandé « *d'indiquer [dans la version finale de notre rapport] des pistes de modifications possibles des décrets* ». Le chapitre des recommandations reprend donc des suggestions d'adaptation réglementaires lorsque nous avons estimé cette réalité pertinente. D'autres commentaires ou demandes de corrections mineures ont également été formulées oralement lors du Conseil ou par écrit de la part de la Présidence du Conseil.

Cette version du rapport intègre l'ensemble des amendements demandés.

* Décret du 7/11/2013 *définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études*. (Version coordonnée le 8/03/2024).



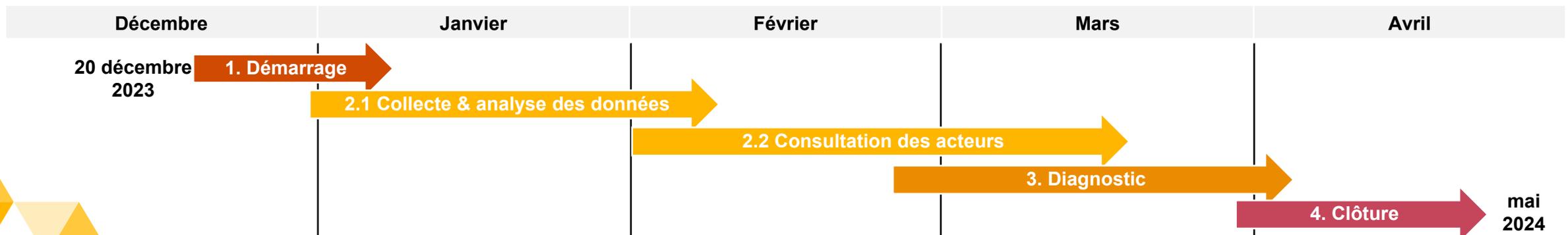
II. Méthodologie

II. Méthodologie

La méthodologie utilisée était fondée sur la combinaison de méthodes d'analyse, d'évaluation et de réflexion stratégique. Afin de maximiser les résultats, nous avons suivi, dans la mise en œuvre des étapes, une méthodologie générale tirée des principes de la norme PRINCE2 en phases successives :

1. une phase de démarrage comprenant la réunion de lancement (le 20 décembre 2023) ;
2. une phase d'investigation, avec deux parties distinctes (1° la collecte des données opérationnelles nécessaires, des informations et documents et, 2° la rencontre des acteurs), le tout servant à procéder à des recoupements, à estimer l'impact, les effets, les résultats, la performance et l'efficacité de l'ARES ;
3. une phase de diagnostic intégrant une mise en perspective et l'identification de points critiques ;
4. une phase de clôture dont l'objet est l'établissement de recommandations basées sur nos constats et analyses dans un rapport final à présenter en avril 2024 devant le CA et fournir une version définitive en mai 2024.

Ces phases ont été menées selon le planning ci-dessous.





II. Méthodologie

1. *Phase de démarrage*

Cette phase a commencé le 20 décembre 2023 par une réunion de démarrage avec les représentants de l'ARES, (l'Administrateur de l'ARES et le Président du Conseil d'administration de l'ARES) et l'équipe de PwC.

Cette réunion a permis de contextualiser davantage les tenants et aboutissants de la mission.

Cette rencontre fut également l'occasion de s'accorder sur un calendrier commun établissant les dates prévues pour les différentes phases successives de la mission, les présentations du rapport intermédiaire et du projet de rapport final ainsi que la remise du rapport final.



■ ■ ■ Méthodologie

2. *Phase d'investigation*

Cette seconde phase comprenait deux parties; la collecte de données brutes et la consultation des acteurs.

1. Lors de notre analyse des données brutes, nous avons eu recours à des données quantitatives d'une part et, d'autre part, à des données qualitatives.
 - a. Les données quantitatives dont nous avons pu disposer proviennent pour la plupart de données fournies par l'ARES. Il s'agit des informations contenues dans les procès-verbaux des réunions, les feuilles de route des organes, les ordres du jours, les avis, les taux de présence, les règlements d'ordre intérieur existants, la répartition du budget ainsi que certains indicateurs de suivi, de réalisation et de résultat. Les autres données quantitatives analysées sont les données publiques disponibles sur les sites relatifs à l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.
 - b. Les données qualitatives sont composées, d'une part, des obligations légales contenues dans les décrets « paysage » du 7 novembre 2013 et « gouvernance » du 5 octobre 2023 tels que modifiés par le Gouvernement et, d'autre part, des mêmes sources internes que celles reprises ci-dessus.



■ ■ ■ Méthodologie

2. *Phase d'investigation*

2. Lors de la consultation des acteurs, nous avons recueilli des informations auprès de 59 personnes rencontrées dans le cadre de cette mission. Nous avons organisé 27 rencontres individuelles menées à distance en visioconférence et 4 rencontres présentiels dans les locaux de l'ARES menées en groupes de tailles variables :

- Des représentants des organes l'ARES [2 personnes]
 - Le Président du Conseil d'administration
 - L'Administrateur de l'ARES
- Des représentants des établissements d'enseignement [15 personnes]
 - 5 recteurs d'université
 - 6 représentants de Hautes Ecoles
 - 2 représentants des Ecoles Supérieures des Arts
 - 2 représentants de l'enseignement de Promotion Sociale
- Des représentants des autres parties prenantes [8 personnes]
 - 6 représentants syndicaux du personnel enseignant
 - 2 étudiants
- Des représentants de l'administration de l'ARES [34 personnes]
 - 7 directeurs de l'administration de l'ARES
 - 27 référents, membres de l'administration de l'ARES



II. Méthodologie

3. Phase de diagnostic

L'établissement d'un diagnostic solide constitue la base indispensable pour aboutir à des recommandations de qualité.

Cette phase fut l'occasion de mettre en perspective l'ensemble des données récoltées et analysées lors de notre intervention afin de permettre des recoupements entre elles, d'estimer les impacts de chacune d'entre elles ainsi que leurs impacts de manière globale. L'exercice de recoupement est fondamentalement important dans un exercice comme celui-ci compte tenu que la principale source qualitative provient du vécu des personnes que nous avons rencontrées, ce qui peut engendrer un biais de réalité, car il s'agit avant tout de perception d'une réalité.

Nous avons ensuite procédé à une classification des informations recueillies en plusieurs sujets, répartis eux-mêmes au sein de quatre thématiques permettant de dresser une grille d'analyse pertinente reflétant les réalités de terrain. Cela nous a permis de catégoriser les constats observés au sein de ces quatre thématiques. Sur base de l'ensemble des informations récoltées, nous avons donc un positionnement actuel de l'ARES pour chacune des thématiques concernées par notre analyse : « Mission et raison d'être », « Gouvernance », « Efficacité et outils », « Ressources, collaboration et communication ».

Les données qualitatives et quantitatives ont été reprises dans un rapport intermédiaire et présentées, le 21 mars 2024, au Président du Conseil d'administration et à l'Administrateur de l'ARES.



II. Méthodologie

4. *Phase de clôture*

Cette phase, la dernière de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette évaluation, a été l'occasion, pour PwC, de formuler des recommandations sur base des constats identifiés lors de la phase de diagnostic. Ces recommandations ont été formulées conformément à la catégorisation des quatre thématiques de façon à adresser chacun des constats observés.

Le rapport final, intégrant les remarques formulées par les membres du Conseil d'administration, a été délivré à l'ARES en mai 2024.



III. Constats



III. Constats

Quatre Thématiques

Les informations récoltées dans le cadre de cette évaluation nous ont permis de cerner une série de points saillants dans la situation existante. L'identification des points saillants nous a permis d'identifier les thématiques déterminantes dans un processus d'optimisation et dégager les principaux points d'attention de manière à fournir au pouvoir adjudicateur une vue d'ensemble sur les points clés à conserver et renforcer ou à améliorer, tout en bénéficiant d'une grille d'analyse uniformisée pour l'ensemble de l'évaluation.

Le regroupement de nos constats s'est fait autour de quatre thématiques :

- A. Mission et raison d'être** de l'ARES : la raison d'être d'une entité juridique est l'élément clé qui doit conduire ses activités. Elle est essentielle pour définir la mission et la stratégie d'une entité. Dans le cas de l'ARES, cette raison d'être est définie dans le décret 'Paysage' du 7 novembre 2013.
- B. Gouvernance** de l'ARES : la gouvernance d'entreprise vise à assurer une gestion saine, efficace et responsable d'une entité, ainsi qu'à rendre compte de cette gestion aux parties prenantes et aux parties intéressées. L'article 23 du décret 'Paysage' prévoit que « *la gestion administrative de l'ARES et de son personnel s'exerce sous la responsabilité de l'Administrateur, sous le contrôle de son Conseil d'administration et de son Bureau exécutif.* »
- C. Efficacité et outils** de l'ARES : les outils sont les leviers d'action qui permettent à l'ARES d'atteindre ses objectifs. Il est important que ces leviers soient utilisés le plus efficacement possible.
- D. Ressources, collaboration et communication** au sein de l'ARES : une communication claire, robuste et transparente permet de faciliter la collaboration des différentes parties prenantes de l'ARES et de partager, grâce aux outils dont ils disposent et au support de l'administration de l'ARES, leurs réalités propres dans le but d'atteindre des objectifs communs tout en optimisant l'usage des ressources disponibles.





III. Constats

Quatre Thématiques

- **A. Mission et raison d'être** 
- B. Gouvernance 
- C. Efficacité et outils 
- D. Ressources, collaboration et communication 





A. Mission et raison d'être

Constats principaux

1. Depuis une dizaine d'années, l'**ARES** apporte une **plus-value reconnue** dans le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur.





A. Mission et raison d'être

1. Une plus-value reconnue

Afin d'implémenter les politiques votées en collaboration avec le Parlement, le Gouvernement de la Fédération peut s'appuyer sur onze organismes d'intérêt public, dont les missions sont fixées dans différents dispositifs.

L'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) est l'un de ces organismes. Elle est la fédération des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles regroupant 5 universités, 19 hautes écoles, 16 écoles supérieures des arts et 81 établissements de promotion sociale.

L'article 20 du décret 'Paysage' définit l'ARES comme « *une fédération des établissements d'enseignement supérieur en Communauté française, chargée de garantir l'exercice des différentes missions d'enseignement supérieur, de recherche et de service à la collectivité, conformément aux objectifs généraux, et de susciter les collaborations entre les établissements.* »

De manière spontanée, les acteurs présents au sein de l'ARES confirment que l'ARES est un lieu de concertation entre les étudiants, les types d'enseignement supérieur et les représentants syndicaux du personnel enseignant : « *Je souligne la passion des membres de l'ARES qui est un lieu très précieux d'échange et de concertation* », « *[Au sein de l'ARES], la discussion a lieu et c'est une avancée à souligner* », « *C'est un lieu d'échange et de collaboration et de coordination* ».

Lors de chaque entrevue effectuée dans le cadre de cette évaluation, la plus-value de l'ARES a été mentionnée.





A. Mission et raison d'être

Constats principaux

1. Depuis une dizaine d'années, **l'ARES apporte une plus-value reconnue** dans le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur.
2. **Les missions décrétales** qui lui ont été confiées **influencent** chacune, et **de manière variable, ses travaux.**





A. Mission et raison d'être

2. Les missions décrétales

L'article 21 du décret 'Paysage' définit les missions décrétales de l'ARES. Le contenu du décret a été traduit en vingt missions par l'ARES* réparties en six axes : académique, recherche, institutionnel, information, coopération au développement et international.

Académique

Suivre l'évolution de l'offre de formations, assurer sa cohérence globale et son adéquation au marché de l'emploi ;
Organiser les tests et examens d'admission communs à des établissements (tests de médecine et de connaissance du français notamment) ;
Favoriser la concertation et promouvoir les collaborations entre établissements d'enseignement supérieur ou pôles académiques ;
Coordonner les activités et les structures d'apprentissage tout au long de la vie et agréer les formations continues ;
Définir les référentiels de compétences correspondant aux grades académiques et garantir leur conformité.

Information

Fournir une information objective sur les études supérieures, sur les titres délivrés et sur les professions auxquelles elles mènent.

Recherche et développement

Promouvoir la recherche conjointe entre les différents types d'établissements ;
Organiser les écoles thématiques et les formations doctorales ;
Gérer la collecte et la diffusion de données statistiques sur l'enseignement supérieur, sur l'éducation et sur la situation des étudiants ;
Recenser des bonnes pratiques et promouvoir leur mise en œuvre ;
Mener des études et des recherches sur l'enseignement supérieur ;
Développer des outils de veille, d'analyse et d'évaluation

Coopération au développement

Coordonner la participation des établissements et des pôles à la coopération au développement et à des projets humanitaires.

Institutionnel

Remettre au Gouvernement des avis et des propositions sur l'enseignement supérieur ;
Proposer au Gouvernement les habilitations (la capacité pour un établissement d'organiser un programme d'études) ;
Assurer la liaison entre les établissements d'enseignement supérieur, les pôles et les institutions partenaires des domaines de la qualité (AEQES), de la mobilité (CSM) et de la recherche (FRS-FNRS, CPS) ;
Fixer les montants des droits d'inscriptions (non déterminés par la législation).

International

Promouvoir la visibilité internationale de l'enseignement supérieur ;
Coordonner les relations internationales des pôles et des établissements, notamment en matière d'offre d'enseignement et de codiplomation ;
Soutenir la participation des établissements d'enseignement supérieur aux missions à l'étranger.

* <https://www.ares-ac.be/fr/a-propos/missions>



A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 1° du décret 'Paysage' : « Emettre à destination du Gouvernement un avis, d'initiative ou sur demande de celui-ci, d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un Pôle académique, sur toute matière relative à l'une des missions des établissements d'enseignement supérieur »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Institutionnel' et rédigée comme suit : « *remettre au Gouvernement des avis et des propositions sur l'enseignement supérieur* »

Depuis sa création, l'ARES a produit 173 avis à la suite d'une requête formulée par un des membres du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens : « *la ministre demande l'avis de l'ARES, ce qui est normal, dès que cela touche à l'enseignement* ». La reconnaissance interne du caractère légitime et approprié de cette mission par les acteurs de l'ARES est unanime. Plusieurs interlocuteurs souhaitent également que l'ARES puisse démontrer un rôle plus percutant comme, par exemple, « *créer des avis qui voudraient être consensuels pour aider les prises de décisions des politiques* ».

En termes de production interne, la remise des avis reste une activité prégnante au sein des travaux de l'ARES, et ceci dans l'ensemble des organes constitutifs de celle-ci. Cette activité représente la majorité des points de discussion repris à l'ordre du jour des réunions et fait l'objet de comptes-rendus détaillés dans les procès-verbaux.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 2° du décret 'Paysage' : « Répondre, par un avis motivé, à toute proposition d'une zone académique interpôles concernant l'offre d'enseignement supérieur de type court et de proposer au Gouvernement les habilitations en veillant à limiter les concurrences entre les établissements, les formes d'enseignement et les Pôles académiques »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Institutionnel' et rédigée comme suit : « proposer au Gouvernement les habilitations (la capacité pour un établissement d'organiser un programme d'études) »

Depuis sa création, l'ARES a produit 80 avis relatifs aux capacités accordées aux établissements d'enseignement supérieur d'organiser un programme d'études, de conférer un grade académique ou de délivrer les certificats et diplômes associés.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens; que ce soit pour mentionner son importance : « *Les habilitations. Cela doit rester au sein de l'ARES.* », ou le fait que l'objet de cette mission doit être traité rapidement par l'ARES : « *Par contre il va devoir se réunir très vite pour le sujet des habilitations.* ».

Concernant la production interne, les avis concernant l'offre d'enseignement supérieur et les habilitations font l'objet d'un nombre significatif de notes, d'ordres du jour et d'analyses produites.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 3° du décret 'Paysage' : « Proposer au Gouvernement une évolution de l'offre d'enseignement, après avis des Chambres thématiques concernées, sur demande d'un ou plusieurs établissements ou en suivi de l'avis du Conseil d'orientation »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « *suivre l'évolution de l'offre de formations, assurer sa cohérence globale et son adéquation au marché de l'emploi* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 88 avis identifiés comme traitant de l'offre d'enseignement dont 41 concernant les habilitations, 16 au sujet des STIM (sciences, techniques, ingénierie, mathématiques) et 27 relatifs aux formations en tant que telles.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent relatif à 'une évolution de l'offre d'enseignement' lors de nos contacts.

Nous avons constaté la mention faite de cette mission au sein de plusieurs événements et documents de l'ARES. En effet, il existe un nombre significatif de documents relatifs aux certificats*, à l'offre de formations ainsi qu'aux habilitations et aux crédits. Parmi les événements identifiés, nous pouvons citer en exemple l'événement du 23 mai 2024 intitulé « *MIDI/Enseignement - Intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur* »**.

*« Document qui, sans conférer de grade académique, atteste la réussite d'une formation structurée de 10 crédits au moins organisée par un établissement d'enseignement supérieur, l'octroi par cet établissement des crédits associés et le niveau de ceux-ci » [Article 15 du décret du 7/11/2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études. (Version coordonnée le 8/03/2024)].

** <https://www.ares-ac.be/fr/midis-de-l-ares>.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 4° du décret 'Paysage' : « Assurer, dans ses avis, la cohérence de l'offre et du contenu des études et des formations en évitant toute redondance, option ou spécialisation injustifiées »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « *suivre l'évolution de l'offre de formations, assurer sa cohérence globale et son adéquation au marché de l'emploi* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 68 avis relatifs au contenu des études et des formations.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent 'évitant toute redondance, option ou spécialisation injustifiées' lors de nos contacts.

Mis à part les avis mentionnés, nous avons constaté la mention faite de cette mission au sein de plusieurs événements et documents de l'ARES. Parmi ceux-ci nous pouvons citer comme exemple la note au Conseil d'Administration du 17 décembre 2019 relative à l'« *avis sur l'offre d'études et de formation* ».



A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 5° du décret 'Paysage' : « Prendre en charge l'organisation matérielle des tests, épreuves ou examens d'admission communs »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « *organiser les tests et examens d'admission communs à des établissements (tests de médecine et de connaissance du français notamment)* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 11 avis faisant référence à des tests, épreuves ou examens d'admission.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Cela concernait spécifiquement la formation en médecine : « *Cela concerne le vote du concours de médecine.* ». Toutefois, une minorité d'interlocuteurs ont marqué leur désaccord quant à l'attribution de cette mission à l'ARES : « *Parfois les réponses de l'ARES n'ont pas de lien avec les organes de l'ARES comme par exemple l'examen d'entrée en médecine et que tout le monde donne son avis.* ».

Mis à part les avis mentionnés, un nombre significatif de productions internes, majoritairement des notes et des communiqués de presse relatifs au concours d'entrée en médecine et dentisterie et à l'épreuve sur la maîtrise approfondie de la langue, mentionnent l'organisation de tests, épreuves ou examens d'admission.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 6° du décret 'Paysage' : « Organiser la concertation sur toute matière relative à ses missions et de promouvoir les collaborations entre les établissements d'enseignement supérieur ou Pôles académiques, ainsi qu'avec d'autres établissements ou associations d'établissements d'enseignement supérieur ou institutions de recherche extérieurs à la Communauté française, en particulier avec des institutions ou établissements fédéraux et des autres entités fédérées belges ».

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « Favoriser la concertation et promouvoir les collaborations entre établissements d'enseignement supérieur ou pôles académiques ».

Depuis sa création, l'ARES a produit de nombreux avis qui résultent tous d'une concertation des établissements d'enseignement supérieur, parties présentes dans organes de l'ARES. Ces avis font également intervenir, à occurrence variable, les intérêts des pôles académiques mais aussi d'autres établissements et institutions belges dont la raison d'être et/ou les compétences sont relatives à l'enseignement ou à la recherche.

Au cours des différentes entrevues effectuées durant notre analyse, cette mission est revenue de manière significative : « C'est un lieu très précieux d'échange et de concertation. ». Une minorité d'interlocuteurs ont aussi fait part du rôle de l'ARES dans cette concertation en dehors des réunions en son sein : « Des dossiers sont préparés en concertation avec des représentants d'établissement si besoin de connaître davantage la réalité de terrain », « Aujourd'hui; le président de la CRI a lancé un conseil des RI inter-universitaire pour qu'il y ait concertation avec eux parfois et pour ne pas faire de travail en doublon CREF - CRI ARES ».

L'article 20 du Décret Paysage mentionne que l'ARES est « chargée de garantir l'exercice des différentes missions d'enseignement supérieur, de recherche et de service à la collectivité, [...], et de susciter les collaborations entre les établissements. » et ses documents de travail et événements résultent d'une concertation entre ces établissements.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 7° du décret 'Paysage' : « Être le lien de ces Pôles et établissements avec les institutions ou organes communautaires, régionaux ou fédéraux, notamment l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES), le Conseil supérieur de la Mobilité étudiante (CSM), les Conseils de la Politique scientifique (CPS), le Fonds de la Recherche scientifique (FRS-FNRS) ».

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Institutionnel' et rédigée comme suit : « *assurer la liaison entre les établissements d'enseignement supérieur, les pôles et les institutions partenaires des domaines de la qualité (AEQES), de la mobilité (CSM) et de la recherche (FRS-FNRS, CPS)* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 11 avis faisant référence aux Pôles académiques ou/et aux autres organes communautaires mentionnés dans l'intitulé de cette mission.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Un intérêt particulier a été constaté quant à la communication entre l'ARES et un organe en particulier, le FNRS : « *Pour la recherche fondamentale, le FNRS et la recherche sur le terrain, l'ARES pourrait être une structure d'échange car l'ARES est un lieu de dialogue entre les acteurs de l'Enseignement Supérieur* ».

Au sein des documents de travail de l'ARES, nous avons constaté la mention faite de cette mission au sein de plusieurs ordres du jours mais également l'organisation d'un événement en novembre 2017, une journée d'étude dénommée « *la conduite au changement* », ainsi que la création d'un outil, « OSaQua », regroupant l'ensemble des bonnes pratiques publiées par l'AEQES.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 8° du décret 'Paysage' : « Coordonner, en collaboration avec les services du Ministère de la Communauté française, la représentation des établissements d'enseignement supérieur en Communauté française dans le cadre de missions et relations intercommunautaires et internationales ».

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise deux fois sous l'axe 'International' : « Coordonner la participation des établissements et des pôles à la coopération au développement et à des projets humanitaires. », « Coordonner les relations internationales des pôles et des établissements, notamment en matière d'offre d'enseignement et de codiplomation ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 11 avis relatifs à cette mission.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'est pas revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Cette situation est aisément compréhensible considérant le travail préalable effectué par les différents établissements lors de la préparation des travaux de l'ARES relatifs à cette mission.

Au sein des documents de travail de l'ARES, nous avons constaté un nombre significatif de documents relatifs à la codiplômation* ainsi que des dépenses relatives à des projets financés et coordonnés en collaboration avec les services du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles parmi ceux ayant une incidence sur les relations internationales de l'ARES.



A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 9° du décret 'Paysage' : « Promouvoir la visibilité internationale de l'enseignement supérieur en Communauté française et de coordonner les relations internationales des Pôles et établissements, notamment en matière d'offre d'enseignement et de codiplômation ».

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'International' et rédigée comme suit : « *promouvoir la visibilité internationale de l'enseignement supérieur* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 10 avis relatifs à cette mission dont 7 concernant la codiplômation*. Le caractère institutionnel particulier de cette mission, dont la réalisation dépend majoritairement des communications avec le Gouvernement fédéral, peut expliquer que la production d'avis est un critère moins pertinent d'analyse.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Les personnes que nous avons rencontrées ont mentionné que l'ARES permet d'acquérir davantage de visibilité à l'international : « *L'ARES permet aussi d'être une vitrine à l'international.* ». Nous avons observé que ce constat a été mentionné spécifiquement par les représentants des Ecoles Supérieures des Arts mais pas par toutes les catégories de parties prenantes.

Mis à part l'évocation faite de communications avec le cabinet ministériel compétent, nous n'avons identifié aucune production interne concernant cette mission en parcourant les documents de travail des organes de l'ARES (notes, projets, stratégies, feuilles de route) et les événements organisés par ceux-ci.

* « *Forme particulière de coorganisation d'études conjointes pour lesquelles tous les partenaires en Communauté française qui codiplôment y sont habilités ou cohabilités pour ces études, dont les activités d'apprentissage sont organisées, gérées et dispensées conjointement et dont la réussite est sanctionnée collégalement et conduit à la délivrance d'un diplôme unique ou de diplômes émis selon les législations propres à chaque partenaire.* » [Article 15 du décret Paysage. (Version coordonnée le 8/03/2024)].





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 10° du décret 'Paysage' : « Répartir la participation des Pôles et établissements à la coopération académique au développement et tous projets similaires et humanitaires ».

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Coopération au développement' et rédigée comme suit : *« coordonner la participation des établissements et des pôles à la coopération au développement et à des projets humanitaires ».*

Depuis sa création, l'ARES n'a pas produit d'avis spécifiquement attribuable à cette mission. Ceci peut s'expliquer par le caractère transversal de cette mission dont la réalisation vient en support d'autres missions et travaux de l'entité.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Le sentiment est cependant partagé, voire clivant, car soit nos interlocuteurs sont très positifs (*« La coopération au développement ça fonctionne très bien »*), soit très circonspects à conserver cette mission au sein de l'ARES (*« Pour la coopération au développement, est ce que c'est bien que ça soit dans l'ARES ? Pas vraiment. Ce sujet était traité par les universitaires et maintenant il l'est par tout le monde. Ca pose problème. On se retrouve avec les universitaires qui ont 5 voix qui vont dans le même sens, alors que pour les autres ne parlent pas tous d'une seule voix »*).

Nous avons constaté un budget significatif de l'ARES attribué aux projets menés à l'étranger : 69,46% des dépenses de l'ARES sur le budget 2023-2024 concernent des projets de coopération au développement.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 11° du décret 'Paysage' : « Promouvoir les activités de recherche conjointes et de formuler des avis et recommandations sur les orientations à donner à la politique scientifique, sur les moyens à mettre en œuvre en vue de favoriser le développement et l'amélioration de la recherche scientifique ou artistique dans les établissements d'enseignement supérieur et sur la participation de la Communauté française et des institutions qui en dépendent à des programmes ou des projets nationaux ou internationaux de recherche ».

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Recherche et développement' et rédigée comme suit : « *Promouvoir la recherche conjointe entre les différents types d'établissements* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 20 avis faisant référence à au financement et aux mesures à mettre en œuvre en vue de favoriser le développement de la recherche scientifique ou artistique comme mentionné dans l'intitulé de cette mission.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent visant à 'l'amélioration de la recherche scientifique ou artistique'.

Mis à part les avis mentionnés, nous n'avons identifié aucune production interne concernant cette mission en parcourant les documents de travail des organes de l'ARES (notes, projets, stratégies, feuilles de route) et les événements organisés par l'ARES.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 12° du décret 'Paysage' : « Organiser, en concertation avec les écoles doctorales près le FRS-FNRS, les écoles doctorales thématiques et les formations doctorales et d'établir le règlement des jurys chargés de conférer, au sein des universités, le grade de doctorat »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Recherche et Développement' et rédigée comme suit : « *Organiser les écoles thématiques et les formations doctorales* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 3 avis relatif aux doctorats, à leur organisation et à leur reconnaissance au sein des universités.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission a été citée de manière épisodique lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Elle a été évoquée afin de mentionner son importance dans une commission particulière, la Commission de Coopération au Développement : « *les doctorats cela joue beaucoup, c'est important dans la commission coopération.* ».

Les écoles doctorales thématiques ont fait l'objet de plusieurs notes qui mentionnent soit une communication avec le FRS-FNRS dont l'avis est pris en considération soit le programme annuel 'bourses' comme par exemple: « *Bourses - Programme 2016* ». Nous avons également identifié un événement du 3 octobre 2019 intitulé « *L'insertion professionnelle des docteur-es* ».





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 13° du décret 'Paysage' : « Agréer les études de formation continue conduisant à l'octroi de crédits. »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « *Coordonner les activités et les structures d'apprentissage tout au long de la vie et agréer les formations continues* ».

Sur le site de l'ARES, nous avons identifié au minimum deux avis relatifs à cette mission. À titre d'exemple, l'avis du 28 juin 2016, intitulé "*Financement de la formation continue dans les ESA*", avait pour objectif de "*remédier à l'inégalité de traitement*" entre les Ecoles Supérieures des Arts et les autres établissements d'enseignement supérieur, en vue de leur permettre de dispenser des cours dans le cadre de la formation continue.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent relatif aux 'études de formation continue conduisant à l'octroi de crédits'.

Le sujet de la formation continue fut l'objet de plusieurs travaux de l'ARES dans le cadre du travail du CA mais aussi d'événements intitulés « *Midis de l'ARES* ». Parmi ceux-ci nous pouvons citer en exemple les décisions du CA du 26 mai 2020 dont l'une d'entre elle concerne leur avis du 30 juin 2020 relatif aux conditions d'accès au master en psychologie clinique.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 14° du décret 'Paysage' : « Fixer les montants des droits d'inscription aux études qui ne seraient pas déterminés par la législation »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Institutionnel' et rédigée comme suit : « *Fixer les montants des droits d'inscriptions (non déterminés par la législation)* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 2 avis faisant référence aux droits d'inscription et aux montants s'y rapportant.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent relatif aux 'droits d'inscription'.

Mis à part les avis, nous avons identifié des circulaires qui témoignent de la prise en compte de cette mission. Ces circulaires sont intitulées « *Montant des droits d'inscription majorés des étudiantes et étudiants non finançables (20xx-20xx)* » et sont produites de manière quasi annuelle par l'ARES.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 15° du décret 'Paysage' : « Développer et coordonner les structures collectives dédiées aux activités d'apprentissage tout au long de la vie de l'enseignement supérieur »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « *Coordonner les activités et les structures d'apprentissage tout au long de la vie et agréer les formations continues* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit 3 avis faisant référence à spécifiquement à cette mission.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent relatif aux 'activités d'apprentissage tout eu long de la vie'.

Nous avons identifié plusieurs documents internes spécifiquement reliés à cette mission dont des rapports annuels du comité de pilotage des structures collectives d'enseignement supérieur (SCES) ainsi que des avis adressés au Cadre francophone de certification (CFC) sur des formations prodiguées par le FOREM et l'IFAPME.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 16° du décret 'Paysage' : « Définir, sur proposition de commissions créées à cet effet par l'ARES et des établissements concernés, les référentiels de compétences correspondants aux grades académiques délivrés, et d'en attester le respect par les programmes d'études proposés par les établissements, ainsi que leur conformité avec les autres dispositions en matière d'accès professionnel pour les diplômés »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « Définir les référentiels de compétences correspondant aux grades académiques et garantir leur conformité ».

Depuis sa création, l'ARES a produit un avis que nous pouvons considérer comme faisant référence aux référentiels de compétences tels que définis par l'article 15, 1° du décret 'Paysage'*. Il s'agit de l'avis du 20 février 2024 intitulé « Avis d'initiative de la CDD visant l'intégration de compétences génériques et spécifiques à la transition écologique et sociale dans l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur ».

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'a pas été mentionnée explicitement. Néanmoins, même si celle-ci ne vient pas immédiatement à l'esprit des personnes rencontrées comme pertinente à évoquer, nos interlocuteurs ont bien spécifié un travail interne conséquent relatif aux 'référentiels de compétences'.

Nous avons constaté l'existence d'un important travail rédigé en interne relatif aux référentiels de compétences émanant de groupes de travail et des chambres thématiques. En outre, deux événements ont été organisés en 2017 et en 2023, dont les intitulés étaient respectivement « L'approche par compétences en pratique » et « le bachelier en accueil et éducation du jeune enfant sur l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles ».

* « Ensemble structuré de compétences spécifiques à un grade académique, un titre ou une certification » [Article 15 du décret Paysage. (Version coordonnée le 8/03/2024)].



A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 17° du décret 'Paysage' : « Fournir et diffuser une information complète et objective sur les études supérieures en Communauté française, sur les titres délivrés et sur les professions auxquelles ils mènent, ainsi que sur les profils de compétences et qualifications au sortir de ces études »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Information' et rédigée comme suit : « Fournir une information objective sur les études supérieures, sur les titres délivrés et sur les professions auxquelles elles mènent ».

Depuis sa création, l'ARES a produit deux avis relatifs à cette mission. Il s'agit de l'avis du 25 mai 2021 intitulé « Avant-projet d'arrêté du Gouvernement de la Communauté française instituant une source authentique de données relative aux habilitations et à l'offre programmée de l'enseignement supérieur » et de celui du 15 février 2022 nommé « Avant-projet de décret instituant la plateforme informatisée et centralisée d'échange de données « e-paysage ».

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. La prise en considération de cette mission est perçue de manière variable. Il y eut des témoignages positifs : « La plus-value de l'ARES est de pouvoir apporter de l'information et de l'aide aux établissements et pouvoir leur donner la possibilité de parler et de travailler ensemble. » et d'autres que le sont moins : « La mission de l'ARES a évolué, ce n'est plus une mise en commun des informations à travers les réseaux [...] Aujourd'hui c'est créer un avis qui voudrait être consensuel pour aider les prises de décisions des politiques. [...] et être le bras de la ministre. ».

La principale réalisation de l'ARES relative à cette mission est le site internet qui fut créé par l'administration. La CIE organise deux rencontres annuelles, une avec le SIEP et une avec les pôles académiques, afin de favoriser le partage d'informations entre les personnes de terrain et les membres de l'ARES. Une troisième rencontre annuelle va être mise en place avec les personnes en charge de l'information sur les études dans les établissements.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 18° du décret 'Paysage' : « Gérer un système de collecte de données statistiques relatif à toutes les missions de l'enseignement supérieur et au devenir de ses diplômés, d'en publier les analyses synthétiques et un tableau de bord détaillé, concernant tant les étudiants que les membres du personnel, et d'assurer l'interopérabilité des systèmes permettant un suivi permanent confidentiel du parcours personnel des étudiants au sein de l'enseignement supérieur »

Dans la catégorisation interne de l'ARES telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Recherche et développement' et rédigée comme suit : « *Gérer la collecte et la diffusion de données statistiques sur l'enseignement supérieur, sur l'éducation et sur la situation des étudiants* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit un avis relatif à cette mission d'information. Il s'agit de l'avis du 15 février 2022 nommé « *Avant-projet de décret instituant la plateforme informatisée et centralisée d'échange de données « e-paysage* ». E-paysage est un projet de plateforme informatisée ayant un objectif de simplification administrative.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens, par l'intermédiaire du décret e-paysage : « *Il y a le décret 'e-paysage' [...] L'ARES ne devrait pas intervenir dans le processus directement même s'il sera l'intermédiaire entre les établissements et le Gouvernement.* ». Plusieurs interlocuteurs mentionnent également la charge de travail conséquente induite par ce décret en particulier : « *E-paysage, ça fait 10 ans que cela est discuté, le Gouvernement a chargé l'ARES de mettre en œuvre quelque chose dans ce domaine-là. La mission de départ a été méchamment alourdie. Le cadre a été très fort étoffé.* »

Les productions internes de l'ARES témoignent de l'importance de cette mission. Il existe un nombre significatif de documents relatifs à la plateforme 'e-paysage' qui permettra prochainement des analyses statistiques. De plus, l'ARES produit des statistiques via son site web sur un onglet dédié; <https://www.ares-ac.be/fr/statistiques>.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 19° du décret 'Paysage' : « 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, de remédiation, de suivi pédagogique et de conseil et accompagnement aux parcours d'études personnalisés »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Académique' et rédigée comme suit : « *Gérer la collecte et la diffusion de données statistiques sur l'enseignement supérieur, sur l'éducation et sur la situation des étudiants* ». Nous pouvons remarquer que cet intitulé concerne également la mission décrétales mentionnée à l'article 21,18° du décret 'Paysage' déjà évoquée précédemment relative à la collecte des données statistiques.

Depuis sa création, l'ARES a produit deux avis spécifiquement liés à la situation sociale des étudiants.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens : « *Il y a certaines initiatives en matière de lutte contre la précarité. Heureusement que le maximum n'est pas fixé par l'ARES sinon ça ne serait jamais atteint. Le sujet des plats à 2 euros, ça devient même un sujet de rivalité entre les parties prenantes.* ». Il semble également que la composition de l'organe chargé de traiter ce sujet a un impact bénéfique sur l'accomplissement de cette mission : « *COVEDAS est une commission qui est pertinente (précarité étudiante...) car paritaire dans sa composition et l'ARES permet un échange à ces sujets.* ».

Mis à part les avis, plusieurs événements menés par l'ARES, en collaboration avec des CPAS, témoignent de l'intérêt accordé à la situation sociale des étudiants par les parties prenantes.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 20° du décret 'Paysage' : « 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 de promouvoir leur mise en œuvre au sein des pôles académiques et des établissements; »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Recherche et développement' et rédigée comme suit : « *Recenser des bonnes pratiques et promouvoir leur mise en œuvre* ».

Depuis sa création, l'ARES a produit trois avis spécifiquement liés à des actions spécifiquement liées à la réussite des étudiants et/ou au support pédagogique des enseignants.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens : « *Pouvoir apporter de l'information et de l'aide aux établissements et pouvoir leur donner la possibilité de parler et de travailler ensemble.* ».

En termes de production interne, le projet « *AssessForSuccess* » mené de 2019 à 2023, qui visait à soutenir et faciliter l'évaluation systématique et rigoureuse des pratiques d'accompagnement de l'étudiant en première année de l'enseignement supérieur, ainsi que les plans stratégiques annuels et les différents événements organisés par l'ARES en matière d'aide à la réussite permettent d'affirmer la prise en compte de cette mission par ses membres.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 21° du décret 'Paysage' : « Servir de source d'information à l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur, au Conseil supérieur de la Mobilité, aux Pôles académiques et aux établissements d'enseignement supérieur, ainsi qu'aux Commissaires et Délégués du Gouvernement auprès de ces établissements »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Institutionnel' et rédigée comme suit : « Assurer la liaison entre les établissements d'enseignement supérieur, les pôles et les institutions partenaires des domaines de la qualité (AEQES), de la mobilité (CSM) et de la recherche (FRS-FNRS, CPS) ».

Depuis sa création, l'ARES a produit trois avis faisant spécifiquement référence à cette mission.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission a été qualifiée comme n'étant pas remplie de manière uniforme au cours de leurs vécus quotidiens. L'ARES est perçue comme ayant davantage de relations avec les commissaires du Gouvernement qu'avec les pôles académiques par exemple : « Il n'y a pas d'interaction entre les pôles et l'ARES, c'est dommage », « Les commissaires sont présents au CA. », « Les commissaires présents au CA représentent le Gouvernement. [...] Que le cabinet s'adresse aux commissaires, et que les commissaires reviennent vers l'ARES. ».

En termes de production interne, les productions conjointes telles que la « note conjointe sur les rôles, missions et actions de l'ARES et de l'AEQES en faveur de la qualité de l'enseignement supérieur » du 8 juin 2021 ainsi que la tenue d'événements comme la journée d'étude sur « La conduite du changement » ou des outils tels qu'« OSaQua » confirment le partage d'informations entre l'ARES et ces organismes.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 22° du décret 'Paysage' : « Mettre en œuvre, pour la matière de l'Enseignement supérieur en Communauté française et en collaboration avec son 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 »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission n'est pas reprise.

Depuis sa création, l'ARES n'a pas produit d'avis spécifiquement attribuable à cette mission. Ceci peut s'expliquer par le caractère transversal de cette mission dont la réalisation vient en support d'autres missions et travaux de l'entité.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'est pas revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens.

Nous n'avons identifié aucune production interne concernant cette mission en parcourant les documents de travail des organes de l'ARES (notes, projets, stratégies, feuilles de route) et les événements organisés par l'ARES.



A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 23° du décret 'Paysage' : « Réaliser ou de faire réaliser des études et des recherches scientifiques relatives à l'Enseignement supérieur et particulièrement aux populations étudiantes, aux parcours d'études, aux conditions de réussite et aux diplômes délivrés, d'initiative ou à la demande du Ministre ayant l'Enseignement supérieur dans ses attributions »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Recherche et Développement' et rédigée comme suit : « *Promouvoir la recherche conjointe entre les différents types d'établissements* ».

Depuis sa création, l'ARES n'a pas produit d'avis spécifiquement attribuable à cette mission. Ceci peut s'expliquer par le caractère transversal de cette mission dont la réalisation vient en support d'autres missions et travaux de l'entité.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'est pas revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens.

Nous avons identifié plusieurs productions internes relatifs à cette mission. Parmi elles nous pouvons citer « *l'étude sur les dispositifs d'accompagnement des étudiant·es* » menée de 2016 à 2018 et financée par la Commission d'Aide à la Réussite (CAR) ainsi que le projet « *AssessForSuccess* » mené de 2019 à 2023, qui visait à soutenir et faciliter l'évaluation systématique et rigoureuse des pratiques d'accompagnement de l'étudiant en première année de l'enseignement supérieur. Il peut également être fait mention de la journée d'échanges à destination des conseillers et conseillères académiques organisée par la CAR le 25 février 2022.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 24° du décret 'Paysage' : « Contribuer à développer les outils d'analyse et d'évaluation de l'Enseignement supérieur, de tenir un inventaire des études et recherches scientifiques réalisées dans ce domaine et d'assurer une fonction de veille de tels instruments développés en Communauté française, ainsi qu'au niveau européen ou international »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise sous l'axe 'Recherche et Développement' et rédigée comme suit : « *Promouvoir la recherche conjointe entre les différents types d'établissements* ».

Depuis sa création, l'ARES n'a pas produit d'avis spécifiquement attribuable à cette mission. Ceci peut s'expliquer par le caractère transversal de cette mission dont la réalisation vient en support d'autres missions et travaux de l'entité.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'est pas revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens.

En termes de production interne, nous avons identifié des travaux relatifs à des recherches telles que celle de 2019 intitulée « *l'état actuel de l'internationalisation dans le monde* » et celle de 2022 nommée « *l'analyse comparative des tendances mondiales observées au sein de la Francophonie universitaire* ». De plus, nous avons identifié un travail interne significatif au sujet d'instruments spécifiques tels que le modèle DIES (Droit Individuel aux Études Supérieures), concernant le financement des étudiants internationaux résidents/cotisants, et l'outil ParQua qui est un outil d'évaluation des partenariats institutionnels





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 25° du décret 'Paysage' : « Venir en appui administratif et logistique à toute mission des établissements d'enseignement supérieur ou des Pôles académiques, à leur demande et avec l'accord de son Conseil d'administration, ou qui lui serait confiée par la législation »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission n'est pas reprise.

Depuis sa création, l'ARES a produit 3 avis faisant référence au support logistique et administratif de l'ARES auprès des différents établissements d'enseignement supérieur.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens. Le rôle d'appui administratif a été mentionné comme une plus-value de l'ARES et un exemple à suivre : *« L'ARES est là en soutien technique. A ce niveau là, le modèle ARES est un modèle que j'essaye d'appliquer dans mon unité d'enseignement car les ordres du jour ont le mérite d'être clairs puis les notes préparatrices de réunion sont de grande qualité. »*

Etant donné le caractère transversal de cette mission, toute production interne de l'ARES (communication, note, projet, stratégie, feuille de route) peut être considérée, à importance variable, comme un support auprès des établissements d'enseignement supérieur.





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 26° du décret 'Paysage' : « Contribuer à la simplification administrative en matière d'admission et d'inscription de l'étudiant et d'échange de données relatives aux diplômés et diplômés »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission n'est pas reprise.

Cette mission a été ajoutée le 17 novembre 2022.* Depuis l'ajout de cette mission aux missions originelles de l'ARES, un avis a été identifié comme relatif à cette mission. Il s'agit de l'avis du 15 février 2022 relatif à la plateforme « e-paysage » intitulé « *Avant-projet de décret instituant la plateforme informatisée et centralisée d'échange de données « e-paysage »* ».

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission est revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens, par l'intermédiaire du décret e-paysage : « *Il y a le décret 'e-paysage' pour une facilité de transmission de données entre l'enseignement supérieur et le Gouvernement. L'ARES ne devrait pas intervenir dans le processus directement même s'il sera l'intermédiaire/le postier informatique entre les établissements et le Gouvernement.* ». Plusieurs interlocuteurs mentionnent également la charge de travail conséquente induite par ce décret en particulier : « *E-paysage, ça fait 10 ans que cela est discuté, le Gouvernement a chargé l'ARES de mettre en œuvre quelque chose dans ce domaine-là. La mission de départ a été méchamment alourdie. Le cadre a été très fort étoffé.* ».

Les productions de l'ARES témoignent de l'importance de cette mission. Il existe un nombre significatif de notes et de communications avec d'autres acteurs de l'enseignement, notamment au sujet de la plateforme 'e-paysage'.

* Décret du 17/11/2022 instituant la plateforme informatisée et centralisée d'échange de données "E-paysage" et modifiant divers décrets applicables à l'enseignement supérieur. (Version coordonnée le 23/01/2023).





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 27° du décret 'Paysage' : « Gérer des sources authentiques en lien avec ses missions et la législation relative à l'enseignement supérieur »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission n'est pas reprise.

Cette mission a été ajoutée le 17 novembre 2022.* Depuis l'ajout de cette mission aux missions originelles de l'ARES, deux avis y faisant référence ont été émis.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'est pas revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens.

Les productions internes de l'ARES témoignent de l'importance de cette mission. Il existe un nombre significatif de documents au sein d'un intranet partagé mais aussi disponibles via le site internet de l'entité.

* Décret du 17/11/2022 instituant la plateforme informatisée et centralisée d'échange de données "E-paysage" et modifiant divers décrets applicables à l'enseignement supérieur. (Version coordonnée le 23/01/2023).





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Article 21, 28° du décret 'Paysage' : « Accueillir et d'assurer le support logistique et administratif du Conseil supérieur de la mobilité »

Dans la catégorisation interne de l'ARES, telle qu'on peut la voir de manière publique sur le site web, cette mission est reprise au sein de l'axe 'Recherche et Développement' et est rédigée comme suit : « *Assurer la liaison entre les établissements d'enseignement supérieur, les pôles et les institutions partenaires des domaines de la qualité (AEQES), de la mobilité (CSM) et de la recherche (FRS-FNRS, CPS) »*

Cette mission a été ajoutée le 12 janvier 2023*. Depuis l'ajout de cette mission aux missions originelles de l'ARES, aucun avis relatif à cette mission n'a été émis. Cette mission est singulière étant donné qu'elle concerne une instance indépendante; le Conseil supérieur de la mobilité. Cette instance étant indépendante, la production d'avis est un critère moins pertinent dans ce périmètre d'analyse spécifique.

Au cours des différentes entrevues et rencontres effectuées durant notre analyse avec les membres et le personnel de l'ARES, cette mission n'est pas revenue de manière significative lorsqu'ils nous ont fait part de leurs vécus quotidiens.

Cette mission fait l'objet de plusieurs travaux en interne relatifs à la composition et à l'accueil du Conseil supérieur de la mobilité au sein de l'ARES. De plus, cet organisme est accueilli de manière officielle au sein de l'ARES depuis 2023 mais les membres de l'ARES nous ont fait part d'un accueil non formel de cet organisme au sein des infrastructures de l'ARES depuis 2014.

* Décret du 12 janvier 2023 modifiant le décret du 19 mai 2004 instituant un fonds d'aide à la mobilité étudiante au sein de l'espace européen de l'enseignement supérieur et d'autres dispositions en matière de mobilité étudiante





A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

A l'exclusion de l'une ou l'autre mission plus récente, nous avons constaté que l'ARES exécute (de manière plus ou moins importante) effectivement les missions qui lui sont demandées. Ce constat résulte de plusieurs facteurs :

- Le fait que l'ARES expose publiquement sur son site web les missions qui lui sont confiées et qu'il prend en charge. Effectuer ce genre de publicité impose à tout organisme de pouvoir démontrer qu'effectivement il suit et réalise les missions. C'est un premier niveau d'assurance.
- La publication des avis est sans doute l'élément de preuve le plus objectif de la réalisation des missions. Cependant, il n'y a pas mention de la mission à laquelle (auxquelles) l'avis concerné fait référence. Ceci ne facilite pas le suivi des missions. Nous avons réalisé (voir page suivante) une analyse de cette relation avis produits-missions réalisées et tous les avis participent à la réalisation d'au moins deux missions différentes. Ceci est assez logique considérant que les missions actuelles sont de deux types : soit très spécifique (la visibilité internationale) et qui permet ainsi à chaque interlocuteur de 'visualiser' la mise en œuvre de cette mission dans son activité journalière, soit transversale (la qualité de l'enseignement) et dont l'essence même est présente dans la quasi-totalité des activités et donc ne ressort pas toujours en tant que telle.
- La perception par les acteurs, sachant que ceci reste éminemment subjectif, même si comme le dit l'adage 'perception est réalité'.
- L'existence de documents de travail (notes, projets, stratégies, feuilles de route) ou d'événements, démontrant une activité créatrice, dans les sources disponibles au sein de l'ARES.

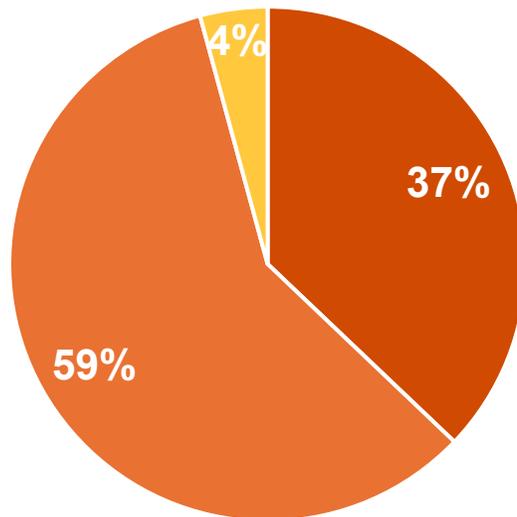




A. Mission et raison d'être

2. *Les missions décrétales*

Nombre d'avis répondant aux missions décrétales



- 88 avis répondent à 2 missions de manière simultanée
- 139 avis répondent de manière simultanée à un nombre de missions compris entre 3 et 5
- 10 avis répondent de manière simultanée à 6 missions ou plus



A. Mission et raison d'être

Constats principaux

1. Depuis une dizaine d'années, **l'ARES apporte une plus-value reconnue** dans le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur.
2. **Les missions décrétales** qui lui ont été confiées **influencent** chacune, et **de manière variable, ses travaux.**
3. **Son action se traduit** principalement **dans une dynamique réactive** par rapport à des sollicitations externes.



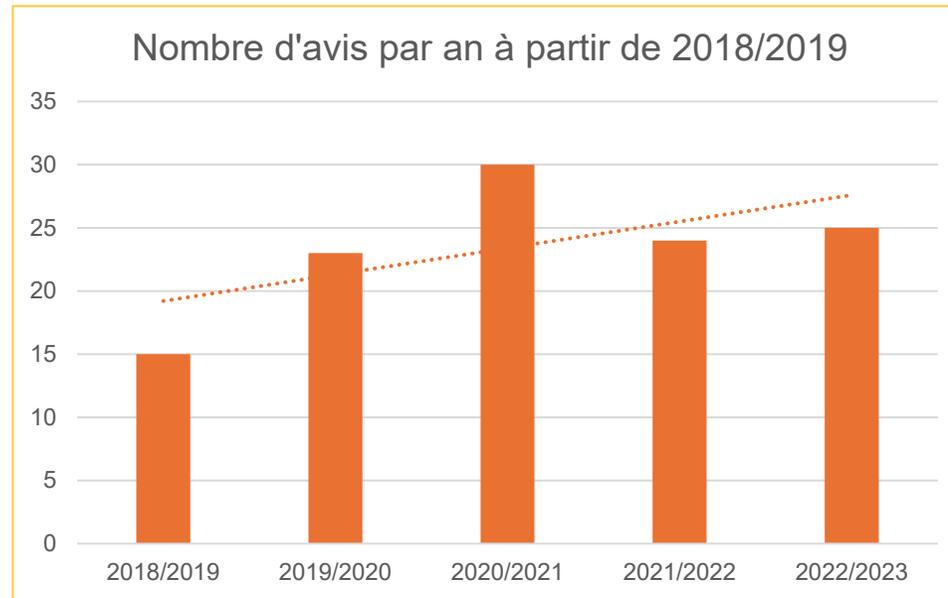


A. Mission et raison d'être

3. Une dynamique réactive

L'analyse des missions décrétales a montré le nombre significatif d'avis rédigés par l'ARES depuis sa création et ceux-ci couvrent une majorité de ses missions. Outre les sollicitations qui ne font pas l'objet de demande d'avis mais uniquement une réponse sous forme de courrier, l'ARES a émis 237 avis depuis sa création. Sur les années 2014 à 2023, ce nombre est de 226 avis, ce qui représente une moyenne de 22 avis par an.

En observant le graphique ci-dessous, on constate que sur les 5 dernières années, il existe une évolution positive du nombre d'avis publiés annuellement.





A. Mission et raison d'être

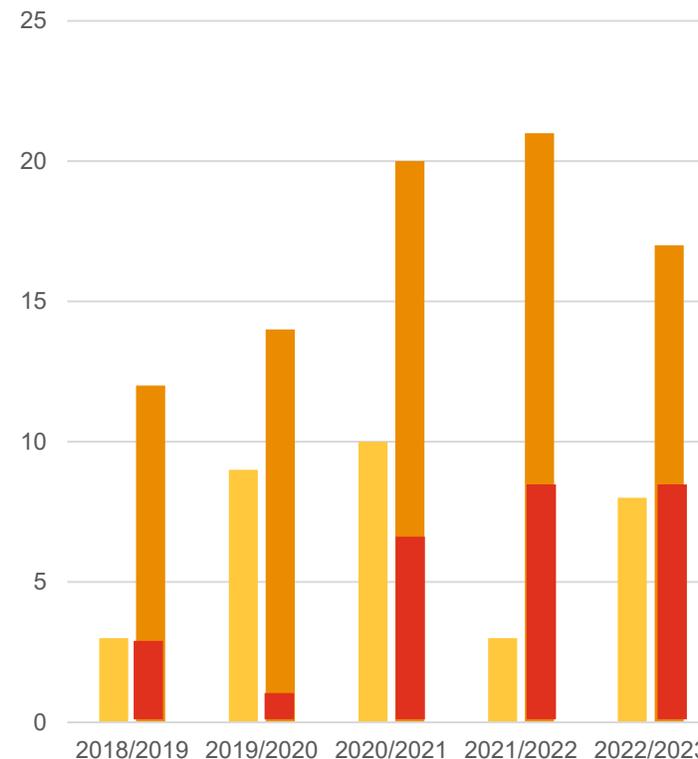
3. Une dynamique réactive

L'article 21, 1° prévoit que les avis peuvent être donnés « *d'initiative ou sur demande* ». Lorsqu'on regarde les avis publiés ces cinq dernières années, on constate que seule une minorité des avis résultent d'une initiative interne de l'ARES.

Le tableau ci-contre montre particulièrement que les avis rendus sur demande ou résultant d'une obligation légale sont nettement supérieurs en nombre par rapport aux avis émis d'initiative. L'augmentation des demandes extérieures, à ressources constantes, impacte les travaux, ce compris les types d'avis, produits par l'ARES.

Ce constat fut également confirmé à plusieurs reprises lors des rencontres menées au cours de cette évaluation : « *L'ARES est plutôt réactive que proactive* ». De manière générale, les membres regrettent cette absence insuffisante de proactivité : « *L'ARES peut rendre des avis d'initiative, mais c'est trop rare* ».

Avis de l'ARES



AS	Avis sollicité par le GVT ou la Ministre de l'E supérieur
AO	Avis de l'ARES lié à une obligation légale (décret ou AGCF)
AI	Avis d'initiative de l'ARES





Quatre Thématiques

- A. Mission et raison d'être 
- **B. Gouvernance** 
- C. Efficacité et outils 
- D. Ressources, collaboration et communication 





B. Gouvernance

Constats principaux

1. L'**ARES dispose** d'un document précisant sa **vision** pour la période **2021-2024**.





B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Une feuille de route opérationnalisant le mode de fonctionnement de l'ARES a été établie pour un horizon courant jusqu'en 2024. En effet, le plan opérationnel de l'Administrateur, approuvé par le CA, est considéré au sein de l'ARES comme une feuille de route du mode de fonctionnement de l'ARES pour la période 2021-2024.

Toutefois, il est important de noter que cette feuille de route découle d'abord de l'Administrateur et n'a pas été initiée par le CA de l'ARES.

D'après la vision de l'Administrateur, le plan opérationnel doit intégrer une description des prestations concrètes que le mandataire compte mettre en œuvre afin de rencontrer la lettre de mission.

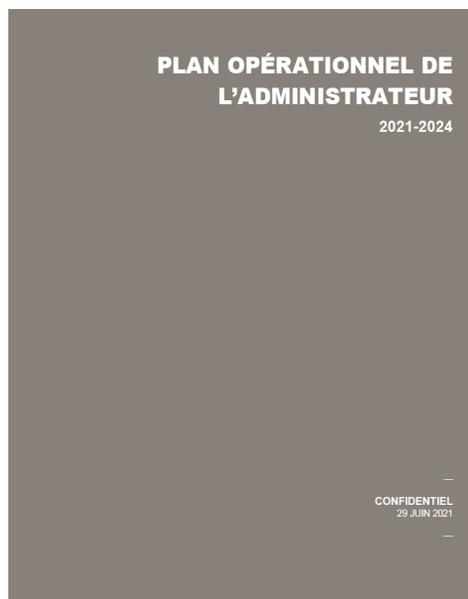


TABLE DES MATIÈRES	
01. AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR	1
01.1 / Une stratégie renforcée	3
01.2 / Structure du Plan.....	4
02. UNE FÉDÉRATION AU SERVICE DE SES MEMBRES.....	5
03. UN INTERLOCUTEUR DE RÉFÉRENCE	10
03.1 / Dans le secteur de l'organisation des études et de l'enseignement supérieur	10
03.2 / Perspectives / 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





B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

En tant qu'organe gestionnaire de l'ARES, le rôle du Conseil d'administration est d'évaluer ce plan avant de le valider afin qu'il serve de guide opérationnel. Il nous a été communiqué au cours de cette étude que cette évaluation a lieu à mi mandat et sera renouvelée en fin de mandat selon des critères transparents et claires sur le degré de réalisation du travail.

Décision(s) à prendre

Le Conseil d'Administration de l'ARES approuve la présente note ainsi que le plan opérationnel joint en annexe 1. Il prend acte de l'annexe 2 à la présente.

Il charge sa Présidente faisant fonction, avec l'administrateur, de notifier celui-ci à la Ministre de tutelle de l'institution, et de soutenir une demande d'augmentation des moyens de l'ARES phasée et proportionnée à l'augmentation des missions et des activités de l'ARES, et donc des besoins de celle-ci.

L'actuel plan a été présenté et validé lors d'une réunion du Conseil d'administration le 22 juin 2021.

B.02. P.1

ARES ACADÉMIE
DE RECHERCHE ET
D'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

CONSEIL D'ADMINISTRATION - 29 JUIN 2021

PLAN OPÉRATIONNEL DE L'ADMINISTRATEUR

Date de rédaction : 22 juin 2021
Auteur : Direction ABC
Annexes :
Annexe 1 : Plan opérationnel 2021-2024
Annexe 2 : Note prospective – ressources humaines et frais de fonctionnement
Annexe 3 : Lettre de mission de l'Administrateur
Annexe 4 : Note du CIC-HE relative au plan opérationnel de l'Administrateur de l'ARES destinée au Bureau Exécutif de l'ARES





B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

L'ambition du plan est d'établir des priorités qui permettent de concrétiser les missions en identifiant des objectifs à atteindre. « *Le présent document se veut concis et centré sur des objectifs opérationnels.* ».

Ces objectifs sont répartis en quatre axes reprenant les priorités de l'ARES pour la période 2021-2024.

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.



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

1. Le premier axe est « **Une fédération au service de ses membres** ». Ce premier axe a pour but de faciliter le rôle de 'facilitateur' de l'ARES 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 établissements d'enseignement supérieur. La réalisation de cet axe passe par la mise en place de différents projets :

- Contribuer à la visibilité et la mise en valeur des membres en favorisant les initiatives et en promouvant la politique 'évènementielle' de l'ARES.
- Trouver les vecteurs adéquats pour une communication bidirectionnelle avec l'ensemble des parties prenantes.
- Renforcer la dimension de partage d'expérience en identifiant les besoins et les attentes des parties prenantes de l'ARES, en recensant les bonnes pratiques et la promotion de leur mise en œuvre, en étudiant la faisabilité de la création d'une structure au sujet de la gestion immobilière et en accompagnant la mise en œuvre de la Commission Genre en Enseignement Supérieur (CoGES).
- Organiser les examens et tests d'admission.
- Poursuivre les processus de simplification administrative.
- Poursuivre le travail de réflexion quant aux services à mettre en œuvre en tant que fédération.





B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de ce premier axe sont les suivantes :

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	Simplification administrative : - Finaliser le projet SIEL-SUP et accompagner les établissements 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...
2.f	Intensifier les échanges d'expérience : - Identifier les thématiques, déjà abordées ou nouvelles, sur lesquelles des initiatives peuvent être prises - Mettre en place les structures ad hoc (commission, GT, forums, colloque, etc.) Dans ce cadre, développer les échanges au sujet de la gestion immobilière – évaluer l'opportunité de la création d'une structure ad hoc
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	Porter, au sein de la FWB et/ou avec les établissements une réflexion quant à la politique numérique : - Nouvelles pratiques professionnelles (NWoW) suite à la crise sanitaire Intégration des logiciels libres





B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

2. Le second axe est « **Un interlocuteur de référence** ». Il comprend quatre sections distinctes.

a. L'organisation des études et de l'enseignement supérieur

De nouveaux axes de travail vont s'ajouter aux différents travaux existants, il est donc nécessaire de positionner l'ARES sur ce secteur grâce aux moyens suivants.

- Des objectifs stratégiques à poursuivre
 - En représentant et en soutenant toutes les institutions de l'enseignement supérieur.
 - En assurant la veille des grands changements législatifs annoncés.
 - En poursuivant l'accompagnement à la mise en œuvre de la RFIE.
 - En évaluant les modifications nécessaires du décret paysage.
 - En gérant les demandes d'habilitations.
 - En favorisant le lien entre le CO et le CA.
 - En travaillant sur l'évaluation des passerelles et les initiatives conjointes.
 - En instaurant des contacts systématiques et réguliers avec les pôles.
 - En renforçant les liens avec d'autres partenaires publiques.
- Une dimension académique renforcée par une gestion partagée de la qualité
 - En améliorant la gestion de la qualité.
 - En clarifiant la liste des nouveaux métiers potentiels de l'ARES et donner les moyens nécessaires.





B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de cette section du second axe sont les suivantes :

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	Anticiper, guider et accompagner les réformes structurelles du secteur, notamment en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none">- La réforme de la formation initiale des enseignants- La réforme du décret paysage (Titre III)
3.1.d	Intensifier les concertations avec les partenaires extérieurs de l'ARES pertinents pour son action : <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





B. Gouvernance

1. *Une vision pour 4 ans*

2. Le second axe est « **Un interlocuteur de référence** ».

b. Prospectives et recherches

L'ARES veut également se positionner grâce à ses équipes au sein du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche à travers des prospectives et des recherches. À travers sa direction des Études et statistiques, l'ARES collecte des données sur le secteur de l'enseignement supérieur, les traite et les analyse afin de mener une démarche transdisciplinaire et holistique permettant d'avoir des éléments de réponse aux problématiques relatives à l'enseignement supérieur. Afin de tirer les meilleurs bénéfices de l'expertise dont elle dispose, au profit du secteur dans son ensemble, les objectifs suivants sont proposés :

- Poursuivre le travail sur la gestion des données relatives au secteur de l'enseignement supérieur.
- Activer de façon plus intense la valorisation de la recherche.



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de cette section du second axe sont les suivantes :

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





B. Gouvernance

1. *Une vision pour 4 ans*

2. Le second axe est « **Un interlocuteur de référence** ».

c. Les relations internationales

L'ARES veut également se positionner sur l'action internationale. Deux axes prioritaires sont développés:

- Renforcer la capacité de l'ARES dans son soutien à l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur
 - En augmentant le soutien au montage de projets auprès des EES.
 - En développant un programme pluriannuel « relations internationales » avec un budget spécifique et des outils.
 - En améliorant de manière systématique et structurelle la collaboration entre la DRI et la Coopération au développement.
- Renforcer le positionnement international de l'ARES au bénéfice des établissements d'enseignement supérieur
 - En fortifiant les partenariats avec des organisations « sœurs ».
 - En définissant une approche systématique dans le développement, la gestion, le suivi de ces partenariats internationaux.
 - En favorisant un suivi plus systématique des associations et organisations dont l'ARES est membre.
 - En s'engageant dans des projets européens ou internationaux.



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de cette section du second axe sont les suivantes :

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



B. Gouvernance

1. *Une vision pour 4 ans*

2. Le second axe est « **Un interlocuteur de référence** ».

d. La coopération au développement

L'ARES veut également se positionner concernant la coopération au développement et se fixe des objectifs spécifiques:

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



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de cette section du second axe sont les suivantes :

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



B. Gouvernance

1. *Une vision pour 4 ans*

3. Le troisième axe est « **Une gouvernance structurée** ». L'ARES est une structure multiple et complexe composée à la fois d'une équipe permanente avec ses organes de gestion et sa structure. Afin de favoriser la meilleure articulation des différentes structures et d'assurer au mieux la cohérence générale, les propositions sont de :

- Veiller à la définition d'une feuille de route annuelle, validée par le CA, pour chaque commission.
- Renforcer la capacité des chambres thématiques à représenter le lieu d'association de ses membres.
- Renforcer le niveau de formalisation des modalités de gestion, dans une optique de clarté, d'efficacité et de simplification.
- Concrétiser un protocole d'accord entre l'ARES et l'Administration de la FWB.



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de ce troisième axe sont les suivantes :

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



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

4. Le quatrième axe est « **Une culture organisationnelle évolutive au service de ses collaborateur.rice.s** ». 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. Les objectifs de cet axe sont les suivants :

- S'inscrire en continuité et en cohérence avec le Plan d'action 2018 établi à l'issue de l'enquête psychosociale.
- Poursuivre une culture de l'écoute, du dialogue et de la participation dans l'objectif d'une politique de bien-être des collaborateur.rice.s.
- Tirer des conclusions de la crise sanitaire et faire évoluer les modes de travail.
- Sécuriser la capacité de l'ARES à disposer de l'expertise nécessaire à l'accomplissement de ses missions



B. Gouvernance

1. Une vision pour 4 ans

Les principales mesures qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs de ce quatrième axe sont les suivantes :

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



B. Gouvernance

1. *Une vision pour 4 ans*

Toutefois, ce plan présente une faiblesse majeure : il ne contient aucun indicateur de réussite, de résultat ni de suivi. Il n'est donc possible d'assurer une mesure objective de l'atteinte (partielle, complète ou non) de ces propositions et des objectifs de l'ARES.

De plus, cette feuille de route de l'ARES est focalisée essentiellement sur un horizon court terme. Les objectifs ne font pas partie d'une stratégie globale définie pour un terme supérieur à 2024. L'absence de stratégie à moyen et long termes exposant des objectifs à atteindre pour chacune de ces temporalités ne permet pas aux membres du Conseil d'administration de disposer d'une balise permettant de définir une vision claire des enjeux qui seront ceux qui auront l'impact le plus structurant pour l'enseignement supérieur à long terme.



B. Gouvernance

Constats principaux

1. L'ARES dispose d'un document précisant sa **vision** pour la période **2021-2024**.
2. La **structure** de l'ARES est **définie dans le décret**.





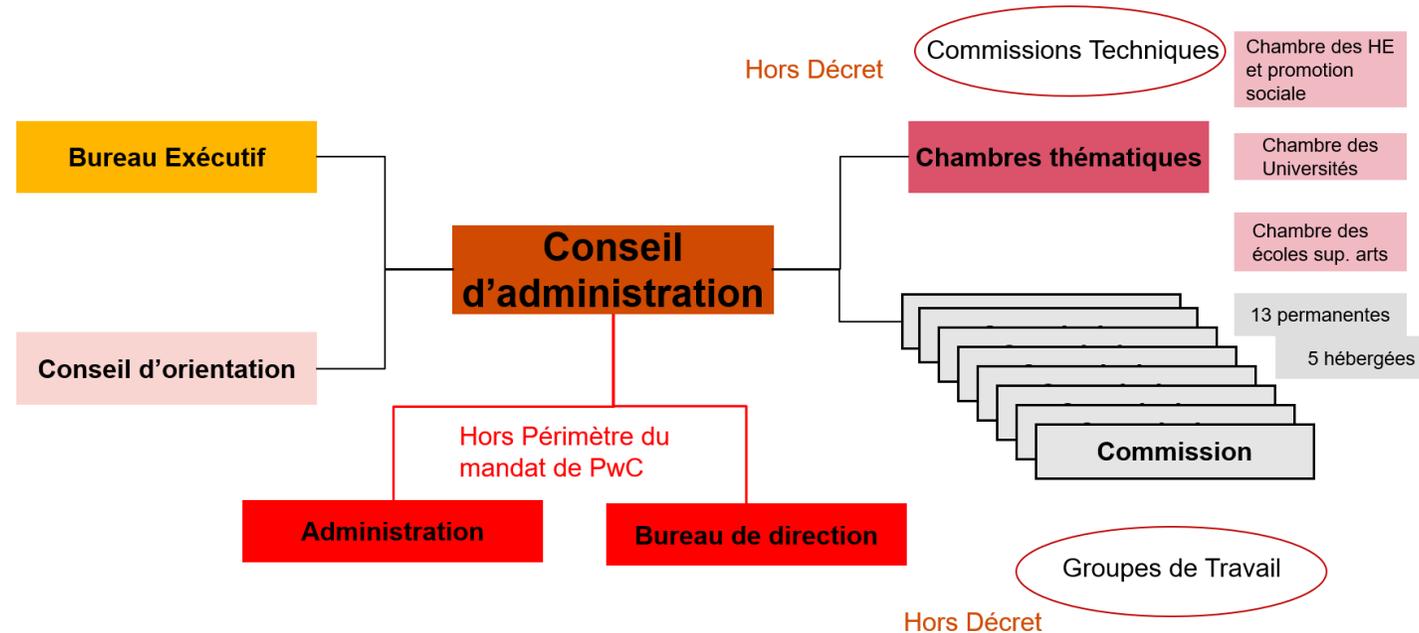
B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

La structure de l'ARES est définie dans le décret paysage.

- « Article 22. - L'ARES est gérée par un Conseil d'administration et est dotée d'un Conseil d'orientation. Elle comprend trois Chambres thématiques et des Commissions permanentes, définies par le présent décret, chargées de sujets et missions spécifiques. »
- « Article 32 – Le Bureau exécutif de l'ARES est désigné par le Conseil d'administration (...) »

Cette structure pyramidale est construite sur base d'un nombre et d'une variété d'organes significatifs, le Conseil d'administration, le bureau exécutif, le Conseil d'orientation, 3 Chambres thématiques, 13 commissions permanentes et 5 commissions hébergées.





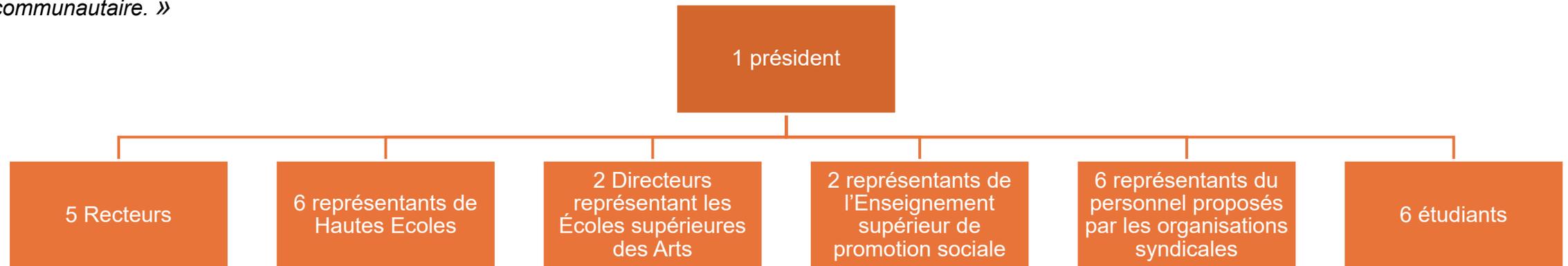
B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

La structure du Conseil d'administration est définie dans le décret paysage.

« Article 28 - §1er. Le Conseil d'administration de l'ARES comprend 29 membres, tous avec voix délibérative. Ils sont désignés par le Gouvernement, à l'exception de ceux visés au 2° ci-dessous, et répartis comme suit :

1. un Président ;
2. les cinq Recteurs des Universités* ;
3. six représentants des Hautes Écoles, dont au moins quatre Directeurs-Présidents représentant les Hautes Écoles, proposés par la majorité des Directeurs-Présidents des Hautes Écoles, de manière à ce que chaque pôle et chaque réseau (organisé par Communauté française, officiel subventionné et libre subventionné) soient représentés ;
4. deux Directeurs représentant les Écoles supérieures des Arts, proposés par la majorité des Directeurs des Écoles supérieures des Arts ;
5. deux représentants de l'Enseignement supérieur de promotion sociale, proposés par le Conseil supérieur de l'enseignement de promotion sociale visé à l'article 78 du décret du 16 mai 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale ;
6. six représentants du personnel proposés par les organisations syndicales affiliées aux organisations syndicales représentées au Conseil national du Travail et qui affilient dans l'enseignement supérieur ;
7. six étudiants, dont au moins un représentant par Pôle académique, proposés par les organisations représentatives des étudiants reconnues au niveau communautaire. »



* « Le mot « six » est remplacé par le mot « cinq » par le décret du 14 décembre 2022 (décret organisant la fusion entre l'Université catholique de Louvain et l'Université Saint-Louis - Bruxelles) à partir de l'année académique qui suit la date à laquelle la proposition de fusion visée aux articles 2 et 3 dudit décret est approuvée ou réputé approuvée] »



B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

Le décret 'Paysage' prévoit également des contraintes concernant la représentativité nécessaire uniquement pour la représentation étudiante: « Article 28 – [...] Pour la catégorie visée au 7°, les étudiants proposés ne peuvent être issus des mêmes établissements que ceux dont étaient issus les membres sortants, après quatre renouvellements annuels successifs. De plus, parmi l'ensemble des membres visés au 7°, au moins un doit être issu d'une Université, un d'une Haute Ecole et un d'une Ecole supérieure des Arts.»

Il est également spécifié une obligation sur la représentation des genres dans l'article 28, §1^{er}, al. 6 « A l'exception des membres visés aux 1° et 2°, un tiers, arrondi à l'unité supérieure, au minimum du nombre de personnes proposées doivent être des personnes de genre différent des autres personnes proposées pour cette catégorie, sauf impossibilité dûment justifiée. ».

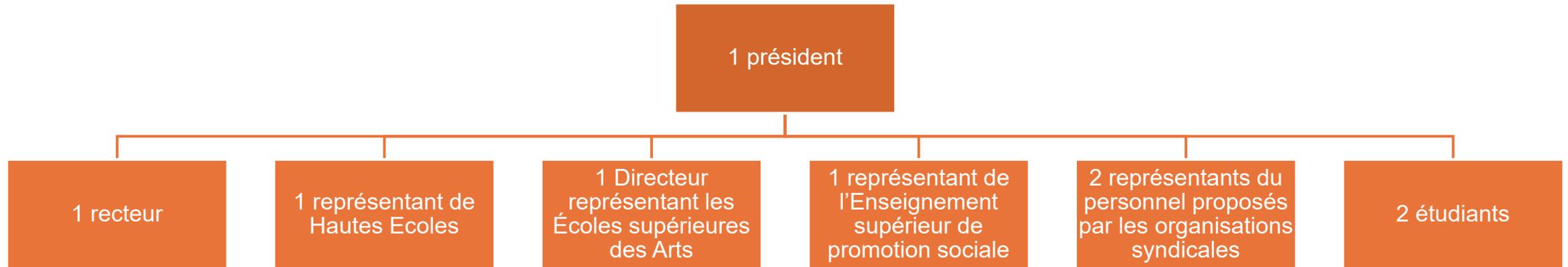




B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

Le décret 'Paysage' définit également la structure du Bureau exécutif: « Article 32 - Le Bureau exécutif de l'ARES est désigné par le Conseil d'administration ; il est composé de 9 membres : le Président, les 4 Vice-présidents et deux membres de chacune des catégories 6° ° et 7° °, proposés par ceux-ci. Leur mandat est de un an, renouvelable. [...] Le Bureau exécutif prend toutes les mesures d'urgence, sous réserve de ratification par le Conseil d'administration à sa plus proche séance. »





B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

La structure des Chambres thématiques est en partie définie par le décret. Le décret ne définit pas le nombre exact de représentants dans chaque instance.

« Article 39 – les Chambres thématiques sont composées comme suit :

1. Pour la Chambre des universités (CHU) : les Recteurs des universités ;
2. Pour la Chambre des Hautes Ecoles et de l'Enseignement supérieur de promotion sociale (CHEEPS), les Directeurs-Présidents des Hautes Ecoles et un représentant issus des Etablissements d'enseignement supérieur de promotion sociale de chaque Pôle académique proposé par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale;
3. Pour la Chambre des Écoles supérieures des Arts (CHESA), les Directeurs des Écoles supérieures des Arts.

À ces membres s'adjoignent des membres du personnel et des étudiants issus des établissements concernés par chaque Chambre thématique, de manière à ce qu'elle comporte au total au moins 20 % de représentants du personnel et 20 % d'étudiants, parmi lesquels, pour la Chambre des Hautes Ecoles et de l'Enseignement supérieur de promotion sociale, au moins un membre du personnel et un étudiant issus d'un établissement de promotion sociale, proposés par les membres du Conseil d'administration de l'ARES respectivement visés aux 6° et 7° °. »





B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

La configuration des commissions permanentes est en partie stipulée dans le décret. Ce dernier établit le nombre de commissions, mais ne spécifie pas leur composition, à l'exception de deux commissions pour lesquelles il impose un ratio concernant le nombre d'étudiants. La composition est définie par le Conseil d'administration qui en désigne les membres ainsi que le président.

« Article 40. – L'ARES constitue les Commissions permanentes suivantes chargées de préparer, à sa demande, ses délibérations et décisions:

- 1. La Commission de la Mobilité des étudiants et du personnel (CoM);*
- 2. la Commission de l'Information sur les Etudes (CIE);*
- 3. la Commission de l'aide à la réussite (CAR);*
- 4. la Commission de la Coopération au Développement (CCD);*
- 5. la Commission des relations internationales (CRI);*
- 6. la Commission de la Vie étudiante, Démocratisation et Affaires sociales (CoVEDAS);*
- 7. la Commission Développement Durable (CDD);*
- 8. la Commission pour la Qualité de l'Enseignement et de la Recherche (CoQUER);*
- 9. la Commission de la Valorisation de la Recherche et de la Recherche interuniversitaire (CVRI);*
- 10. la Commission Observatoire et Statistiques (COS);*
- 11. la Commission des Bibliothèques et Services académiques collectifs (CBS);*
- 12. la Commission de la Formation continue et de l'Apprentissage tout au long de la vie (CoFOC).*
- 13. La Commission Genre en Enseignement supérieur »*

« Article 41 - La Commission de l'aide à la réussite et la Commission de la Vie étudiante, Démocratisation et Affaires sociales comportent 50 % d'étudiants; la Commission de la Formation continue et de l'Apprentissage tout au long de la Vie comporte au moins un représentant et un étudiant issus d'un établissement de promotion sociale »





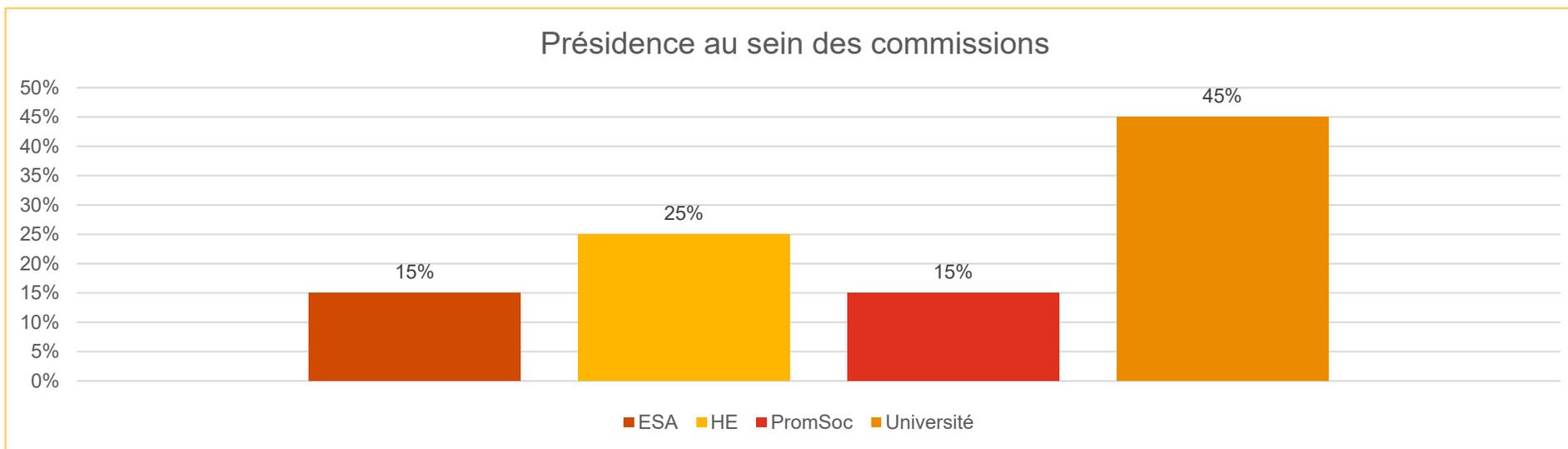
B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

Au sein des commissions, les universités occupent 45% des présidences (soit 9 commissions). Ces commissions sont principalement celles traitant de sujets étroitement liés aux préoccupations universitaires telles que la coopération au développement, les relations internationales, ou encore la recherche.

Les Hautes Ecoles occupent 5 présidences (25%). Quant aux établissements de promotion sociale et aux écoles supérieures des arts, elles occupent chacune de 3 présidences (15% chacune).

Il n'existe aucune présidence qui soit tenue par un représentant syndical du personnel enseignant ou un représentant étudiant.



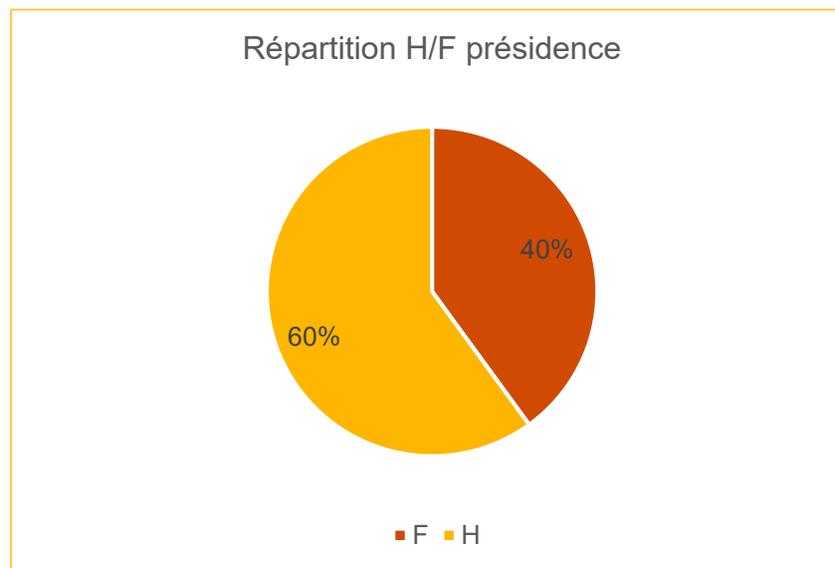


B. Gouvernance

2. Une structure organisationnelle fixe

Parmi les présidences de l'ensemble de l'ARES, la représentation est équilibrée entre hommes et femmes, avec une prédominance masculine.

Cette valeur moyenne respectueuse du principe d'égalité, doit cependant être revue à l'aune de la distribution des présidences au sein de chaque type d'enseignement supérieur : les présidences universitaires sont principalement occupées par des hommes, tandis que les présidences des trois autres types d'établissements supérieurs (les Hautes Écoles, les Écoles Supérieures des Arts et la Promotion Sociale) sont des femmes.





B. Gouvernance

Constats principaux

1. L'ARES dispose d'un document précisant sa **vision** pour la période **2021-2024**.
2. La **structure** de l'ARES est **définie dans le décret**.
3. Le **Conseil d'orientation** apparaît comme ayant un **rôle mitigé dans le support** apporté au CA.





B. Gouvernance

3. *Le support mitigé du Conseil d'orientation*

Le Décret prévoit la constitution d'un Conseil d'orientation (CO) au sein de l'ARES. L'article 44 confie au CO la mission de « *remettre des avis au Conseil d'administration de l'ARES dans le but de contribuer à une meilleure organisation du système d'enseignement supérieur en Communauté française et une offre d'études la plus en harmonie avec les missions générales de l'enseignement supérieur, en fonction des réalités socio-économiques et socioculturelles et des besoins à long terme estimés en compétences intellectuelles, scientifiques, artistiques et techniques. Il peut débattre de tous les sujets de nature à influencer l'avenir de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique en Communauté française.* »

L'article 45 définit sa composition : « *Le Conseil d'orientation de l'ARES est composé de 33 membres, tous avec voix délibérative, désignés par le Gouvernement, répartis comme suit :*

- 1. huit représentants des milieux socioéconomiques marchands et non marchands présentés par les organisations syndicales interprofessionnelles et les organisations patronales ;*
- 2. deux représentants des milieux culturels, choisis pour leur renommée internationale ;*
- 3. deux scientifiques, choisis pour leur renommée internationale ;*
- 4. deux personnes choisies pour leurs qualités les reliant à l'enseignement supérieur, présentées par le Conseil d'administration de l'ARES en dehors de ses membres ;*
- 5. six représentants du monde politique, répartis en fonction de la composition du Parlement de la Communauté française et proposés par celui-ci ;*
- 6. quatre représentants des pouvoirs organisateurs de l'enseignement obligatoire ;*
- 7. quatre représentants des pouvoirs organisateurs de l'enseignement supérieur ;*
- 8. deux représentants des organisations représentatives des étudiants au niveau communautaire reconnues ;*
- 9. un représentant du FRS-FNRS;*
- 10. un représentant de l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française (AEQES);*
- 11. le Président de la Commission de Pilotage des Enseignements organisés ou subventionnés par la Communauté française.* »





B. Gouvernance

3. *Le support mitigé du Conseil d'orientation*

Le Conseil d'orientation s'est réuni pour la dernière fois en 2021 (même année pour le dernier avis publié par le Conseil d'orientation). Cette situation est préjudiciable au fonctionnement de l'ARES et est en contradiction avec l'article 48 du décret Paysage qui requiert que le Conseil d'orientation se réunisse « *au moins une fois par an* » et l'article 51 exigeant que le Conseil d'orientation « *remet chaque année au Conseil d'administration de l'ARES, au plus tard le 1er novembre, un avis sur l'offre d'études et de formation continue.* ».

Le Conseil d'Administration de l'ARES ne peut donc pas bénéficier, actuellement et depuis plusieurs années, du support et de l'expertise attendue du CO pour la réalisation de ses travaux.





B. Gouvernance

Constats principaux

1. L'ARES dispose d'un document précisant sa **vision** pour la période **2021-2024**.
2. La **structure** de l'ARES est **définie dans le décret**.
3. Le **Conseil d'orientation** apparaît comme ayant un **rôle mitigé dans le support** apporté au CA.
4. L'**organisation** des différents organes **ne suit pas une règle commune**.





B. Gouvernance

4. *Un mode opératoire hétérogène*

L'organisation des différents organes de l'ARES ne suit pas une règle commune. Les documents de travail utilisés par les différents organes témoignent d'une hétérogénéité tant dans leur format que dans la communication de leurs contenus.

Lors des entretiens avec les divers acteurs, il ressort spontanément une préoccupation concernant le manque de visibilité entre les différentes instances de l'organisation : « *On ne sait pas toujours sur quoi les différentes commissions travaillent en dehors du moment ou elles nous font remonter un avis* ». Certains représentants ont souligné qu'ils éprouvaient des difficultés à localiser des informations ou des documents: « *lorsqu'on cherche des informations, on ne sait pas toujours ou les trouver* ». Il n'existe aucun protocole harmonisé de gestion interne. Cette observation renforce l'idée que le fonctionnement global de l'ARES donne l'impression d'être le fruit d'entités distinctes agissant de manière indépendante, le tout montrant une absence de cohésion d'ensemble.

Il n'existe pas d'identité unique, cela se traduit notamment dans :

- **Une absence d'orientation stratégique commune** : certaines commissions disposent d'une feuille de route d'autres non, certaines avec des objectifs clairement définis, mais sans une approbation basée sur un cadre commun valable pour toute l'organisation
- **Une difficulté de suivi dans les décisions** : les procès-verbaux ne sont pas construits de manière similaire et ne fournissent pas d'indication immédiate et visible sur les états d'avancement des différentes actions
- **Une impossibilité d'identifier rapidement les éléments clefs des propositions de décision** : la manière de présenter les notes et recommandations est variable, obligeant donc à des recherches constantes de l'information désirée
- **Un mode de fonctionnement non communément partagé** : il n'existe actuellement aucune méthode commune d'organisation pratique des Commissions (principalement sur la manière dont la présidence doit organiser son travail)



B. Gouvernance

4. Un mode opératoire hétérogène – 1. La guidance stratégique

Les membres de l'ARES souhaitent disposer d'une vision temporelle et opérationnelle des activités.

Le tableau ci-contre reprend, pour chaque organe de l'ARES, la présence d'une feuille de route ou d'un projet de feuille de route, ainsi que la date de validation par le CA.

Actuellement, aucune Chambre ne présente une feuille de route. Douze commissions sur treize ont rédigé une feuille de route afin de se fixer des objectifs pour l'année 2016. Ces feuilles de route ont été validées par le CA en janvier 2016. **Seules quatre commissions sont en possession d'une feuille de route à jour** détaillant des objectifs opérationnels pour l'année 2024, **mais aucune d'entre elles n'a été approuvée par le CA.**

Organe	Feuille de route	Validation par le CA
Administrateur	Plan Opérationnel 2021_2024	Oui
Conseil d'administration	ROI	Oui
Chambre unif		
Chambre ESA		
Chambre PromSoc/HE		
CCD (Coopération au Développement)	2020-2024	2016
CRI (Relations Internationales)	2023-2024	2016
Commission Genre COGES	2021-2023	2021
Commission Bibliothèques CBS	2018-2019	2016
CDD (Dév Durable)	2020-2024 (projet)	2016
CIE (information études)	2022-2024	2016
COM (mobilité)	2021-2022	2021
COQER (qualité Ens. et recherche)	2018-2019	2016
CAR (Aide à la réussite)	2022-2023	2016
COS (statistiques)	2016	2016
Covri (valorisation recherche)		/
COVEDAS (vie étudiante et aff. sociales)	2016	2016
COFOC (formation continue)	2016-2017	2016





B. Gouvernance

4. Un mode opératoire hétérogène - 1. La guidance stratégique

Lorsque des feuilles de route existent, la présentation de celles-ci n'est pas uniformisée. Certaines ne contiennent pas de titre ou d'exposé explicatif.

D'une part, on constate que pour certaines feuilles de route, elles définissent de manière claire les axes stratégiques, comme par exemple « la contribution au renforcement de la lisibilité de l'offre d'enseignement en FWB », « une collaboration avec le SIEP », les actions en découlant et le planning pour mener à bien ces actions. D'autre part, certaines définissent des objectifs et les projets en découlant, mais le planning n'est pas abordé, à la place, les modalités et les bénéficiaires potentiels sont déterminés.

Objectifs	Projets	Modalités	Bénéficiaires	Délais
Contribution au renforcement de la lisibilité de l'offre d'enseignement en FWB	<p>Brochures :</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualiser Envois Mise à disposition des institutions <p>Offre d'enseignement sur le site de l'ARES :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner les services de l'ARES dans leur travail relatif à l'information sur l'offre d'enseignement en formulant des suggestions et des propositions d'actualisation des contenus en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> Cohérence avec le site Internet Régulation des envois aux étudiants via le Relevé des principes 	<ul style="list-style-type: none"> IE Secondaires Acteurs de l'information aux futurs étudiants du supérieur (SIEP, infor jeune, CPMS) 	
		Identification de correspondants représentant les quatre formes d'enseignement supérieur, réunis au minimum une fois l'an sous la forme d'un groupe de suivi.		

COMMISSION DE L'INFORMATION SUR LES ÉTUDES SUPÉRIEURES FEUILLE DE ROUTE 2022-2024 12 décembre 2022			
OBJECTIFS	PROJETS ET SUIVIS	MODALITÉS	BÉNÉFICIAIRES

RÉSUMÉ DES ACTIONS ET PLANNING "FEUILLE DE ROUTE 20-24" – PROPOSITIONS DE PRIORISATION ET DE CRÉATION DE GROUPES DE TRAVAIL		
AXES STRATÉGIQUES CDD	ACTIONS	PLANNING

FEUILLE DE ROUTE 2021-2023		
<p>Date de rédaction : 26 août 2021 Auteur : Affaires académiques Annexes : Néant</p> <p>Rétroactes</p> <p>En sa séance du 30 avril 2021, la CoGES a finalisé la définition de ses missions qu'elle a soumise au Conseil d'administration du 25 mai 2021 pour approbation. Elle a rappelé, à cette occasion, qu'il s'agissait d'un cadre général de travail et de présentation de la Commission, qui se déclinerait en actions dans une feuille de route planifiée sur deux années. En vue d'élaborer sa première feuille de route, la CoGES a institué un groupe de travail ad hoc.</p> <p>En sa séance du 29 juin 2021, le Conseil d'administration a validé la proposition de feuille de route soumise par la CoGES.</p> <p>Feuille de route</p> <p>En dehors du rôle d'avis et de recommandations sur les questions liées au genre dans le domaine de l'enseignement supérieur qui est attribué à la CoGES, le GT attire l'attention sur le fait que, sans budget, l'opérationnalisation des missions et des actions concrètes qui en découleront sera difficilement réalisable.</p> <p>Aussi, le GT attire l'attention sur la nécessité d'articuler les missions de la CoGES avec celles d'un réseau élargi des PCG pour la mise en œuvre de la feuille de route. Notamment, en ce qui concerne la collecte de données et les rapports interinstitutionnels. A cet effet, la CoGES a récemment formulé un avis sur une proposition de structure et de cadre budgétaire pour l'élargissement des PCG à l'ESNU.</p> <p>À ce stade, le GT propose donc les étapes suivantes en guise de première feuille de route, en se laissant la possibilité de l'étoffer après la mise en place effective du réseau élargi des PCG :</p>		
<table border="1"> <tr> <th>Actions</th> <th>Echéance</th> </tr> </table>	Actions	Echéance
Actions	Echéance	





B. Gouvernance

4. *Un mode opératoire hétérogène – 1. La guidance stratégique*

Les documents de guidance stratégique existants sont donc, soit anciens (et non mis à jour pour la majorité depuis 2016), soit de qualité variable (pas d'uniformisation de la qualité et du niveau de détail attendu), soit à des niveaux micro/macro différents et systématiquement dans une identité visuelle qui n'est pas commune.





B. Gouvernance

4. Un mode opératoire hétérogène – 2. Le suivi des décisions

Tous les organes produisent des procès verbaux (PV) pour leurs réunions. Le format actuel des PV ne favorise pas la compréhension de la réunion. Il n'existe pas, systématiquement au début de chaque PV, un bref récapitulatif de ce qui a été discuté et les avancées ou conclusions des discussions. Les membres du niveau supérieur (Chambre et/ou CA), lorsqu'ils reçoivent les documents, sont dans l'obligation de lire l'entièreté de tous les documents afin de pouvoir identifier les informations clefs.

En ce qui concerne la rédaction des documents, il existe une diversité de pratiques sans définition complète de règles harmonisées.

Généralement, une structure commune est observée, comprenant les points à approuver, les désignations, les points à discuter, les points d'information et la date de la prochaine réunion.

Cependant, l'ordre de ces éléments peut varier selon les organes. De plus, certaines instances incluent un tableau des abréviations utilisées, ce qui facilite la compréhension des discussions, alors que d'autres non. Concernant le contenu propre à chaque point de l'ordre du jour, la concision peut varier, certains organes se contentant de quelques lignes pour résumer les discussions, tandis que d'autres optent pour un développement plus détaillé. Ce développement peut inclure un récapitulatif du point, suivi d'une discussion et de la décision prise par l'organe.

SOMMAIRE

01.	POINTS À APPROUVER	3
01.1/	Approbation de l'ordre du jour	3
01.2/	Approbation du projet de procès-verbal de la réunion du mardi 21 mars 2023	3
02.	POINTS À DISCUTER	3
02.1/	Rapports 2022-23 des conseiller·ères académiques – proposition de canevas	3
02.2/	Plans stratégiques – canevas volet B	5
02.3/	Organisation d'une journée annuelle d'échange entre conseiller·ères académiques – mise en place d'un GT ad hoc	6
02.4/	Calendrier des réunions 2023-24	7
03.	POINTS D'INFORMATION	7
04.	DESIGNATIONS	7
04.1/	Remplacement de Joïciane DE SOUZA – accueil de Véronique VERVAECK	7
04.2/	Remplacement de Dominique VESCOIO – accueil de Christine FLAMENT	8
04.3/	Représentation des ESA à la CAR	8
05.	DIVERS	9
06.	PROCHAINE RÉUNION	9

SOMMAIRE

01.	POINTS À APPROUVER	4
01.1 /	Approbation de l'ordre du jour	4
01.2 /	Approbation du projet de procès-verbal de la CHESA 58 du 19 janvier 2022	4
02.	DESIGNATIONS	4
02.1 /	CRI – remplacement de Laurent GROSS et Kurt ENGELEN	4
02.2 /	CREUN-ASTDC – remplacement de Benoît ESCARMELE	5
02.3 /	CREUN-Danse – désignation d'un expert	5
02.4 /	RFIE – confirmation des désignations du GT ESA	5
03.	POINTS À DISCUTER	6
03.1 /	Collaboration ESAHR-ESA	6
03.2 /	Enquête diplômés ESA – état des lieux et relances	8
03.3 /	AGCF classant les cours – actualisation en suivi des nouvelles habilitations	9
03.4 /	Présidences des commissions permanentes de l'ARES	9
04.	POINTS D'INFORMATION	12
04.1 /	RFIE – dépôt des demandes d'habilitations	12
04.2 /	Réforme des rythmes scolaires – vacances de printemps 2023 – avis de l'ARES	12
04.3 /	Article 74 – formations continues	13
04.3.1 /	Art. 74, al. 5 – certificats	13
04.3.2 /	Art. 74, al. 6 – demandes de subvention	13
04.4 /	Enseignement supérieur inclusif	14
04.4.1 /	Accessibilité des bâtiments des EES	14
04.4.2 /	Appel à projets – équipements et infrastructures	14
04.4.3 /	Recueil des mesures existantes	15
04.5 /	Déclarations d'intention 2022 – formulaire et délai	15
04.6 /	AEQES – analyse transversale Musique	15
04.7 /	Présidence de la CHESA	15
04.8 /	Décret « Open Access » - suivi et évaluation	15
05.	PROCHAINE RÉUNION	15





B. Gouvernance

4. Un mode opératoire hétérogène – 2. Le suivi des décisions

Voici trois exemples de PV. Le format n'est pas le même, le logo n'est pas toujours repris, les polices et la mise en page diffèrent. La manière de présenter la liste des présents, absents et excusés est variable : certains les classent par parties prenantes distinctement, tandis que d'autres regroupent toutes les institutions supérieures ensemble, suivies d'une catégorie distincte pour chacune des autres parties prenantes. Dans certains cas, tous les acteurs sont mélangés sans distinction claire. Il arrive que la liste présences ne soit pas complétée, voire qu'aucune liste de présence ne soit fournie. De plus, la mise en page et la typographie varient d'un procès-verbal à l'autre.

Ces situations ne participent pas à une identification homogène des travaux effectués par les différents organes de l'ARES.

Groupe de travail « salons étudiants et autres actions de promotion »

PPV - Réunion du 16/12/2019

Présents (10) :

Représentant	Institution
Géraldine BERGER	UMONS
Henrich BRUNKE	UNamur
Marie CLOTUCHE	ULiège
Élodie DECOSTRE	ARES
Brenda DRION	WBI
Loïc LEFEVRE	WBI
Cécile LIEGEOIS	WBI
Yvon MOLINGHEN	ULB

Excusés (3) :

Représentant	Institution
Aurélien HOUARDY	INSAS
Fanny LUTZ	USL-B
Philippe PARMENTIER	HEPL
Samia PATSALIDES	UCL

La note de préparation réalisée pour cette réunion est jointe en annexe en vue d'une parfaite compréhension.

ARES ACADEMIE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

COMMISSION AIDE À LA RÉUSSITE

Réunion du mardi 9 mai 2023, 10h00
Projet de procès-verbal

Effectifs	Suppléants
P = présent E = excusé	
Coprésidents	
P PARMENTIER Philippe, UCLouvain	DURANT Isabelle, UCLouvain
P ROUGE Nadine, HE EPHEC	BULTOT Alain, HENALLUX
Représentants des universités	
P DEJEAN Karine, U Saint-Louis	MAZY Aveline, U Saint-Louis
P VOLRAL Mélanie, UMONS	ARTUS Frédéric, UMONS
P DUCHÂTEAU Dominique, ULiège	LANOTTE Anne-France, ULiège
E BACHY Sylviane, ULB	HAERDEN Manon, ULB
E ROMAINVILLE Marc, UNamur	WATHELET Valérie, UNamur
Représentants des Hautes Ecoles	
E TUTAK Aïzée, HEH	DELANGRE Anne, HELHa
P SPOIDEN Alison, HEPL	P VANHELLEMONT Coralie, HE2B
E HENRY Pierre, SeGEC	P CRAHAY Mariette, HE Vinci
P DE VIVAR Manuel, HE Condorcet	P VERVAECK Véronique, HEFF
RENQUIN Laetitia, HECH	P GOLDMANN Sophie, HELB Prigogine
Représentants des ESA	
E IAZURLO Catherine, AC Tournai	P PISSART Élie, St-Luc Liège
Représentants de l'EPS	
E STEENWEGHEN Lisiane, EPS	FLAMENT Christine, EPS
Représentants des étudiants	
CHRAMTI Yassine, FEF	PETRE Victor, FEF
ANANIAS Nathan, FEF	AGNI Ryzlène, FEF
BENHACHEMI Hajar, FEF	BALANT Romain, FEF
SCHROOVEN Arno, FEF	P CHASSEUR Florence, FEF
SCIFO Selvano, FEF	ZSOU Kolya, FEF
BLAINWAERT Julien, FEF	MAGNIAN Emile, FEF
P ALSKEIF Mélody, FEF	À désigner
HOXHAJ Emilia, FEF	PYFFEROEN Killian, FEF
JACQUEMIN Steeven, FEF	À désigner
À désigner	À désigner

ARES ACADEMIE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

CHAMBRE DES ÉCOLES SUPÉRIEURES DES ARTS

ChESA n°59 du 9 mars 2022, 10h30
PROCÈS-VERBAL
Approuvé par la ChESA le 27 avril 2022

EFFECTIFS	SUPLÉANTS
P = présent E = excusé	
Représentants des ESA	
P ALIX Christophe, LE 75	COSTA-FUJIMOTO Noëlle, LE 75
P APPLER Donatien, St-Luc Tournai	À désigner
P BAFFREY Étienne, IAD	WOUTERS Michel, IAD
P BAY Bernard, ACTournai	IAZURLO Catherine, ACTournai
E de HEMPTINNE Daphné, ARBA Bxl	P GOOSSE Bruno, ARBA Bxl
P DELALLEAU André, BAL	WAGELMANS Claire, BAL
P de ROOS Frédéric, CRB	HEULEN Vincent, CRB
P GROSS Laurent, INSAS (président)	BOERMANS Michel, INSAS
E HARCQ Nathanaël, CRL	P COESSENS Kathleen, CRL
E HENNAUT Benoît, La Cambre	P SALADÉ Kevin, La Cambre
P JARDON Guido, IMEP	GABELE Élise, IMEP
P PIRONET Fabienne, St-Luc Liège	BEN HADI Samira, St-Luc Liège
P RAMPERSAD Reynaldo, ESAC	ESCARMELLE Benoît, ESAC
P RASSEL Laurence, ERG	LEDoux Maryline, ERG
E STOCKHEM Michel, ARTS ²	P ERNOTTE Philippe, ARTS ²
P STREKER Marc, St-Luc Bxl (vice-prés.)	LEENAERTS Danielle, St-Luc Bxl
Représentants du personnel	
MEUNIER Christophe, CSC (CRL)	DEVILLERS Julie, CSC
À désigner, CSC	À désigner, CSC
DE RUDDER Denis, CGSP	LEMAIRE Caroline, CGSP
P JOSSE Kelly, SEL-SETCA (ERG)	ACQUISTO Antoine, SEL-SETCA
NEEFS Jacques, SLFP (CRB)	GAHDE Bernard, SLFP
JARDON Fabian, APPEL (IMEP)	À désigner
Représentants des étudiants	
P BALANT Romain, FEF	
SEVIN Aurélie, FEF	
P JACQUEMIN Steeven, FEF	
JACOBS-REMACLE Anthony, FEF	
MAGNIAN Emile, FEF	
Invités : membres du Bureau de l'ARES	
BLONDEL Vincent, UCLouvain	DURANT Isabelle, UCLouvain
DE KEYSER Vinciane, FédESUC, présidente	ANZALONE Salvatore, DGEPL
Et.	





B. Gouvernance

4. Un mode opératoire hétérogène – 3. La facilitation du processus

En ce qui concerne la rédaction des notes d'avis ou de recommandations, il n'existe pas non plus, de règles communes de présentation. La structure est variable, avec ou sans mise à jour des discussions précédentes, avec ou sans synthèse des recommandations, avec ou sans analyse (détaillée) des réflexions.

Cependant, nous avons pu constater qu'une majorité de notes analysée durant notre intervention débutent par un récapitulatif, permettant ainsi au destinataire de saisir rapidement la portée de l'avis ainsi formulé.

A de très rares occasions, nous avons identifié des notes proposant des suggestions de recommandations (permettant de faciliter la processus de prise en considération pour les organes destinataires de la note).

Rétroactes

Le décret visant à l'établissement d'une politique de libre accès aux publications scientifiques (Open Access), adopté le 2 mai 2018 par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, est entré en vigueur le 14 septembre 2018.

Ce décret institue, pour les chercheurs ayant un lien statutaire ou contractuel avec un établissement de la FWB, l'obligation de déposer, *in extenso*, en libre accès dans des archives numériques institutionnelles, les articles acceptés dans des périodiques paraissant au moins une fois par an.

Ce décret charge également la Commission des bibliothèques et services académiques collectifs (CBS) de l'ARES, en collaboration avec la Bibliothèque interuniversitaire de la Communauté française de Belgique (BicfB), du suivi et de l'évaluation des effets du décret dont les coûts de publication exigés par les éditeurs.

Dans le rapport d'évaluation 2022 (données 2021), une des recommandations de la CBS est qu'une communication officielle et directe de la FWB, via une circulaire, soit faite auprès des établissements d'enseignement supérieur et du personnel lié (administratifs, chercheuses et chercheurs, enseignantes et enseignants, évaluatrices et évaluateurs, etc.) en vue d'améliorer la poursuite des objectifs décrets. Cette communication pourrait rappeler les objectifs et obligations du décret et encourager ainsi le dépôt dans les archives numériques.

Pour information

Le Ministre, par courrier, a demandé à la CBS d'écrire une circulaire à ce sujet. La CBS a accepté d'écrire un projet de circulaire à la signature de la Ministre moyennant l'information du CA de l'ARES. Ce projet est en annexe.

Rétroactes

Le 16 février 2023 a eu lieu un Midi de l'ARES sur le thème « Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur. En Fédération Wallonie-Bruxelles, où en est-on ? ». A cette occasion, la Commission Développement durable de l'ARES avait invité M. Luc Abbadie, Professeur émérite d'écologie à l'Université Sorbonne de Paris. Devant un large public, ce dernier a présenté le rapport « Jouzel », résultat de travaux menés sur la sensibilisation et la formation aux enjeux de transition écologique et de DD de tous les étudiants et étudiantes de l'enseignement supérieur en France. Ce rapport a mis en lumière une démarche impulsée et soutenue nationalement, s'appuyant sur la mutualisation, afin que chaque individu puisse disposer des connaissances et de compétences qui lui permettront d'agir dans son domaine d'action pour la Transition écologique et sociale.

Il a en outre été rappelé que préparer tous les citoyens et citoyennes à la Transition écologique et sociale, entendue comme la transformation de la société afin de rétablir la viabilité de la planète par la mise en œuvre des Objectifs du DD, relevait des missions de l'Enseignement supérieur.

S'appuyant sur les travaux de diverses instances internationales, sur la déclaration de politique communautaire 2019-2023 de la FWB, sur la mobilisation des jeunes générations elles-mêmes face aux enjeux climatiques et de transition écologique et se rendant compte par ailleurs, que **les notions de durabilité et de transition étaient, mis à part dans quelques filières, fort peu présentes dans les cursus et programmes de l'enseignement supérieur en FWB**, la Commission DD de l'ARES a chargé un groupe de travail « Education DD » de rédiger un avis d'initiative à l'attention du gouvernement.

Proposition

La Commission DD a formulé d'une part un certain nombre de recommandations pour une période transitoire de 5 ans et d'autre part des recommandations à plus long terme, devant permettre l'intégration de compétences génériques et spécifiques à la transition écologique et sociale dans l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur.

Décision(s) à prendre





B. Gouvernance

4. *Un mode opératoire hétérogène* – 4. *La dynamique*

La manière dont un organe est présidé a un impact considérable sur la dynamique de fonctionnement de celui-ci. En effet, la présidence d'un organe a pour rôle de fixer l'agenda des réunions (en tenant compte des disponibilités des membres pour assurer la représentativité voulue), d'établir l'ordre du jour des séances (par une priorisation des travaux) et de faciliter les discussions (afin d'obtenir une décision ou un positionnement consensuel sur une thématique donnée).

Lorsque la présidence se résume à une organisation où une seule personne est en charge de cette fonction (quand bien même avec un soutien qualitatif d'une administration), l'organe dont celle-ci assume la présidence dépend directement de sa disponibilité et/ou de son intérêt. Ce qui peut rapidement être un élément bloquant dans le dynamisme de fonctionnement de l'organisation.

Si l'on regarde la situation au sein de l'ARES, il existe une majorité de situation avec une présidence unique, trois situations avec une **vice-présidence** et deux situations montrant une **co-présidence**.

CA	CHU	CoM
		CIE
		CAR
		CCD
	CHEEPS	CRI
		CoVEDAS
		CDD
		CoQER
	CHESA	CoVRI
		COS
		CBS
		CoFoC
		CoGES





B. Gouvernance

Constats principaux

1. L'**ARES dispose** d'un document précisant sa **vision** pour la période **2021-2024**.
2. La **structure** de l'ARES est **définie dans le décret**.
3. Le **Conseil d'orientation** apparait comme ayant un **rôle mitigé dans le support** apporté au CA.
4. L'**organisation** des différents organes **ne suit pas une règle commune**.
5. La **composition** de certains organes **s'écarte des prescrits du décret**.



B. Gouvernance

5. *Le respect de la réglementation*

Le décret 'paysage' impose certaines contraintes particulières dans la composition des différents organes constitutifs de l'ARES. Sur base des constats que nous avons effectués durant cette intervention, nous avons identifié trois situations qui nous semblent ne pas correspondre entièrement aux prescrits du décret :

- La représentation étudiante issue d'un établissement de promotion sociale (articles 39 et 41 du décret)
- La représentation des différents pôles académiques (article 28 du décret)
- L'absence de différentes organisations représentatives des étudiants reconnus au niveau communautaire (article 28 du décret)



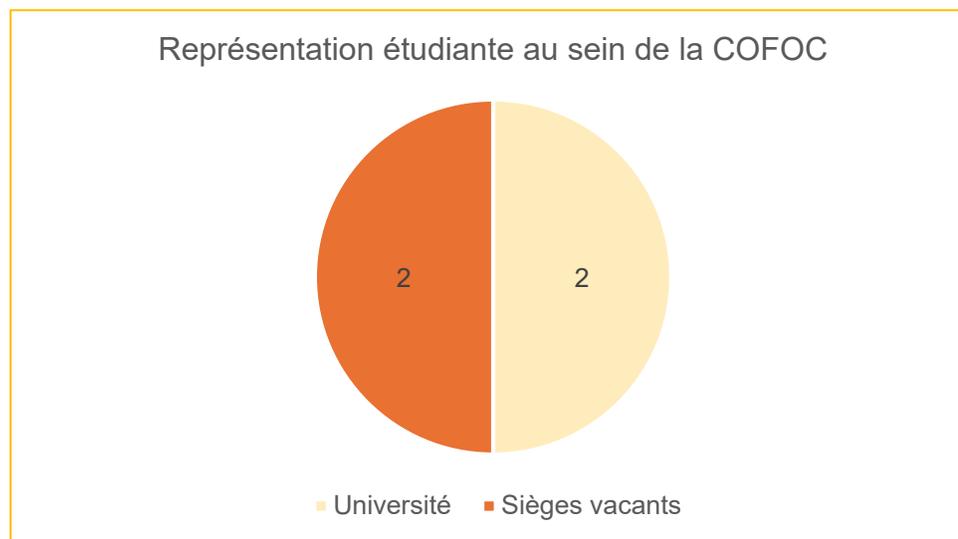


B. Gouvernance

5. Le respect de la réglementation – 1. Promotion sociale

L'article 39 concerne la composition des Chambres thématiques et prévoit « 20% d'étudiants, parmi lesquels, pour la Chambres des Hautes Ecoles et de l'Enseignement supérieur de promotion sociale, au moins un membre du personnel et un étudiant issus d'un établissement de promotion sociale ». **Actuellement, la représentation étudiante dans la chambre des hautes écoles et de l'enseignement de promotion sociale ne comprend aucun étudiant issu d'un établissement de promotion sociale.**

L'article 41 prévoit que « la Commission de la Formation continue et de l'Apprentissage tout au long de la Vie comporte au moins un représentant et un étudiant issus d'un établissement de promotion sociale ». Comme le montre le schéma ci-dessous, la représentation étudiante actuelle dans la COFOC est composée de deux étudiants issus d'un établissement universitaire et les deux autres sièges sont vacants. **Actuellement, il n'y a donc aucun étudiant issu d'un établissement de promotion sociale qui siège dans cette commission.**

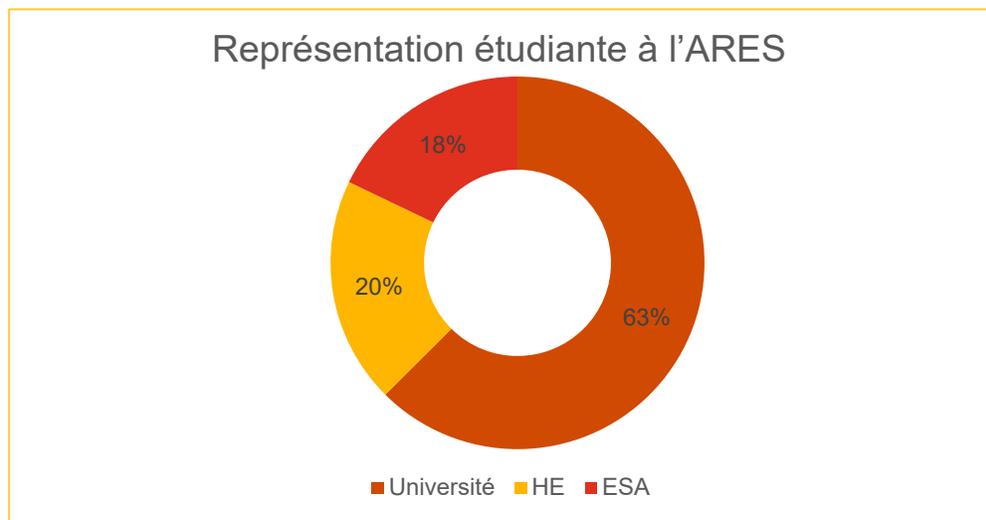




B. Gouvernance

5. *Le respect de la réglementation – 1. Promotion sociale*

De manière plus globale, il n'y a, au sein de la représentation étudiante actuelle de l'ARES (tout organe confondu), aucun étudiant issu d'un établissement de promotion sociale.



Cette situation n'est pas neuve et la difficulté de trouver des représentants étudiants issus de ce type d'établissement a déjà fait l'objet d'adaptation du décret. En effet, la première version de l'article 28 (composition du CA de l'ARES), prévoyait que « *parmi l'ensemble des membres visés au 7°, au moins un doit être issu d'une Université, un d'une Haute Ecole, un d'une Ecole supérieur des Arts et un d'un Etablissement de promotion sociale* ». Une modification a donc été apportée le 3 mai 2019 afin de « *supprimer les difficultés liées aux désignations de certains membres du Conseil d'administration de l'ARES (...) les étudiants aux représentants des écoles de promotion sociale* ». Cette modification a conduit à supprimer l'obligation liée à la promotion sociale au sein de la représentation étudiante au CA.



B. Gouvernance

5. *Le respect de la réglementation – 2. Pôles académiques*

L'article 62 du décret définit les pôles académiques : « *Il est constitué cinq Pôles académiques, [...]: le Pôle de Liège-Luxembourg, sur le territoire des Provinces de Liège et de Luxembourg ; le Pôle 'Louvain', sur le territoire de la Province du Brabant wallon ; le Pôle de Bruxelles, sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale ; le Pôle hainuyer, sur le territoire de la Province de Hainaut ; le Pôle de Namur, sur le territoire de la Province de Namur. ».*

Pour deux catégories spécifiques (les Hautes Ecoles et les étudiants), le décret prévoit des conditions particulières pour les représentants au CA de l'ARES :

- Article 28, §1^{er}, 3° « *six représentants des Hautes Écoles, dont au moins quatre Directeurs-Présidents représentant les Hautes Écoles, proposés par la majorité des Directeurs-Présidents des Hautes Écoles, de manière à ce que chaque pôle et chaque réseau (organisé par Communauté française, officiel subventionné et libre subventionné) soient représentés ».*
- Article 28, §1^{er}, 7° « *six étudiants, dont au moins un représentant par Pôle académique, proposés par les organisations représentatives des étudiants reconnues au niveau communautaire. ».*

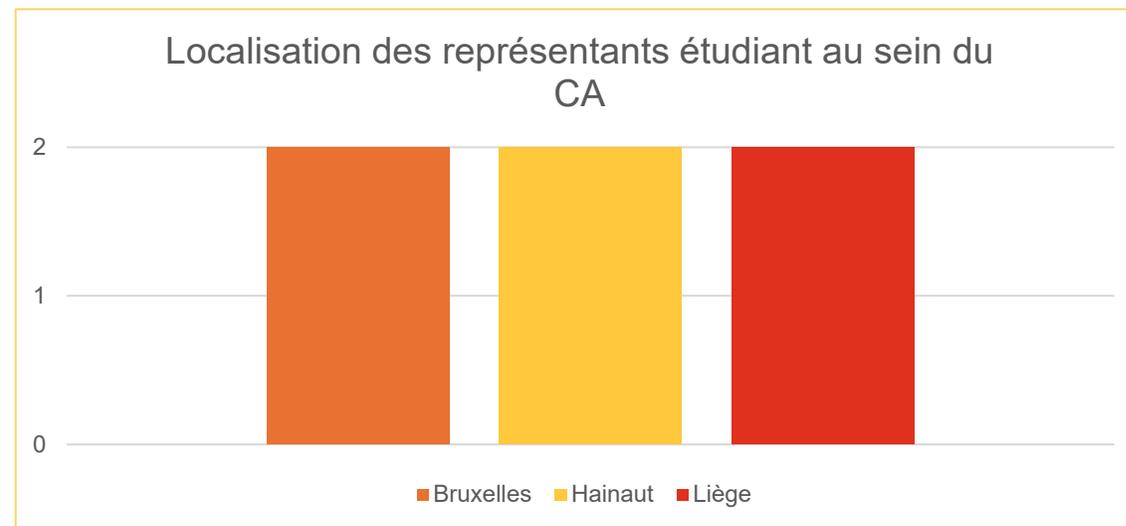
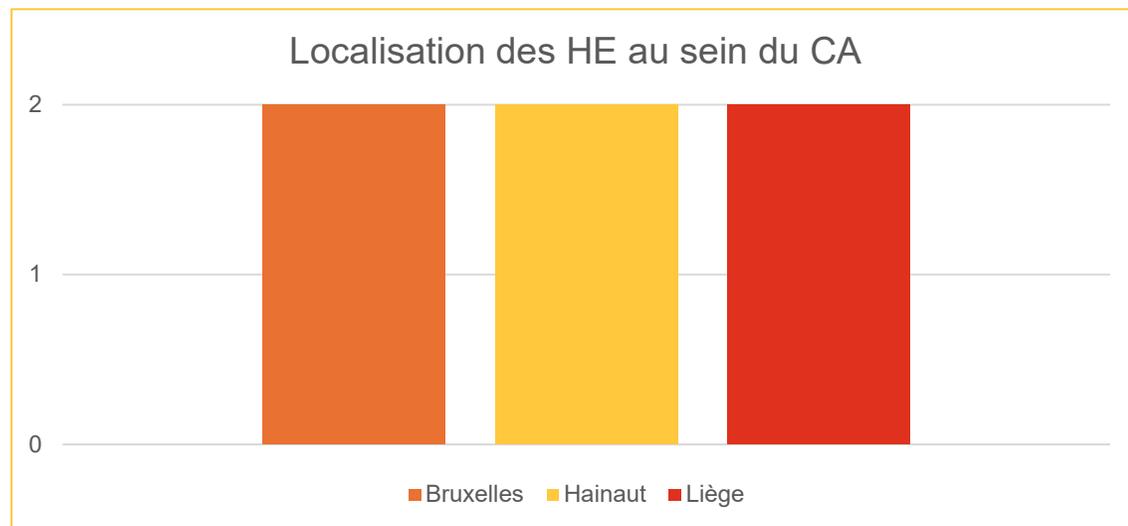




B. Gouvernance

5. *Le respect de la réglementation – 2. Pôles académiques*

Que ce soit au niveau des Hautes Ecoles ou au niveau des étudiants, seuls trois des cinq pôles sont représentés. Il s'agit des pôles de Liège-Luxembourg, de Bruxelles et du Hainaut.



Les obligations liées à une présence des cinq pôles académiques au sein de chacune de ces représentations ne sont pas rencontrées dans la situation actuelle.



B. Gouvernance

5. *Le respect de la réglementation* – 3. *Organisations étudiantes*

L'article 28 du décret 'paysage' fait référence aux (pluriel !) « *organisations représentatives des étudiants reconnues au niveau communautaire* ».

Si cette situation était avérée en 2013 lors de l'adoption du décret*, il faut constater que, depuis le 14 mars 2019 et la décision de l'UNECOF (Union des Etudiants de la Communauté française) de renoncer à son statut d'organisation représentative communautaire (ORC), il n'existe plus qu'une seule organisation en FWB à bénéficier de ce statut : la FEF. Ce qui signifie, qu'aujourd'hui, les conseils étudiants (CE) n'ont donc pour seul choix que de s'affilier à la FEF ou de se déclarer indépendants. Mais les CE indépendants ne sont pas autorisés à proposer des candidats étudiants au CA de l'ARES.

Et la seule ORC légalement en droit de proposer des candidats au CA de l'ARES ne représente ni la totalité des catégories d'étudiant (la FEF ne représente pas les étudiants de promotion sociale) ni la totalité des étudiants issus des établissements d'enseignement supérieur. Lors de nos rencontres, cette situation a été confirmée : « *la représentation étudiante ne représente pas l'ensemble des étudiants en Fédération Wallonie-Bruxelles* ».

LA FEF, C'EST:

UNE ORGANISATION REPRÉSENTATIVE COMMUNAUTAIRE

+

UNE ORGANISATION DE JEUNESSE

-

qui rassemble des étudiant·e·s issu·e·s des hautes écoles, universités et écoles supérieures des arts

* <http://www.enseignement.be/index.php?page=25522&navi=106>



B. Gouvernance

5. Le respect de la réglementation – 3. Organisations étudiantes

Les obligations de reconnaissance en tant que ORC par la FWB n'imposent pas qu'une ORC représente la totalité des établissements d'enseignement supérieur. L'article 31 du décret relatif à la participation et à la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur mentionnant prévoit que « Une organisation représentative des étudiants au niveau communautaire est reconnue si elle réunit, à l'issue des élections visées à l'article 26, les conditions suivantes : [...] »

- 5° représenter au moins 15 % des étudiants inscrits au sein des Ecoles supérieures des Arts;
- 6° représenter au moins 15 % des étudiants inscrits au sein des Hautes Ecoles;
- 7° représenter au moins 15 % des étudiants inscrits au sein des institutions universitaires;
- 8° représenter au moins 15 % des étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur et ce dans au moins 3 Provinces en Région wallonne et/ou Région de Bruxelles-Capitale »

Elles n'imposent pas non plus que toutes les représentations étudiantes des établissements supérieurs s'affilient à une ORC : les universités de Liège et de Namur, ainsi que certaines Hautes Ecoles (Ephec, ICHEC – ECAM – ISFSC), des écoles supérieures des arts tel que les Beaux-Arts de Bruxelles ne font pas partie de la FEF.

CONSEILS ÉTUDIANTS MEMBRES

UNIVERSITÉS

- ORE** Organisation Représentative des Etudiants de l'UMons – ORE UMons
Page Facebook Page Instagram
- cau** Centre d'Action Universitaire – Université Saint-Louis Bruxelles – CAU
Site Web Page Facebook Page Instagram
- BEA** Bureau des Etudiant-e-s Administrateurs-trices – BEA
Site Web Page Facebook Page Instagram Page TikTok
- AGL** Assemblée Générale des Etudiant-e-s de Louvain – AGL
Site Web Page Facebook Page Instagram Page TikTok

HAUTES ÉCOLES

- DEH** Organisation des étudiants de la HELHa – DEH
Page Facebook Page Instagram Page TikTok
- GREH** Groupe Représentatif des Etudiants de la HEH – GREH
Page Facebook Page Instagram Page TikTok
- CEH** Conseil Etudiants de la Haute Ecole Charlemagne
Page Facebook Page Instagram
- CEAJ** Conseil étudiants Albert Jacquard – CEAJ
Page Facebook Page Instagram
- CEHEPN** Conseil Etudiant de la Haute Ecole Provinciale de Namur – HEPN
Page Facebook Page Instagram
- CEHENALLUX** Conseil Etudiant de la Haute Ecole Namur-Luxembourg – HENALLUX
Page Facebook Page Instagram Page TikTok
- HEPL** Conseil Etudiant de la Haute Ecole de la Province de Liège – HEPL
Site Web Page Facebook Page Instagram
- CEHEG** Conseil des Etudiants Haute Ecole Gallie
Page Facebook Page Instagram
- HERS** Conseil des Etudiants de la Haute Ecole Robert Schuman – HERS
Page Facebook Page Instagram

ÉCOLES SUPÉRIEURES DES ARTS

- CEA** Conseil des étudiants administrateurs de la Haute Ecole Francisco Ferrer – CEA Ferrer
Page Facebook Page Instagram
- CEHCONDORCET** Conseil des Étudiant-e-s de la HEPH-Condorcet
Site Web Page Facebook Page Instagram Page TikTok
- CEHE2B** Conseil des Etudiant-e-s de la Haute Ecole Bruxelles-Brabant – CE HE2B
Page Facebook Page Instagram
- AEH** Association des Etudiants de l'HELMo (Haute Ecole Libre Mosane) – AEH
Site Web Page Facebook Page Instagram

ÉCOLES SUPÉRIEURES DES ARTS

- CEB** Conseil Etudiant du Conservatoire de Bruxelles
Page Facebook Page Instagram
- CEINSAS** Conseil Etudiant de l'INSAS
Page Facebook Page Instagram
- CEESA** Conseil Etudiant de l'ESA Saint-Luc Liège
Page Facebook Page Instagram
- CEENSAY** Conseil Etudiant de l'ENSAY La Cambre
Page Facebook Page Instagram
- CEBA** Conseil Etudiant de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai
Page Facebook Page Instagram
- CEA2** Conseil Etudiant Arts
Page Facebook Page Instagram
- CEESA75** Conseil étudiant – ESA La 75
Page Facebook Page Instagram
- CEES** Conseil des Etudiants du Conservatoire de Liège
Page Facebook Page Instagram

ÉCOLES SUPÉRIEURES DES ARTS

- CESTL** Conseil des Etudiants de Saint-Luc Tournai
Page Facebook
- CEIMEP** Conseil des Etudiants de l'Institut Supérieur de Musique et de Pédagogie – IMEP
Page Facebook
- CEIAD** Conseil des Etudiants de l'IAD – Institut des Arts de Diffusion
Site Web Page Facebook Page Instagram
- CEESAC** Conseil des Etudiants de l'ESAC – Ecole Supérieure des Arts du Cirque
Page Facebook Page Instagram
- CEESA** Conseil des étudiants de l'ESA Saint Luc Bruxelles
Page Facebook Page Instagram
- CEERG** Conseil des Etudiants de l'École de Recherche Graphique – ERG
Page Instagram
- CEESAV** Conseil des Etudiants de l'Académie des Beaux-Arts de Liège – ESAYL
Page Facebook Page Instagram





B. Gouvernance

Constats principaux

1. L'ARES dispose d'un document précisant sa **vision** pour la période **2021-2024**.
2. La **structure** de l'ARES est **définie dans le décret**.
3. Le **Conseil d'orientation** apparaît comme ayant un **rôle mitigé dans le support** apporté au CA.
4. L'**organisation** des différents organes **ne suit pas une règle commune**.
5. La **composition** de certains organes **s'écarte des prescrits du décret**.
6. Il existe une **perception forte sur le caractère non réaliste de la répartition des mandats** entre les acteurs de l'enseignement.





B. Gouvernance

6. *La répartition des mandats*

Lors de nos échanges avec les parties prenantes de l'ARES, tous représentants ont spontanément exprimé leurs préoccupations concernant une possible disproportion dans la représentation des différentes parties prenantes, certains se sentaient sous représentés, d'autres pensaient que certaines parties prenantes était à l'inverse, surreprésentée. « *La représentation de la promotion sociale est totalement déséquilibrée* », « *certaines parties prenantes sont surreprésentées* » ou encore « *il existe des tensions dû à la distribution des sièges et aux impressions de la représentativité* ». Cette perception est revenue systématiquement lors de chaque rencontre, elle occupait donc de manière importante les esprits des membres de l'ARES et donc, irrémédiablement, devait être présente (même inconsciemment) dans les débats.

Nous avons donc choisi d'effectuer une analyse, sur base d'éléments statistiques et les plus objectifs possibles, afin de corroborer ou non la réalité de cette perception. La méthodologie détaillée de calcul est reprise dans les pages suivantes et vise à vérifier plusieurs choses :

- Est-ce que les représentants des établissements d'enseignement supérieur au sein du CA de l'ARES couvrent bien la totalité des territoires ?
- Est-ce que la répartition des genres parmi les mandataires présents à l'ARES est équitable ?
- Est-ce que la répartition des mandats au sein du CA de l'ARES entre les établissements d'enseignement supérieur peut-elle être objectivée ?

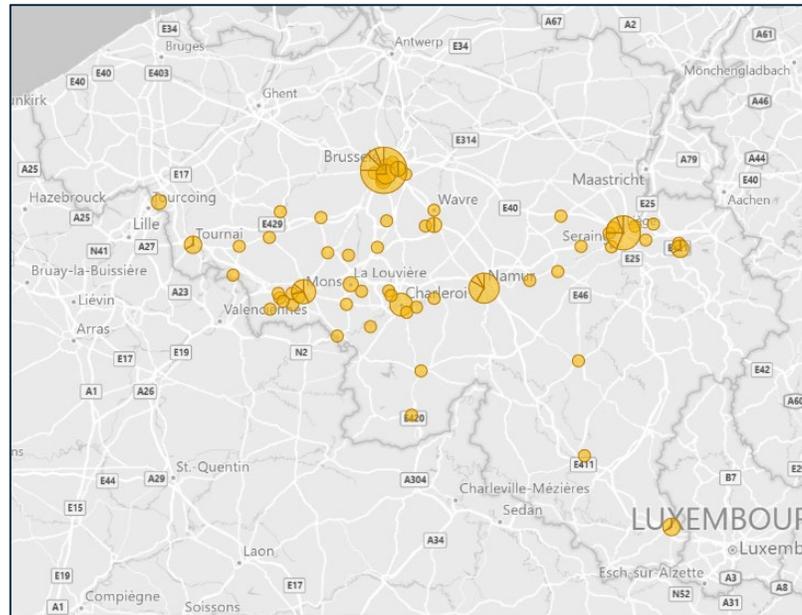




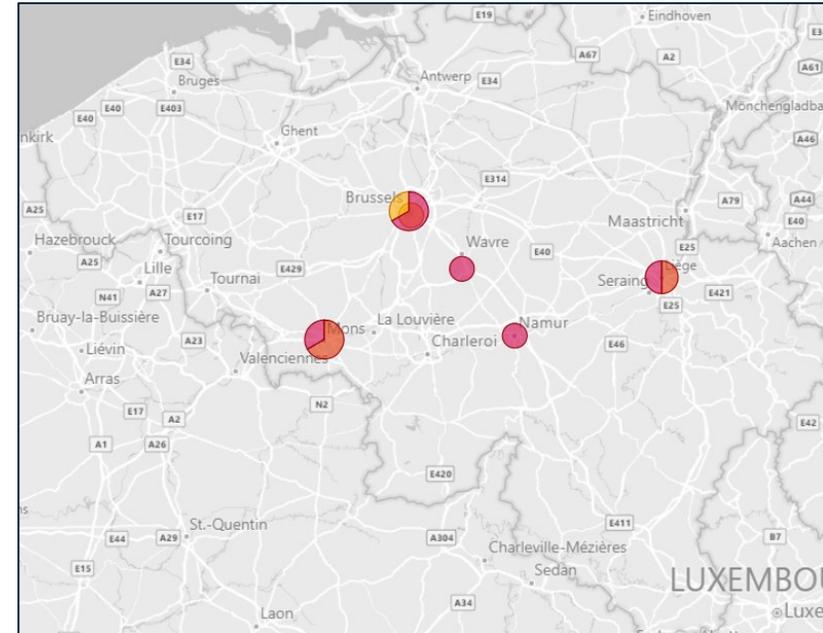
B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 1. La couverture géographique

La carte ci-dessous montre la distribution spatiale des 120 établissements d'enseignement supérieur.



La carte ci-dessous montre la localisation des établissements d'enseignement supérieur qui envoient un représentant au CA de l'ARES.



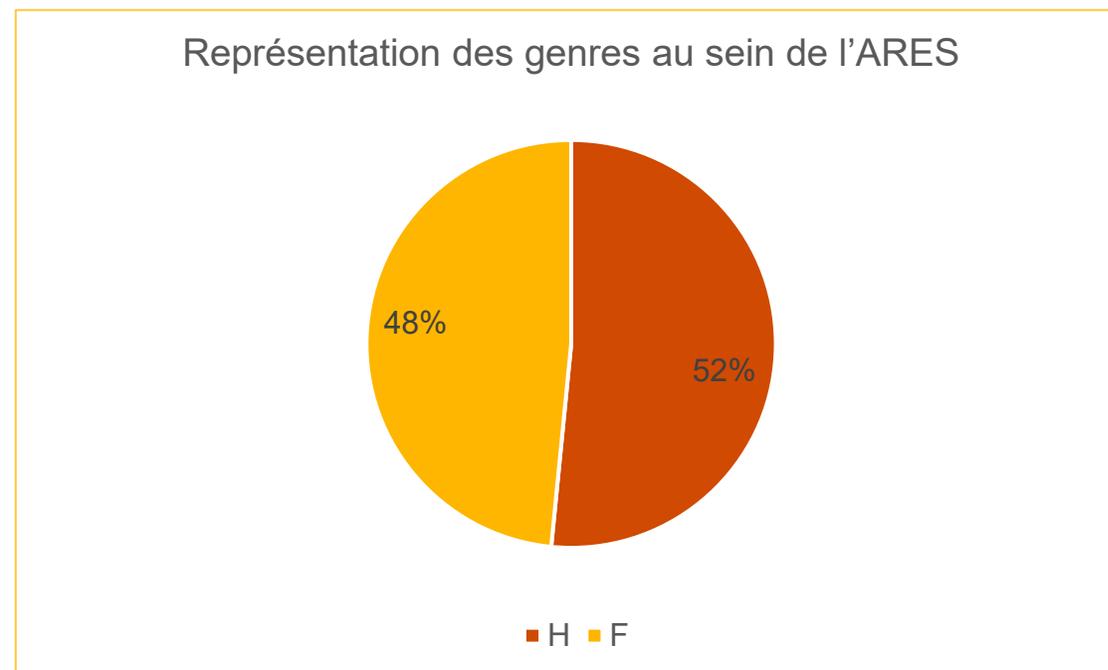
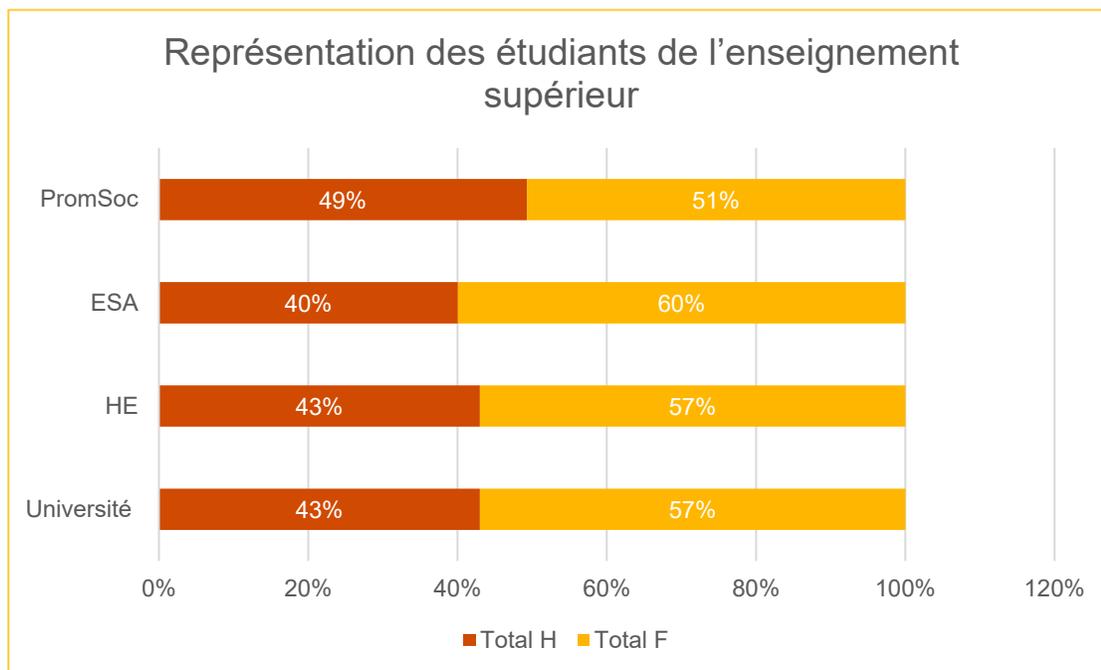
De manière immédiate, il est possible de constater que si les grandes zones de concentration sont bien représentées au sein du CA de l'ARES, certaines zones (Hainaut occidental, sud-Namur et Luxembourg) sont absentes.



B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 2. Le genre

Pour mesurer la représentativité de la distribution des genres au sein de l'ARES, nous avons utilisé les données statistiques (fournies par l'ARES) sur la répartition des genres parmi les étudiants de l'enseignement supérieur. Il y a proportionnellement plus de filles au sein de la population étudiante, à l'exclusion de la promotion sociale (où la parité est quasi parfaite). Au sein de l'ARES, on constate que cette distribution est inversée, mais proche de l'équilibre.

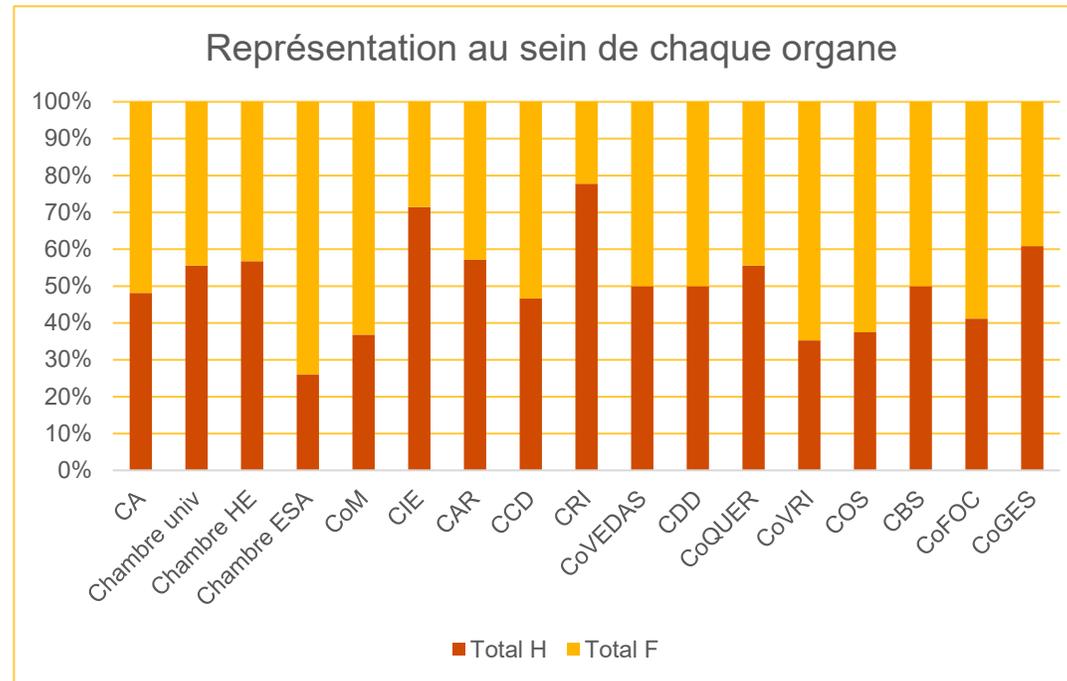




B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 2. Le genre

L'analyse de la répartition des genres au sein de chacun des organes spécifiques de l'ARES, montre une disparité dans les situations qui engendrent des organes où la représentation est équitable, d'autres où la proportion masculine est très importante (ou l'inverse).

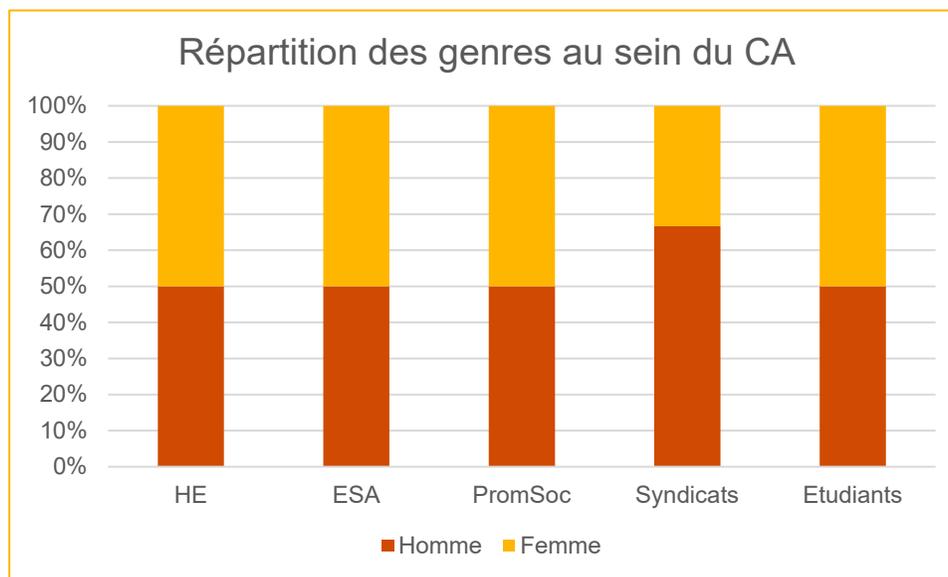




B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 2. Le genre

Enfin, l'article 28 du décret 'Paysage' est le seul article qui prévoit une disposition particulière en matière de respect des genres : « [...] A l'exception des membres visés aux 1° et 2°, un tiers, arrondi à l'unité supérieure, au minimum du nombre de personnes proposées doivent être des personnes de genre différent des autres personnes proposées pour cette catégorie, sauf impossibilité dûment justifiée. »



La distribution actuelle respecte bien cette disposition.



B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

L'analyse effectuée ici ne porte que sur les 15 représentants au CA de l'ARES provenant des quatre types d'enseignement supérieur : les universités (5), les hautes écoles (6), les écoles supérieures des arts (2) et les établissements de promotion sociale (2).

Nous avons utilisé quatre types de données différentes provenant de sources publiques* ou internes à l'ARES :

- Le nombre total d'étudiants diplômés en 2022
- Le nombre total d'étudiants inscrits pour l'année scolaire 2021-2022
- Le nombre total d'étudiants inscrits dans les trois années du bachelier pour l'année scolaire 2021-2022
- Le nombre total d'étudiants inscrits en première année de bachelier** (c'est-à-dire ceux s'inscrivant pour la première fois aux 60 premiers crédits du premier cycle). Pour cette dernière catégorie, l'analyse porte sur 13 représentants, ceux de la promotion sociale sont exclus, car justifiée par les différences de fonctionnement dans l'enseignement de la promotion sociale, qui incite les étudiants à s'inscrire dans des unités d'enseignement plutôt que dans des sections spécifiques comprenant 60 crédits.

*CREF: *Étudiants par domaine, cursus, orientation et catégorie d'études, selon le sexe, en distinguant la nationalité (Belges, Etrangers de l'U.E. et Etrangers hors U.E.) - Tableau interuniversitaire et tableaux par institution*

**ARES : *Open data - tableau des données clefs*

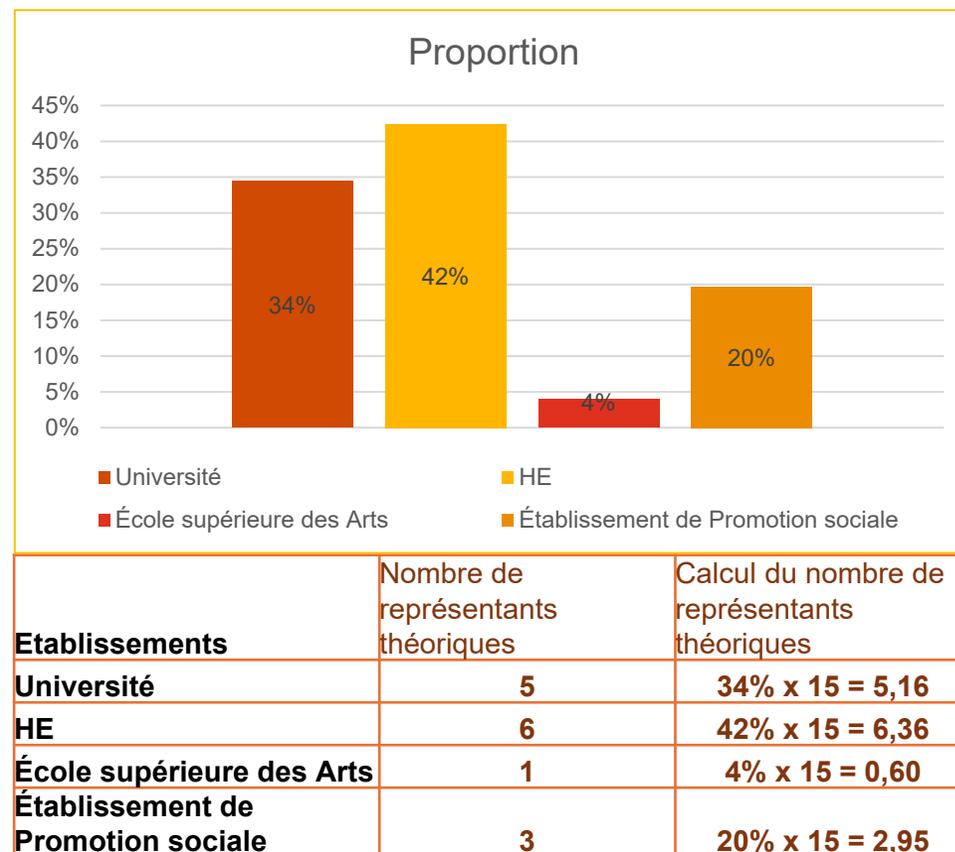
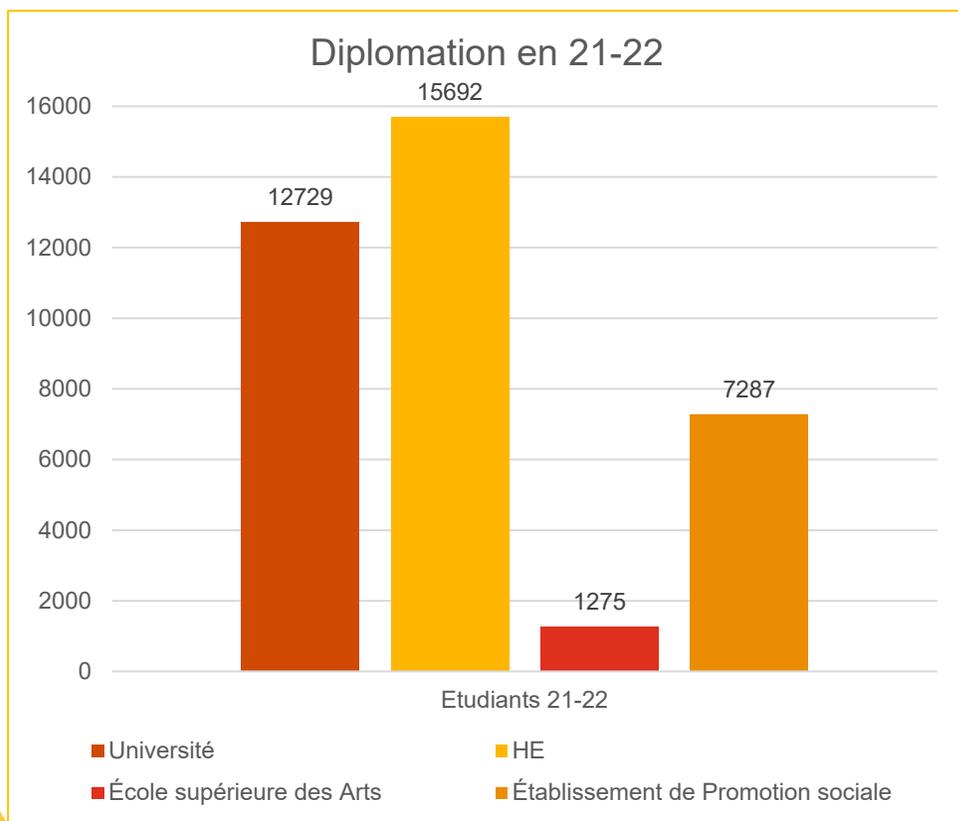


B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

Etudiants diplômés en 2022

Les hautes écoles présentent le plus d'étudiants diplômés, suivies par les universités, les établissements de promotion sociale et, enfin, les écoles supérieures des arts.



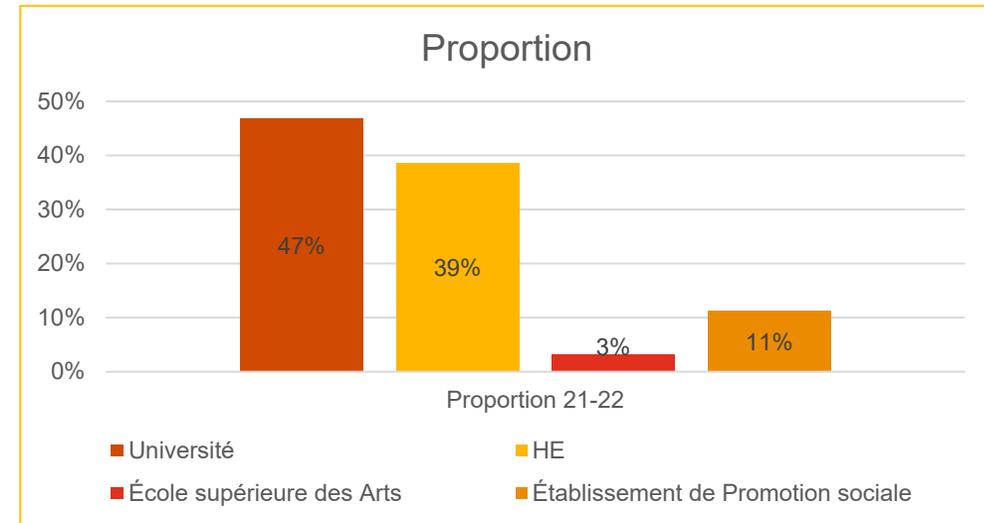
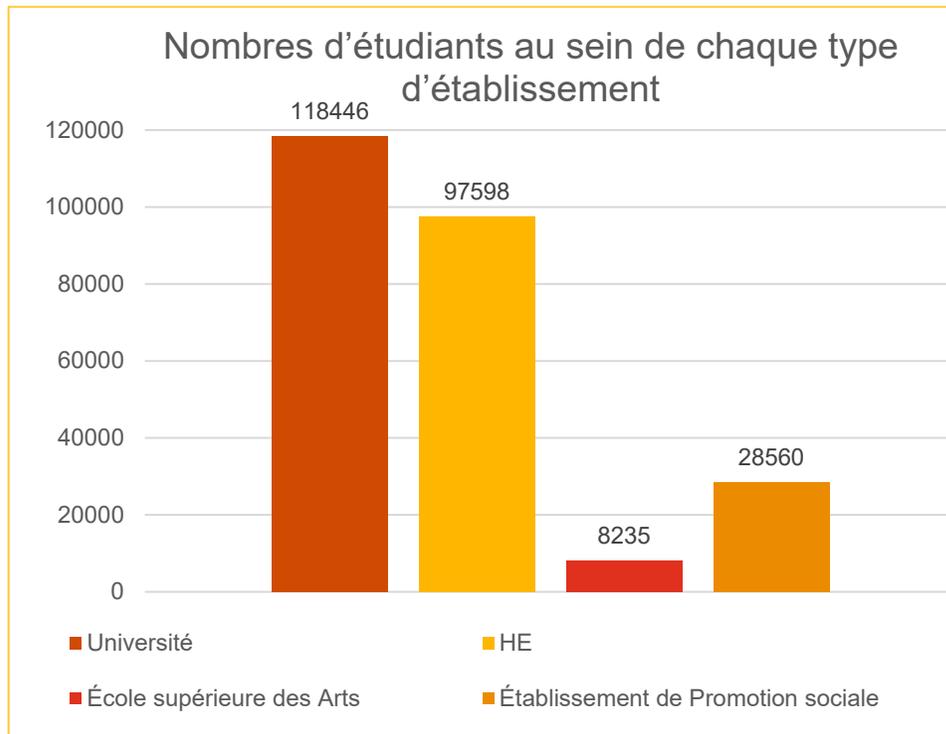


B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

Etudiants inscrits en 2021-2022

Les universités présentent le plus d'étudiants inscrits, suivies par les hautes écoles, les établissements de promotion sociale et, enfin, les écoles supérieures des arts.



Etablissements	Nombre de représentants théoriques	Calcul du nombre de représentants théoriques
Université	7	$47\% \times 15 = 7,03$
HE	6	$39\% \times 15 = 5,79$
École supérieure des Arts	1	$3\% \times 15 = 0,49$
Établissement de Promotion sociale	1	$11\% \times 15 = 1,69$



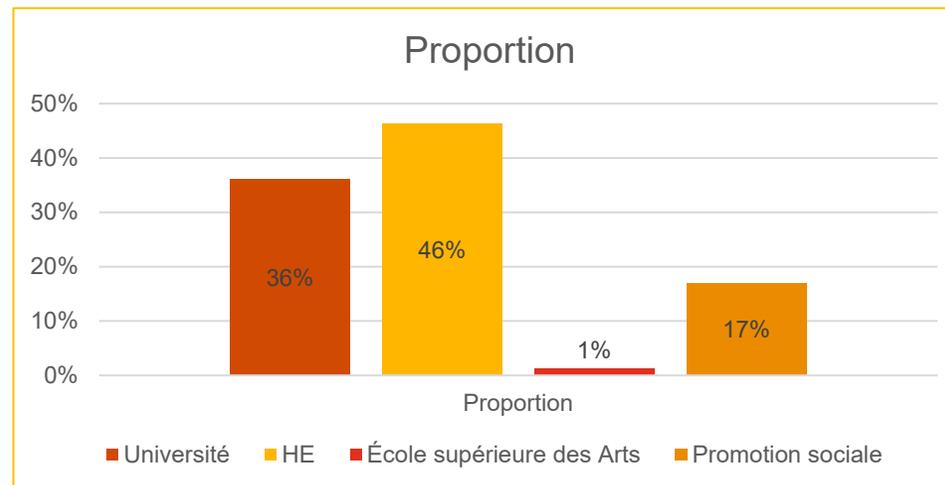
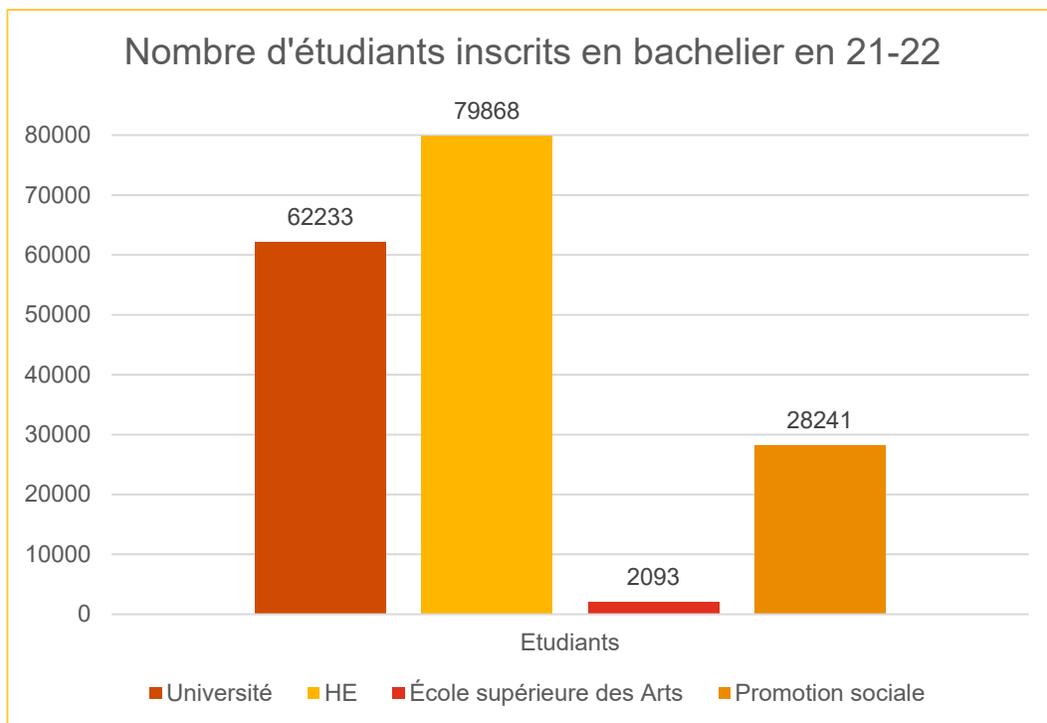


B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

Etudiants inscrits en bachelier en 2021-2022

Les hautes écoles présentent le plus d'étudiants inscrits en bachelier (cycle de trois ans), suivies par les universités, les établissements de promotion sociale et, enfin, les écoles supérieures des arts.



Etablissements	Nombre de représentants théoriques	Calcul du nombre de représentants théoriques
Université	5	$36\% \times 15 = 5,41$
HE	7	$46\% \times 15 = 6,94$
École supérieure des Arts	1	$1\% \times 15 = 0,18$
Établissement de Promotion sociale	2	$17\% \times 15 = 2,55$



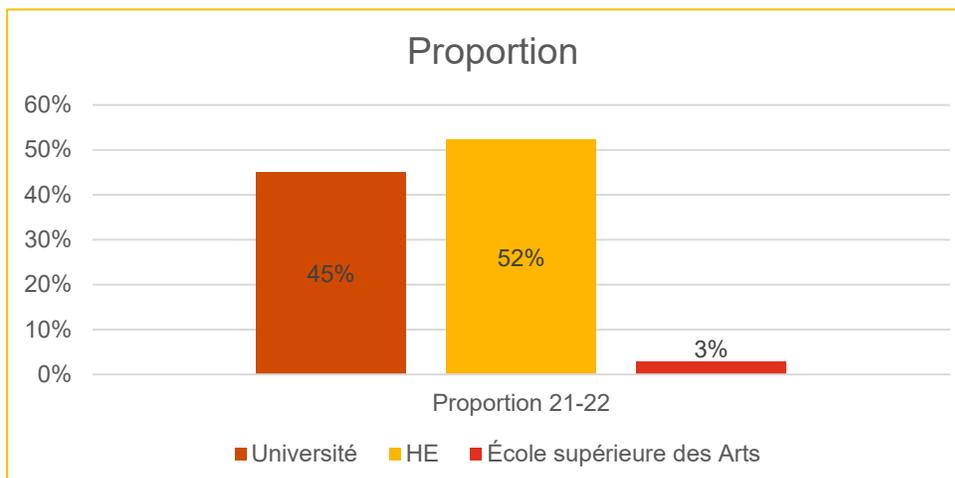
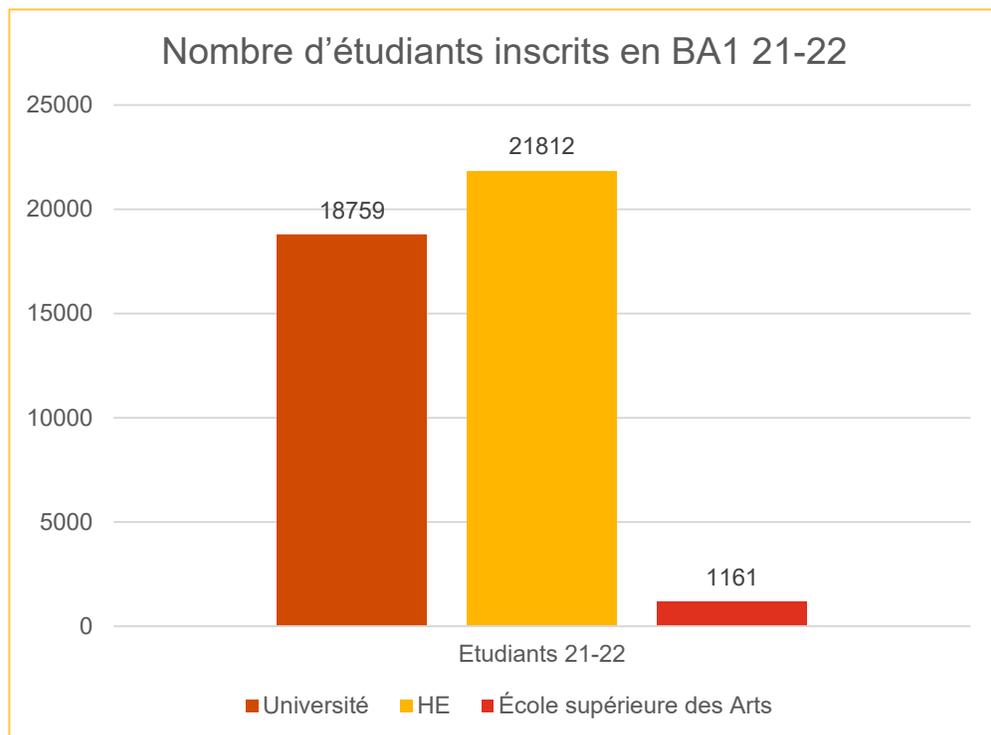


B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

Etudiants inscrits en première bachelier en 2021-2022

Les hautes écoles présentent le plus d'étudiants inscrits en première année de bachelier, suivies par les universités et les écoles supérieures des arts.



Etablissements	Nombre de représentants théoriques	Calcul du nombre de représentants théoriques
Université	6	$45\% \times 13 = 5,84$
HE	6	$52\% \times 13 = 6,79$
École supérieure des Arts	1	$3\% \times 13 = 0,36$





B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

Consolidation

Le tableau ci-dessous consolide les différents calculs effectués. Pour les ESA, l'arrondi à l'unité a été forcé afin de s'assurer que chaque type d'établissement disposait d'au moins un représentant au sein du CA.

Les autres arrondis ont été effectués, dans le respect des 15 (ou 13) représentants, en privilégiant d'abord les valeurs les plus élevées après la virgule.

La dernière colonne représente le calcul théorique du nombre de représentants par type d'établissement sur base des quatre analyses effectuées précédemment.

Etablissements	Nombre de représentants dans le décret	Etudiants diplômés	Nombre total d'étudiants	Etudiants en Bachelier	Etudiants en BA1	Nombre de représentants théoriques calculés
Université	5	5	7	5	6	5,75
HE	6	6	6	7	6	6,25
École supérieure des Arts	2	1	1	1	1	1
Établissement de Promotion sociale	2	3	1	2		2



B. Gouvernance

6. La répartition des mandats – 3. Les établissements

Synthèse

Pour ce qui concerne les ESA, aucune estimation ne donne une représentation théorique correspondante à la représentation actuelle au sein du CA de l'ARES. Cette représentation théorique a, de plus, bénéficié d'un arrondi à l'unité pour assurer une représentation minimale. En conséquence, et sur base des calculs effectués, la représentative actuelle des ESA est supérieure au calcul théorique.

Pour ce qui concerne la promotion sociale, les estimations sont hétérogènes, mais tournent autour d'une valeur moyenne correspondant à la représentation actuelle au sein du CA de l'ARES.

Pour ce qui concerne les hautes écoles, la majorité des estimations donne une représentation théorique correspondante à la représentation actuelle au sein du CA de l'ARES.

Pour ce qui concerne les universités, deux estimations donnent une représentation théorique correspondante à la représentation actuelle au sein du CA de l'ARES, les deux autres donnent une représentation théorique supérieure. Dans trois estimations, un différentiel (deux fois en défaveur, une fois en faveur des universités) existe entre la représentation théorique des hautes écoles et celle des universités. Les calculs montrent que nous sommes dans une situation grise, il y a autant d'argument pour dire qu'il manque un représentant supplémentaire que pour dire que le nombre correspond au calcul théorique.





4 Thématiques

- A. Mission et raison d'être 
- B. Gouvernance 
- **C. Efficacité et outils** 
- D. Ressources, collaboration et communication 





C. Efficacité & Outils

Constats principaux

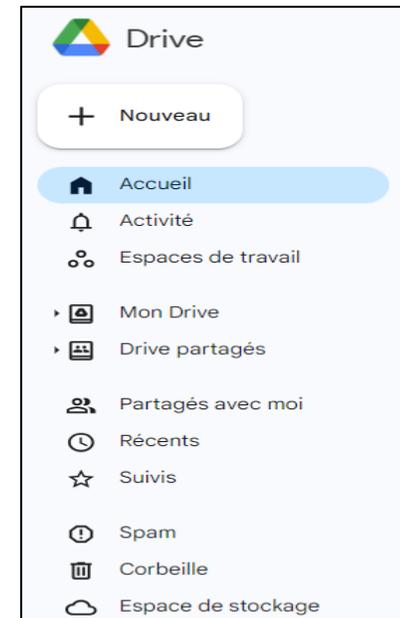
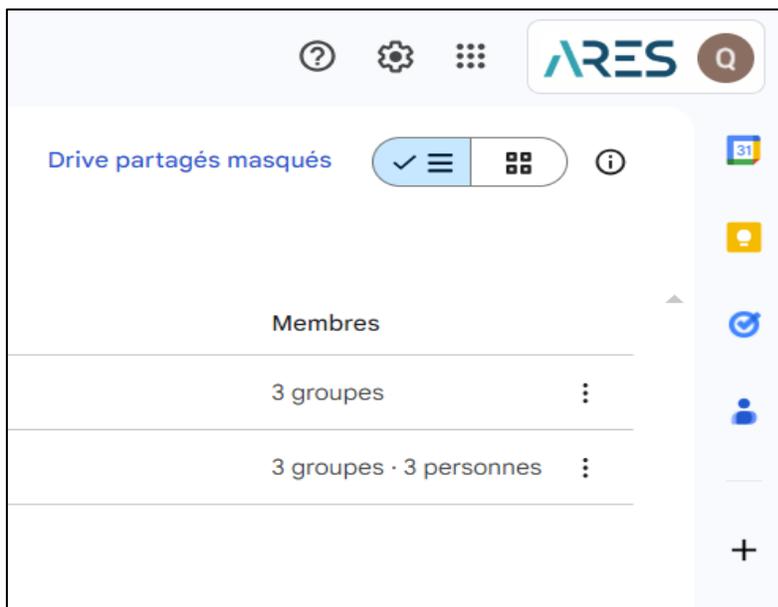
1. Les membres de l'ARES peuvent bénéficier d'un **outil intégré pour le partage des connaissances**.

⚙️ C. Efficacité & Outils

1. Un outil intégré

L'intranet est un outil de l'ARES qui a pour but de centraliser les informations relatives à chaque organe de l'ARES. Chaque organe a donc son propre 'dossier' dans l'intranet. A l'intérieur de ces dossiers se trouvent les procès-verbaux, les ordres du jour et les annexes regroupant les documents qui ont été utiles pour la réunion concernée.

Généralement l'intranet est subdivisé par année, académique ou civile, en fonction des organes. Aucune explication n'a été avancée pour justifier cette double organisation. Ceci conduit donc à ce que l'information ne doit pas être recherchée de la même manière pour tous les organes.





C. Efficacité & Outils

1. *Un outil intégré*

Toutefois, l'architecture actuelle du système et les modalités d'accès font que chaque organe possède son propre moyen d'accès (nom d'utilisateur et mot de passe). Les membres de l'ARES ayant besoin d'accéder à des organes différents doivent donc utiliser plusieurs identifiants et plusieurs mots de passe.

« Chaque extranet possède un login et un mot de passe différent.

Celui-ci est commun pour tous les membres de chaque instance. »

Il s'agit cependant de mots de passe partagés. Il n'est donc pas aisé d'identifier qui accède à quelle donnée à un moment donné. Si une modification non souhaitée par les membres d'un organe ou si une erreur de manipulation se produit, il est complexe d'identifier l'auteur et donc la cause spécifique de l'incident.



C. Efficacité & Outils

Constats principaux

1. Les membres de l'ARES peuvent bénéficier d'un **outil intégré pour le partage des connaissances**.
2. L'ARES remet, en moyenne, ses **avis dans un délai de deux mois**.





C. Efficacité & Outils

2. L'ARES remet un avis en deux mois

Une des missions de l'ARES est de répondre à des demandes d'avis ou de propositions sollicitées par le Gouvernement (pour rappel, 237 avis depuis 2014).

Pour produire ces avis, l'ARES reçoit un document officiel provenant du Gouvernement expliquant le sujet à traiter et ses attentes envers l'ARES. Une date butoir peut accompagner ce document mais ce n'est pas systématique. Dans les autres cas, l'ARES doit se référer à l'article 21 du décret paysage qui indique que : « *Toute demande d'avis ou de proposition sollicitée en vertu de ces dispositions doit être traitée et l'avis inscrit à l'ordre du jour de la plus proche séance du Conseil d'administration de l'ARES qui suit de quinze jours au moins la date de réception de la demande. Pour des raisons d'urgence motivées, le Gouvernement peut solliciter un avis de l'ARES dans des délais plus courts, à charge du Bureau exécutif d'en assurer le suivi en urgence.* ».

Cette règle est très précise, mais elle doit également être mise en parallèle avec d'autres règles internes de fonctionnement fixées par le ROI actuel :

- les convocations ainsi que les documents doivent partir 7 jours calendrier avant la date de réunion du CA. Un élément à prendre en considération
- la préparation de la réunion du CA est effectuée par le Bureau exécutif qui tient sa réunion 14 jours avant celle du CA



C. Efficacité & Outils

2. L'ARES remet un avis en deux mois

Lorsque l'ARES reçoit un avis, celui-ci est d'abord évalué par les membres du Conseil d'administration (ou du Bureau) afin de savoir s'il sera possible d'y répondre dans les délais demandés, ensuite, le sujet est envoyé vers le (ou les) différent(s) organe(s) compétent(s).

Dans l'éventualité où une réponse dans les délais prescrits n'est pas considérée comme réalisable, l'ARES informe le cabinet et suggère un délai jugé approprié pour répondre à la demande. Généralement ce délai varie entre 1 et 3 mois.

Les différents organes vont travailler sur la demande, puis faire remonter leurs constats au CA (éventuellement via les Chambres) qui prendra une décision (consensuelle) avant d'envoyer un avis au gouvernement. Au cours de nos réunions, plusieurs membres ont souligné que les délais impartis pour émettre un avis étaient jugés trop restreints, *« les délais sont trop courts, ils sont toujours dans l'urgence et impliquent beaucoup de pression »*, *« on est très sollicité, notamment pour les questions parlementaires et ce, dans des délais très courts »*, ce qui limite la possibilité d'engager des discussions approfondies.

Nous avons donc souhaité faire une analyse afin de voir la tendance existante au sein de l'ARES. Pour effectuer cette analyse, nous nous sommes basés sur les données présentes sur le site de l'ARES, dans la section « Avis »*.

* <https://www.ares-ac.be/fr/a-propos/instances/conseil-d-administration/avis>



C. Efficacité & Outils

2. L'ARES remet un avis en deux mois

Suite aux règles du décret et du ROI, le délai de réponse dépend de la date à laquelle la demande d'avis ou de sollicitation parvient à l'ARES.

En posant l'hypothèse que la réunion du BE est le 15 du mois et que celle du CA est le 29 du mois, trois situations sont possibles :

- La situation idéale :
Si la demande est communiquée le 1^{er} du mois, soit deux semaines avant la réunion du BE, l'ARES est en capacité de préparer un avis, de le présenter au BE et puis de le faire valider par le CA. Si le travail doit être réalisé par un groupe de travail spécifique, la préparation peut prendre plus de temps.
- La situation complexe :
Si la demande est communiquée entre le 2 et le 14 du mois, l'ARES ne sera pas en capacité de préparer un avis pour le présenter au BE (à moins qu'il existe un dossier traitant déjà du sujet avant l'arrivée de la demande). Le sujet est donc inscrit à la prochaine réunion du CA sans que le dossier bénéficie de l'analyse préalable du BE.
- La situation de report :
Si la demandée est communiquée à l'ARES après la réunion du BE, elle ne peut pas être abordée à la réunion du BE précédent le CA, elle sera donc traitée lors du CA du mois suivant.



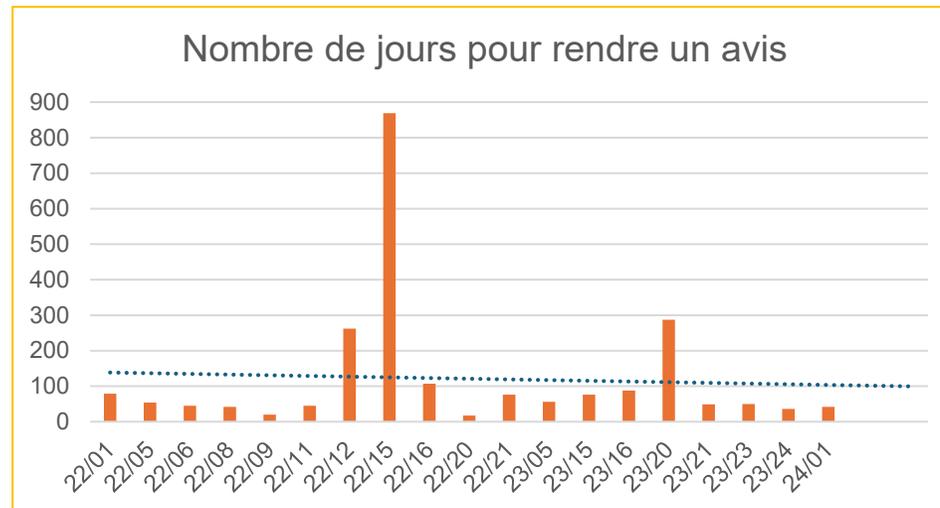


C. Efficacité & Outils

2. L'ARES remet un avis en deux mois

En analysant les avis sollicités (pas les initiatives ni les obligations légales) durant les années 2022 à 2024, on constate que trois situations ont induit un délai excessivement plus élevé pour le traitement (plusieurs raisons sont possibles dont le caractère particulièrement complexe de la demande).

En omettant ces valeurs extrêmes, il faut à l'ARES, en moyenne, 55 jours pour remettre un avis au Gouvernement.



Par ailleurs, nous avons également constaté qu'aucun avis n'a été rendu dans le délai imparti lorsque le Gouvernement a demandé le bénéfice de l'urgence de quinze jours.





C. Efficacité & Outils

Constats principaux

1. Les membres de l'ARES peuvent bénéficier d'un **outil intégré pour le partage des connaissances**.
2. L'ARES remet, en moyenne, ses **avis dans un délai de deux mois**.
3. Toutes les parties prenantes n'ont **pas la même facilité à couvrir leurs mandats respectifs**.



C. Efficacité & Outils

3. *La couverture des mandats*

Nous avons réalisé une analyse visant à déterminer si les 376 sièges réservés aux représentants des parties prenantes au sein des organes de l'ARES étaient bien assignés à un représentant. Cette démarche a pour objectif d'évaluer la capacité de l'ensemble des parties prenantes à pourvoir les mandats qui leur sont confiés, ainsi que d'identifier d'éventuelles difficultés rencontrées par certaines parties prenantes dans la disponibilité de représentants pour assumer ces mandats. En effet, que ce soit fixé par le décret ou établi par le CA, nous prenons l'hypothèse que le nombre de mandats assignés à chaque organe résulte d'une analyse préliminaire ayant identifié le nombre correct de représentants nécessaires.

Cette analyse portera sur deux aspects :

1. **Les vacances de mandat** : cette première partie aura pour but d'analyser les difficultés à remplir les sièges confiés à chaque partie prenante. Pour ce faire, nous allons recenser le nombre de sièges étant encore à désigner au 26-03-2024 au sein des différents organes de l'ARES.
2. **Les mandats multiples** : cette deuxième partie, aura pour objectif d'énumérer le nombre de mandataires dont l'implication exigée est plus importante au regard au fait qu'ils siègent au sein de plusieurs organes différents.

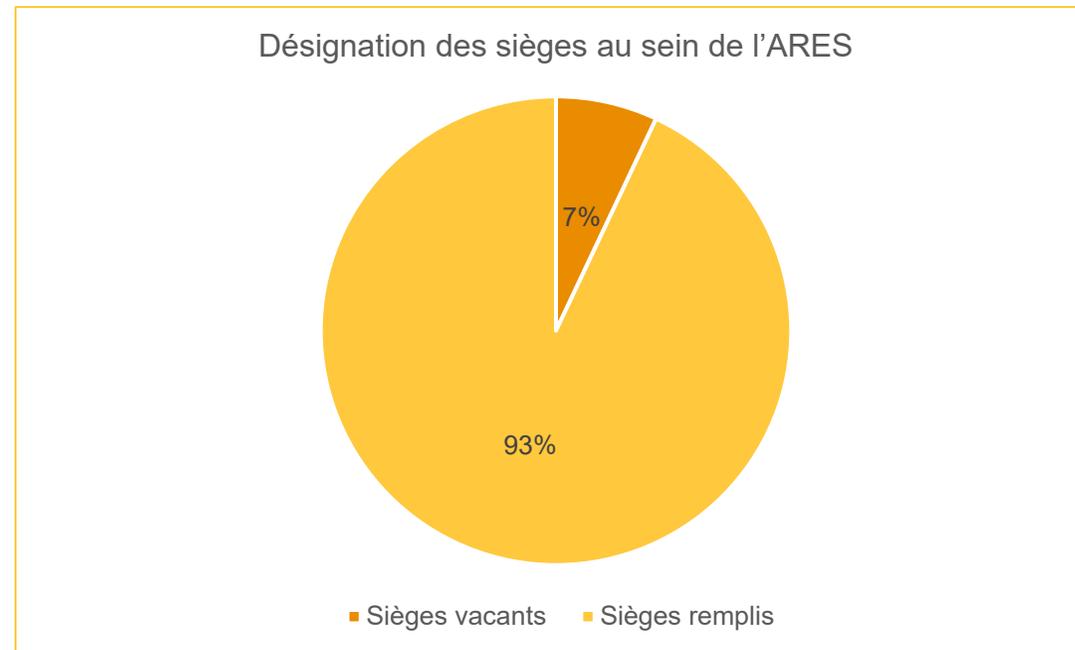
Pour cette analyse, nous nous sommes basés sur le document « Désignations » qui a été soumis au BE du 2 avril 2024 et qui était à l'ordre du jour du CA du 16 avril 2024. Ce document reprend la composition actuelle (au 26-03-2024) des différents organes de l'ARES.

⚙️ C. Efficacité & Outils

3. *La couverture des mandats – 1. Les vacances*

Actuellement, il y a 27 sièges vacants dans les divers organes de l'ARES, ce qui équivaut à 7% de l'ensemble des sièges de l'ARES.

Cette absence de représentants montre une difficulté à pourvoir tous les mandats assignés à chaque partie prenante. Cette situation impacte la légitimité des discussions (les représentants qui devraient être présents ne le sont pas), mais surtout la qualité (les experts attendus ne peuvent pas apporter leur connaissance aux débats).



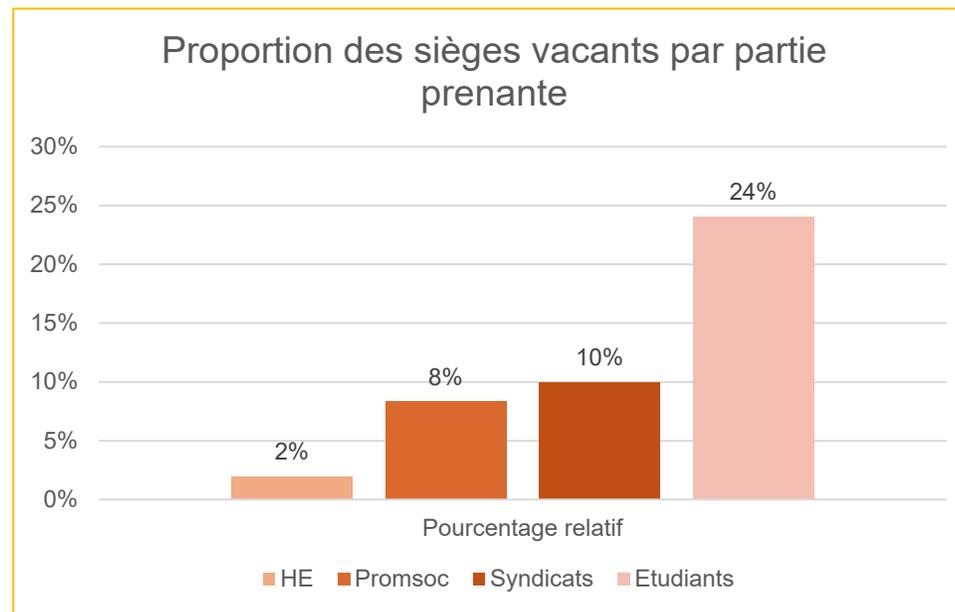
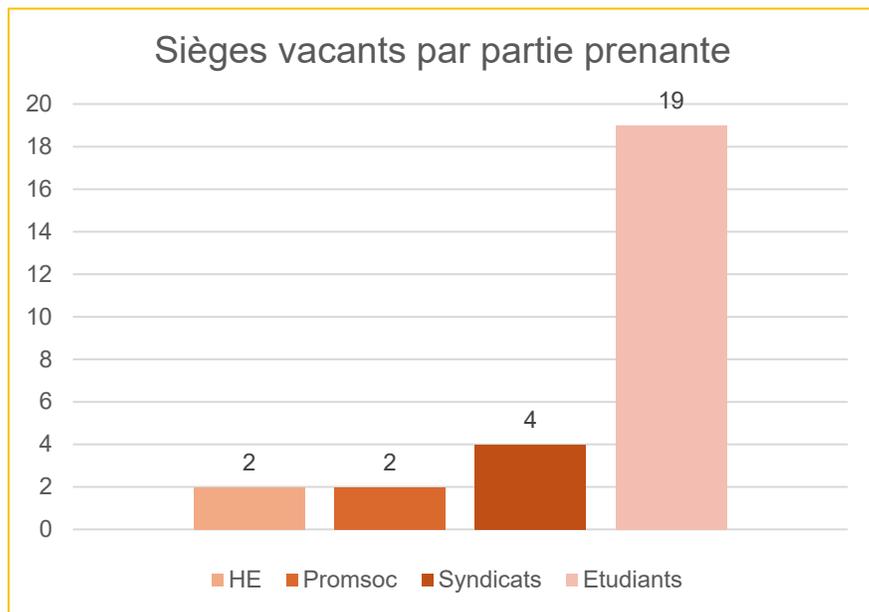
⚙️ C. Efficacité & Outils

3. La couverture des mandats – 1. Les vacances

Les étudiants sont les parties prenantes qui rencontrent le plus de difficultés à pourvoir les sièges qui leur sont attribués. Au 23 mars 24, les postes vacants de la représentation étudiante représentaient 70% des sièges vacants. Les étudiants détiennent 21% des sièges au sein de l'ARES, soit 79 sièges dont 19 demeurent non attribués, soit 24% des sièges de la représentation étudiante.

Les représentants syndicaux, quant à eux, ont 10% de leurs sièges encore à pourvoir, 8% pour la promotion sociale et 2% pour les hautes écoles.

Les universités ne montrent pas de difficultés à pourvoir la totalité des sièges qui leur sont attribués et cela quel que soit l'organe pris en considération.





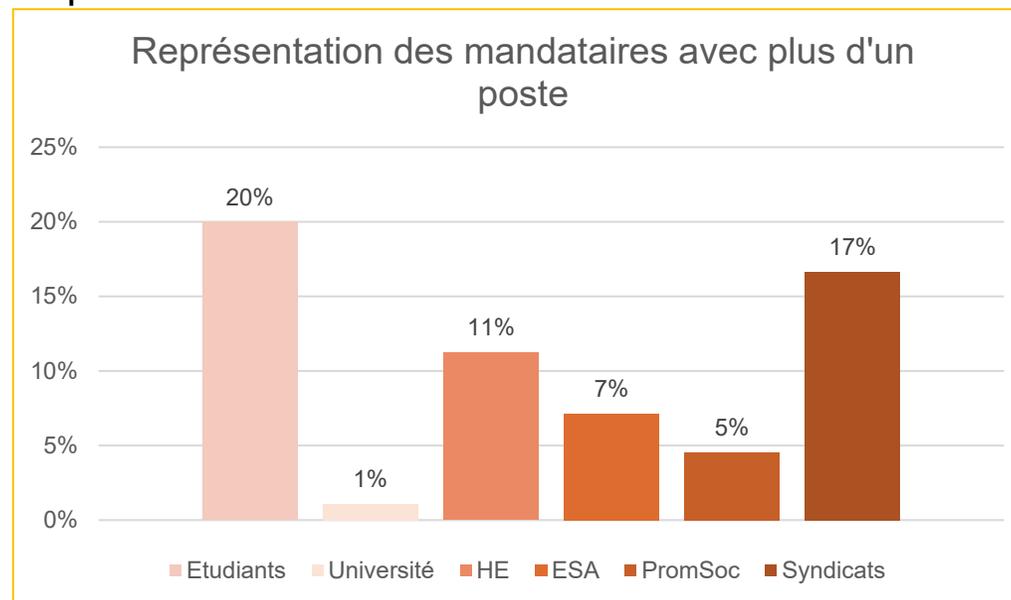
C. Efficacité & Outils

3. La couverture des mandats – 2. Les mandats multiples

Au total, 34 représentants siègent au sein de plusieurs organes, cela représente une proportion de 9,74 % des 349 sièges attribués. Ceci a bien entendu une influence sur la disponibilité de ces mandataires pour chacun des organes desquels ils sont membres.

Chaque partie prenante a désigné, au moins, un représentant dans, au moins, deux organes différents. Ce sont principalement les représentants étudiants et des représentants des syndicats qui se retrouvent confrontés à une accumulation des mandats. 20% des représentants étudiants ont plusieurs mandats, 17% des représentants des syndicats.

Au niveau des établissements, à l'exclusion des universités, toutes les autres catégories d'enseignement doivent recourir au système de mandats multiples.





C. Efficacité & Outils

Constats principaux

1. Les membres de l'ARES peuvent bénéficier d'un **outil intégré pour le partage des connaissances**.
2. L'ARES remet, en moyenne, ses **avis dans un délai de deux mois**.
3. Toutes les parties prenantes n'ont **pas la même facilité à couvrir leurs mandats respectifs**.
4. Les commissions font l'objet d'une **implication hétérogène des parties prenantes**.





C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène

Précédemment, nous avons eu l'occasion de constater que les parties prenantes n'ont pas toutes la même capacité à assigner les sièges qui leur sont désigné ou à assigner uniquement un mandat par représentant. Suite à cela, nous avons comparé l'implication des parties prenantes au sein des différents organes de l'ARES, afin de voir dans quelle mesure, chaque partie prenante désignée participe effectivement aux activités de chaque organe.

Cette analyse se divise en deux parties:

1. **L'analyse de l'implication par organe** : dans cette partie, nous analysons chaque organe indépendamment afin de remarquer si certains organes montrent meilleure implication des parties prenantes.
2. **L'analyse de l'implication par partie prenante** : dans cette partie, le but est de comparer les parties prenantes afin de voir leur implication au travers des différents organes et si certaines parties prenantes sont plus impliquées dans les discussions que d'autres.

Cette analyse est basée sur une analyse des procès-verbaux pour l'année 2022-2023 et l'année 2023-2024, toutes les données recueillies sont issues de l'intranet de l'ARES.



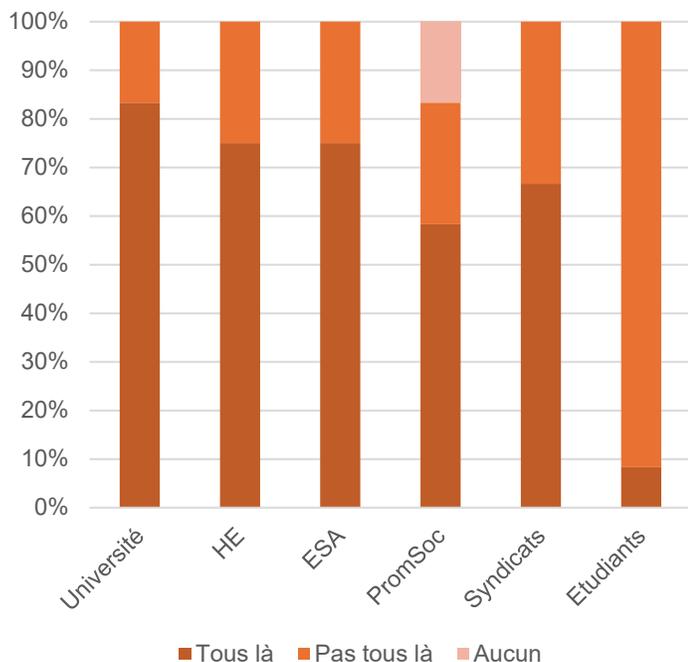
C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 1. Les organes

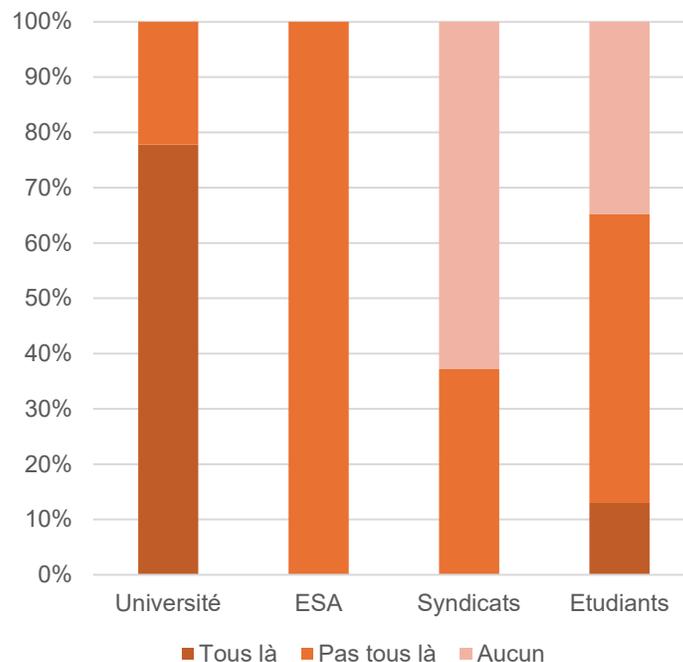
En analysant les présences, nous constatons que

- a. Au Conseil d'administration ; les représentants des établissements d'enseignement supérieur sont tous présents mise à part une fois pour les représentants des établissements de promotion sociale
- b. Dans les Chambres thématiques analysées ; les représentants des établissements sont tous présents.
- c. Dans les commissions ; les taux de présence chutent significativement.

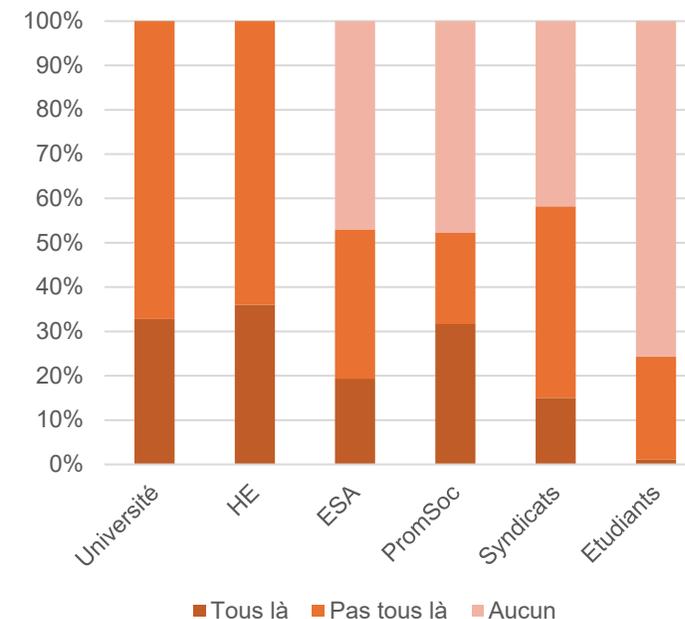
Présences au CA



Présences au sein des chambres



Présence au sein des commissions



⚙️ C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 1. Les organes

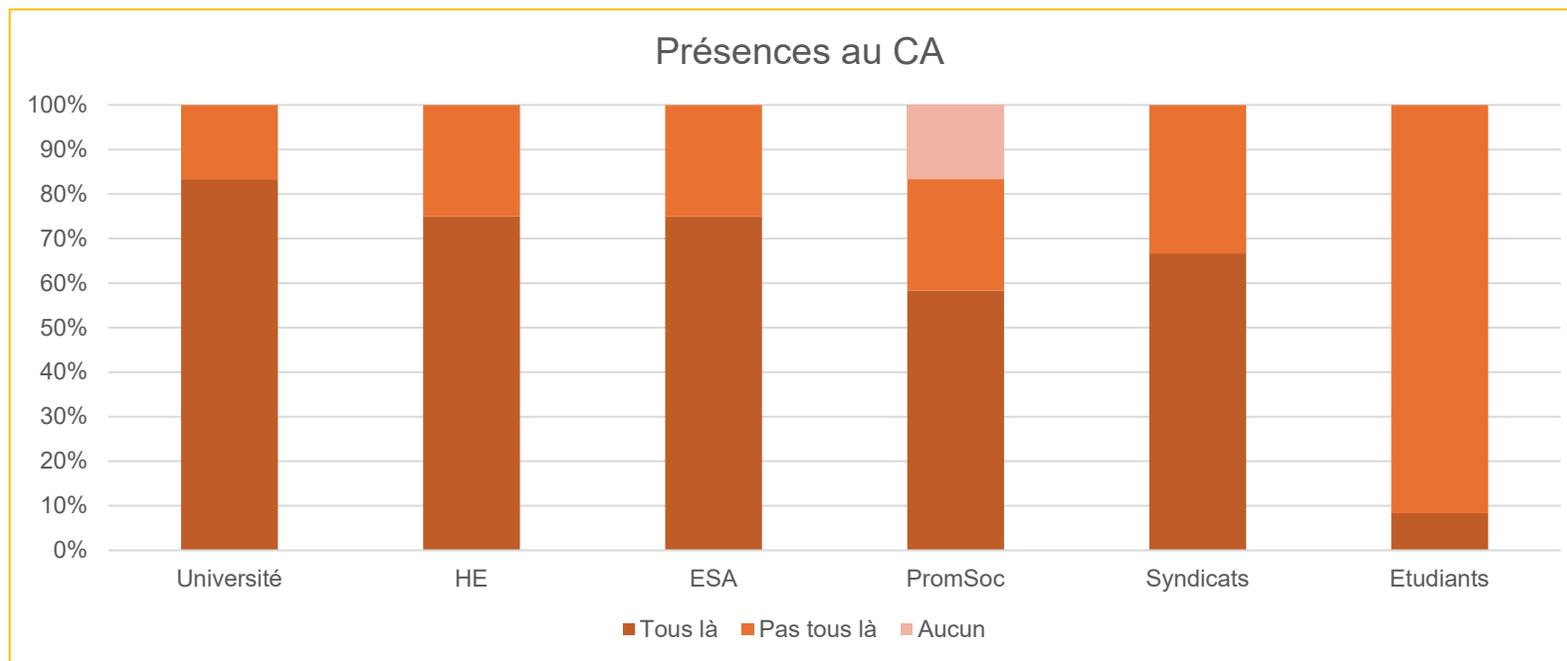
Le Conseil d'administration

La représentativité attendue par le décret est respectée. Les représentants des établissements d'enseignement supérieur ainsi que les représentants syndicaux et étudiants sont présents.

Toutes les parties prenantes sont représentées dans la majorité des réunions. Il y a au minimum un représentant pour chaque partie prenante, sauf lors de deux d'entre elles durant lesquelles la promotion sociale n'était pas présente.

On constate également que pour 67% des réunions, tous les représentants des établissements d'enseignement supérieur et des syndicats étaient présents.

A contrario, les représentants étudiants n'ont tous été présents ensemble qu'à une seule occasion.



⚙️ C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 1. Les organes

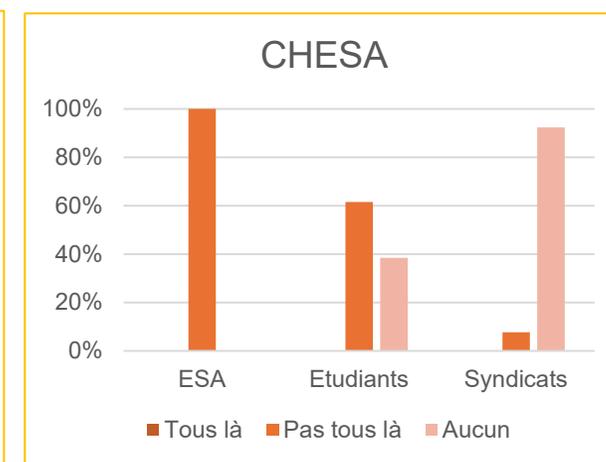
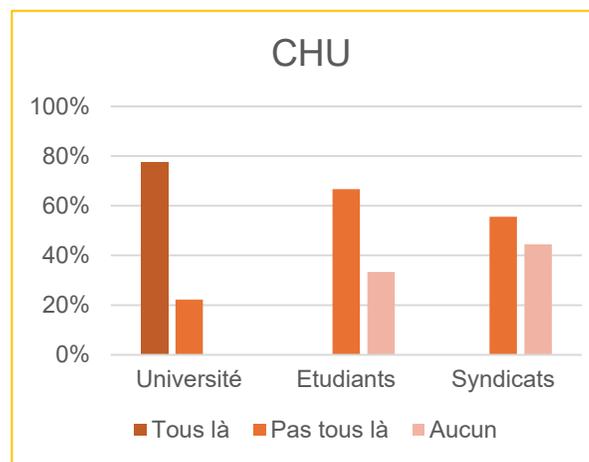
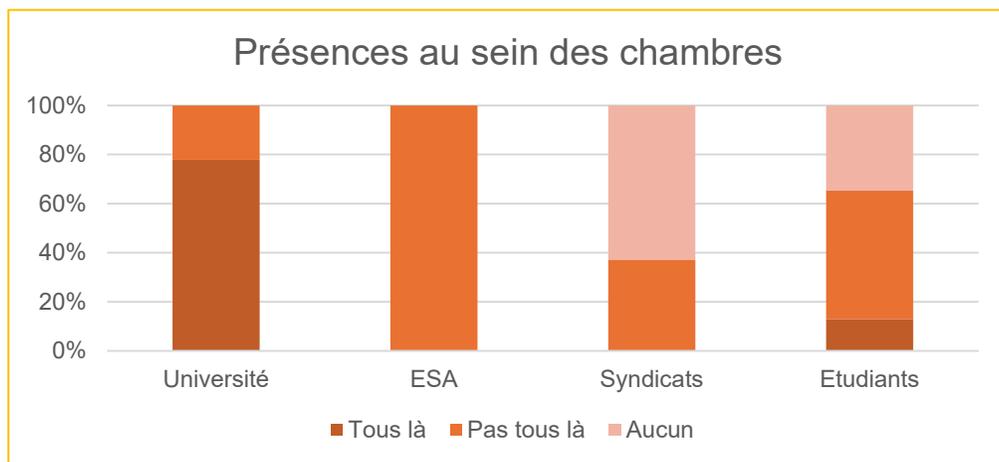
Les Chambres thématiques

Cette analyse porte sur la Chambre des universités et celle des écoles supérieures des arts. Aucune donnée relative aux présences n'est disponible pour la Chambre des Hautes Ecoles et de la Promotion Sociale.

Les représentants des établissements supérieurs sont toujours présents. Les étudiants et les représentants des syndicats sont quant à eux plus régulièrement absents.

Concernant spécifiquement la CHU : les recteurs sont tous présents 78% du temps, les représentants des syndicats sont absents 44% du temps et les étudiants 33% du temps.

Concernant spécifiquement la CHESA : un représentant des ESA est systématiquement absent tandis que les représentants des syndicats sont absents 92% du temps et les étudiants le sont 38% du temps.



⚙️ C. Efficacité & Outils

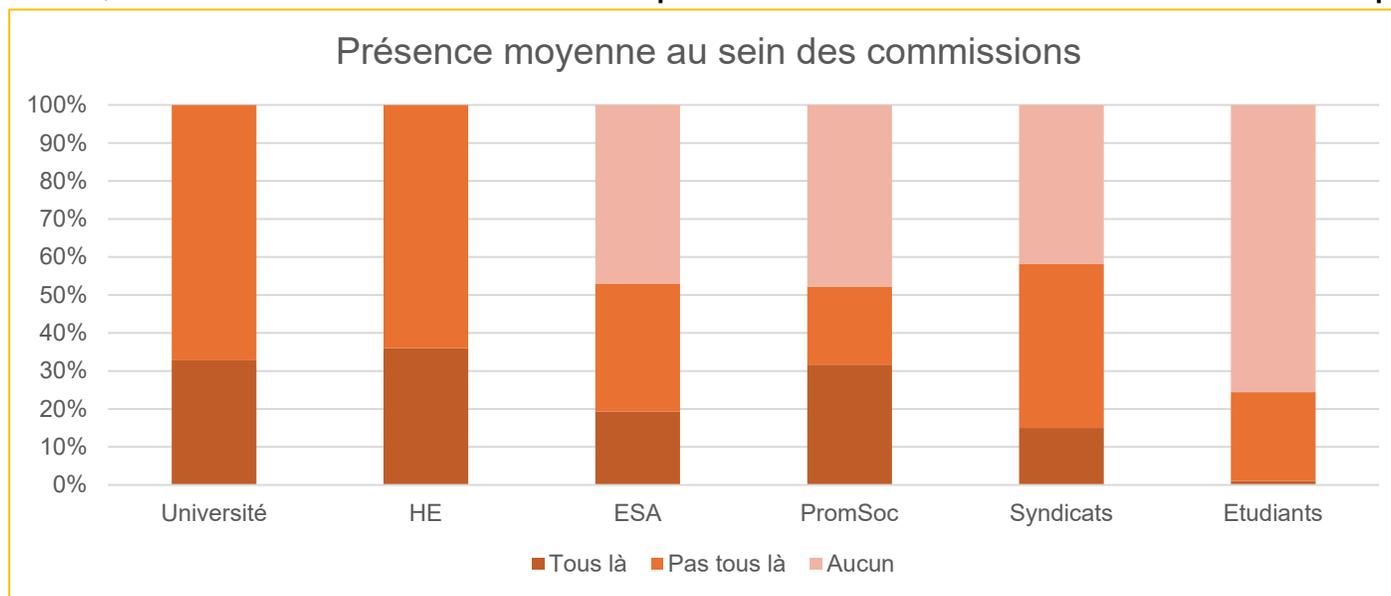
4. Une implication hétérogène – 1. Les organes

Les Commissions

Cette analyse ne prend pas en compte la commission COVRI qui ne s'est plus réunie depuis 2021.

Dans ces organes, la tendance s'inverse par rapport au CA et aux Chambres. Les différentes parties prenantes sont moins présentes et il est rare qu'une réunion puisse se tenir avec tous les représentants des EES.

Les représentants des universités et ceux des Hautes Ecoles ont toujours au moins un représentant. Quant aux représentants des syndicats, ils sont absents 42% du temps et les étudiants le sont 76% du temps.

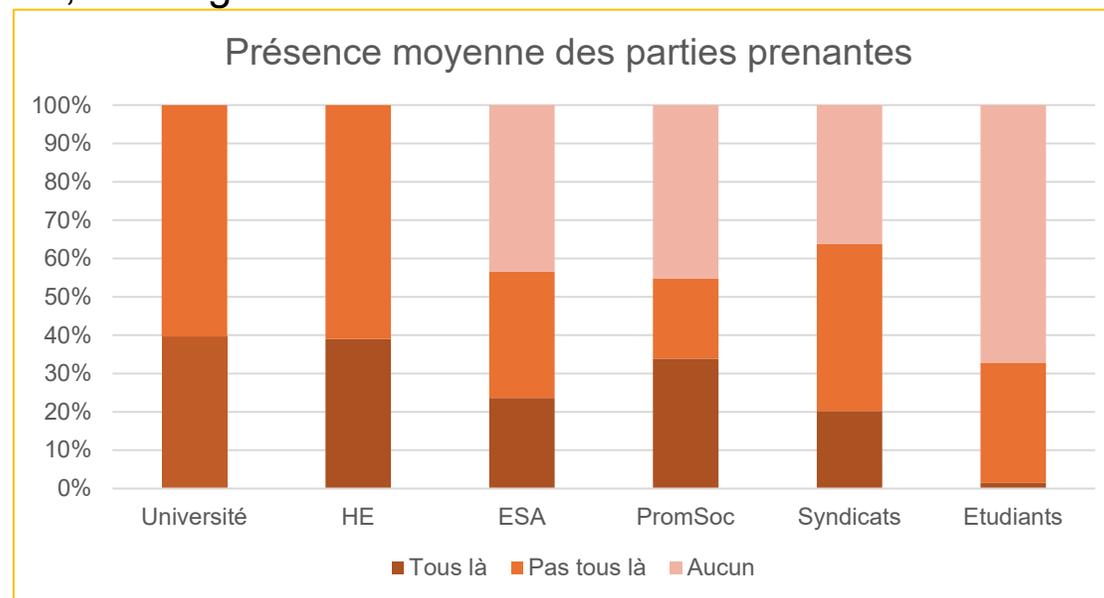




C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Lorsque nous analysons le taux de présence moyen des parties prenantes à l'ARES, nous constatons qu'il est, tout comme pour l'analyse par organe, hétérogène.



Les représentants des universités et ceux des hautes écoles sont toujours présents aux réunions de l'ARES.

Quant aux autres parties prenantes, il est moins fréquent d'avoir, a minima, un représentant lors des réunions.

Si l'on considère l'ensemble des parties prenantes, 32% des réunions se tiennent sans une des parties prenantes.

Dans le cadre de la représentation étudiante, ce constat est d'autant plus fort que 67% des réunions se font sans la présence d'un seul représentant étudiant. Dans 45% des cas, aucun représentant des ESA et de la Promotion sociale ne sont présents et cela descend à 36% pour la représentation syndicale.





C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Ce constat pose donc une question de légitimité sur deux points.

Le premier étant la représentativité des débats au sein de l'organe : sont-ils légitimes étant donné qu'une partie prenante n'est pas représentée lors de la moitié des réunions ?

Dans un contexte où les délibérations sont ensuite analysées et exploitées par le Conseil d'Administration, il peut s'avérer complexe pour une partie prenante de contester un point de vue ou une décision ayant fait l'objet de discussions en commission, notamment si son représentant n'était pas présent lors de ces échanges préliminaires.

Le second est la définition des mandats au sein des organes concernés par ces absences et donc la pertinence des représentativités telles que décrites par le décret ou le CA. Cette situation ne semble cependant pas gêner tous les acteurs : « *Certes toute les parties ne sont pas présentes en commission, mais cela n'est pas grave car les parties concernées sont toujours là* ». Considérant que plusieurs parties prenantes ne cherchent pas absolument à compléter les sièges vacants, l'attribution actuelle des mandats n'est peut-être plus en adéquation avec la réalité du travail et de l'expertise à fournir dans ces commissions.



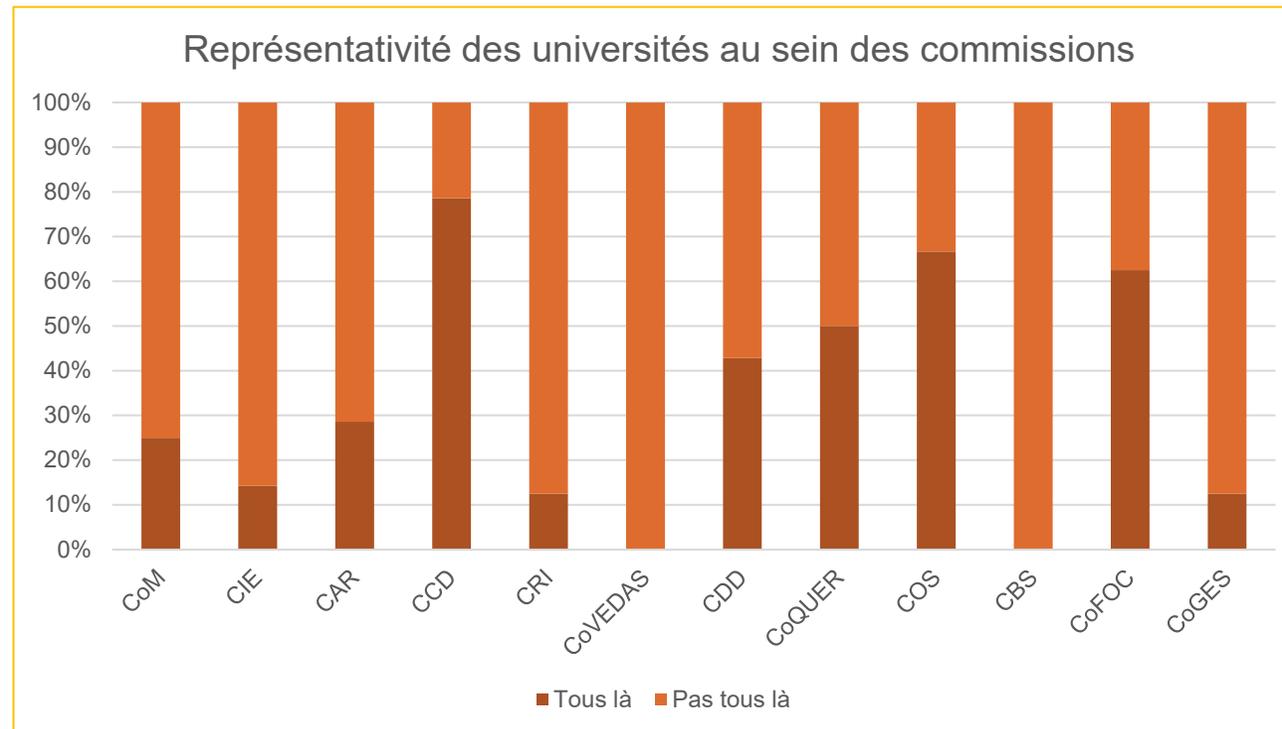


C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Les universités au sein des commissions

Les universités assurent, a minima, la présence d'un représentant à chacune des réunions. Sur l'ensemble des commissions analysées, tous les représentants des universités sont présents, ensemble, à 33% des réunions et pour les autres 67% de réunions, au moins un représentant des universités est présent. De cette manière, les universités, par leur présence régulière, bénéficient de l'opportunité de participer activement aux délibérations des commissions.



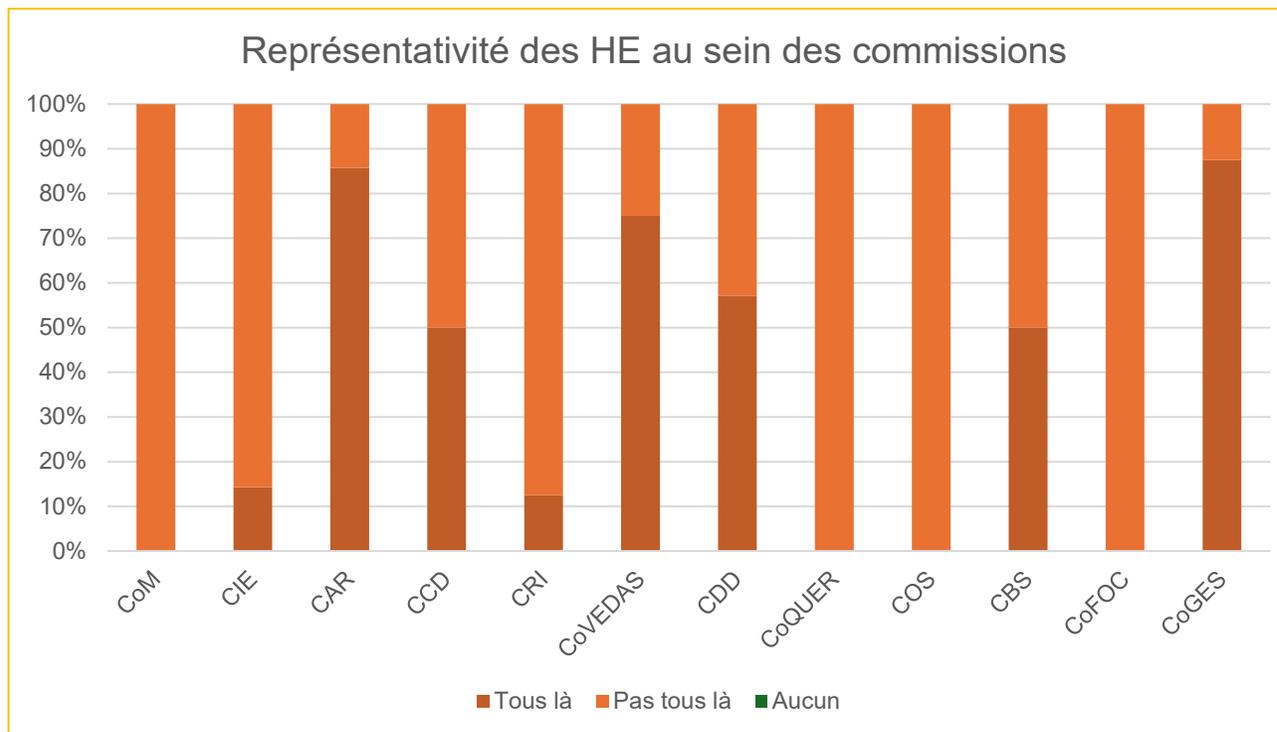


C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Les hautes écoles au sein des commissions

Les hautes écoles assurent, a minima, la présence d'un représentant à chacune des réunions. Sur l'ensemble des commissions analysées, tous les représentants des hautes écoles sont présents, ensemble, à 36% des réunions et pour les autres 64% de réunions, au moins un représentant des hautes écoles est présent. De cette manière, les hautes écoles, par leur présence régulière, bénéficient de l'opportunité de participer activement aux délibérations des commissions.



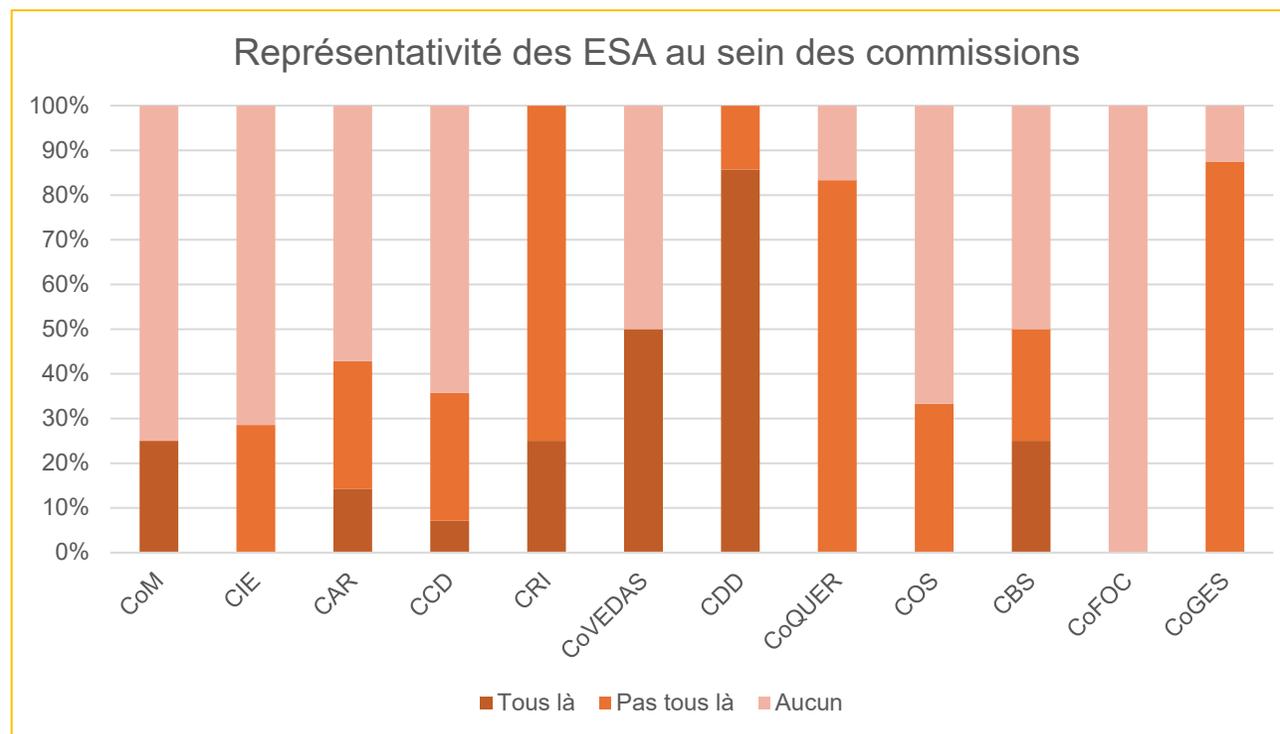


C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Les ESA au sein des commissions

Les représentants des Ecoles Supérieures des Arts n'ont jamais participé aux réunions de la CoFOC (Commission de la Formation continue et de l'Apprentissage tout au long de la vie). Sur l'ensemble des commissions analysées :
dans 19% des réunions, ils sont tous présents.
dans 34% des réunions, ils sont présents sans que la totalité des représentants ne soient présents,
dans 47% des réunions, ils sont tous absents.



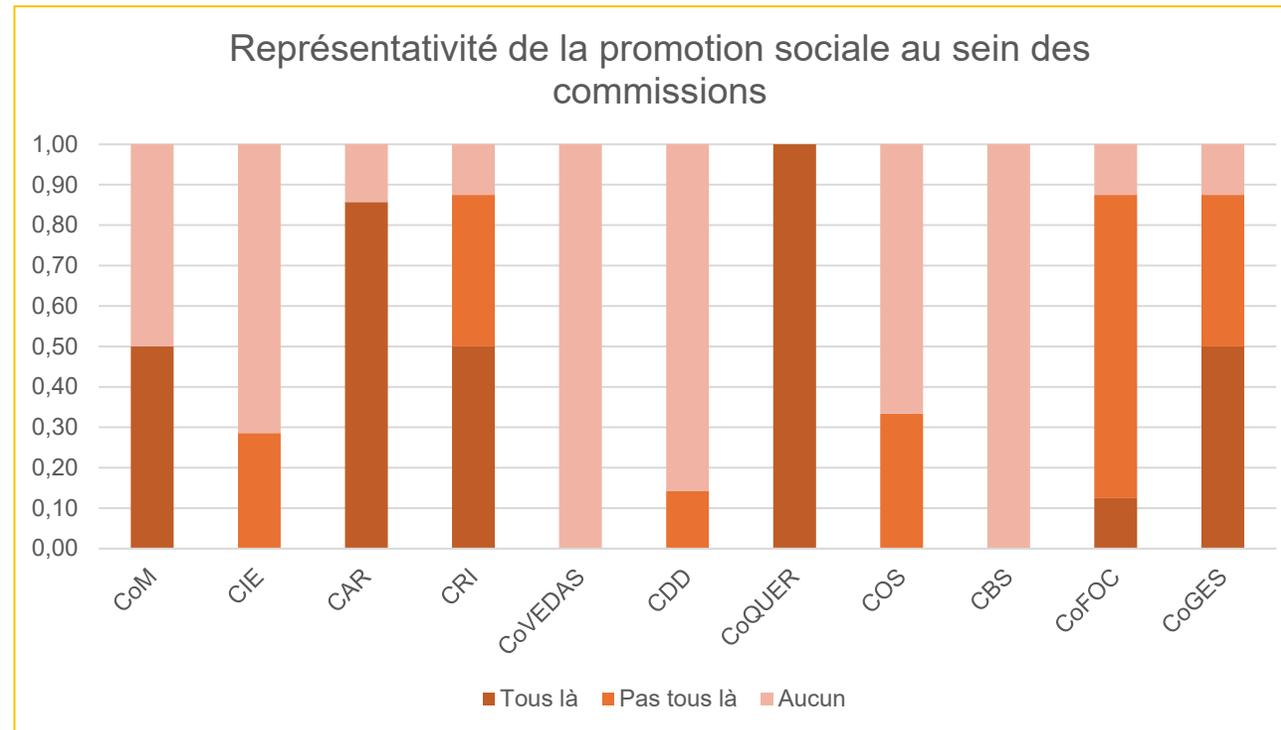


C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

La Promotion Sociale au sein des commissions

Les représentants de la promotion sociale assurent, a minima, la présence d'un représentant à chacune des réunions de 9 des commissions qui les concernent, ils sont toujours absents pour les deux autres : la Commission Bibliothèque et Services académiques collectifs (CBS) et la Commission vie étudiante, démocratisation et affaires sociales (CoVEDAS). Sur l'ensemble des commissions analysées, tous les représentants de la promotion sociale sont présents, ensemble, à 32% des réunions, avec au moins un représentant à 20% des réunions et absents à 48% des réunions.



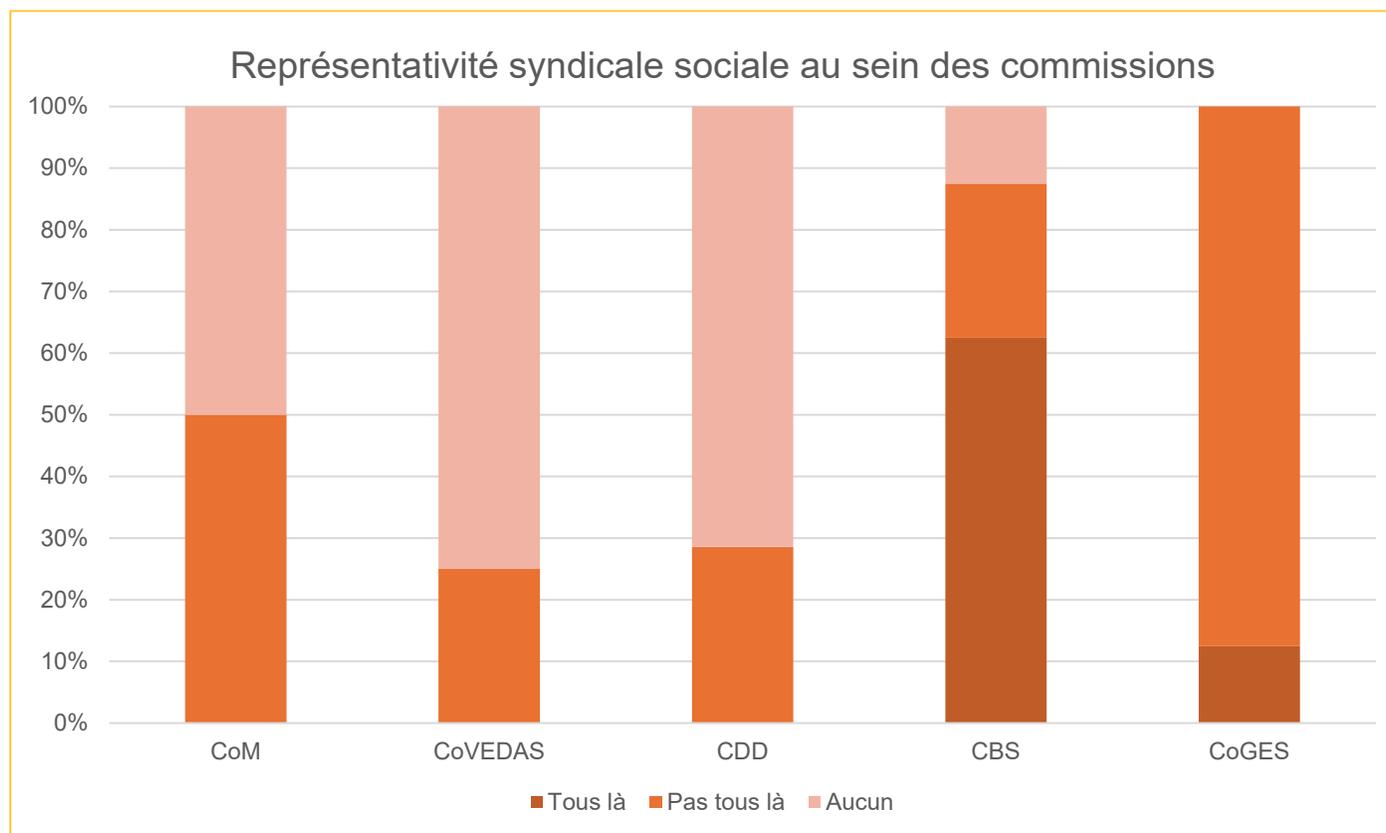


C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Les représentants des syndicats du personnel enseignant au sein des commissions

Les représentants des syndicats sont toujours absents pour, a minima, une réunion de chaque commission qui les concernent, sauf la CoGES (Commission Genre en Enseignement supérieur). Dans 87% des réunions de la CBS, au moins un des représentants des syndicats est présent. Pour les autres commissions, les représentants des syndicats sont absents à plus de 50% des réunions.



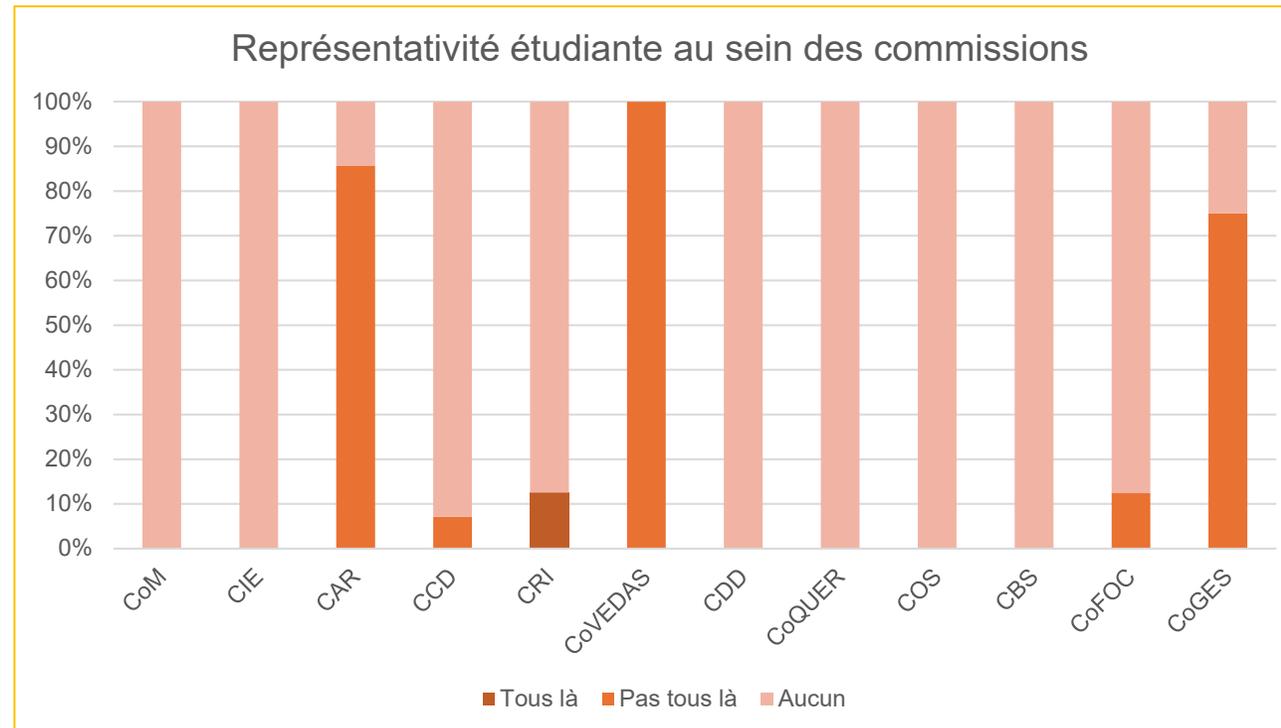


C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

Les étudiants au sein des commissions

Aucun représentant des étudiants n'a participé aux travaux de cinq commissions où ils sont appelés à siéger. Ils ont eu, a minima, un représentant à une seule réunion de trois autres commissions. On remarque que lorsque les sujets les concernent directement, tel que dans la Commission de la Vie Etudiante, la Démocratisation et les Affaires Sociales (CoVEDAS) ou la Commission d'Aide à la Réussite (CAR), leur participation est beaucoup plus importante.





C. Efficacité & Outils

4. Une implication hétérogène – 2. Les parties prenantes

En synthèse, seules trois commissions parviennent à réunir toutes les parties prenantes désignées lors d'un nombre limité de réunions. Cette situation induit un constat préoccupant : de manière générale, l'expertise identifiée en amont (dans la composition et le nombre de délégués définis) n'est que trop rarement présente pour apporter les expertises attendues aux discussions qui se tiennent dans les différentes commissions.

	CoM	CIE	CAR	CCD	CRI	CoVEDAS	CDD	CoQUER	CBS	CoFOC	CoGES
Toutes les parties prenantes sont présentes			43%	7%							36%
Le nombre de réunions où toutes les parties prenantes ont été présentes à lors de la même réunion	Aucune	Aucune	3	1	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	4

CAR : Commission d'Aide à la Réussite

CCD : Commission de la Coopération au Développement

CoGES : Commission Genre en Enseignement Supérieur





Quatre Thématiques

- A. Mission et raison d'être 
- B. Gouvernance 
- C. Efficacité et outils 
- **D. Ressources, collaboration et communication** 





D. Ressources, collaboration et communication

Constats principaux

1. Les **référénts sont les piliers** nécessaires pour permettre le fonctionnement des différents organes de l'ARES.





D. Ressources, collaboration et communication

1. *Le rôle clé des référents*

L'ARES bénéficie du travail et de l'expertise de vingt-sept référents. Il s'agit des « *membres du personnel de l'ARES (hors personnel de direction) en charge des différentes chambres, commissions et GT. Ils apportent leur expertise et assistance dans la préparation de la réunion, son déroulement et ses suivis. Ils en assurent également le secrétariat et la logistique.* »*

Ces personnes font bénéficier l'ARES de leurs compétences en menant à bien l'organisation, la gestion et la préparation des organes dont ils/elles s'occupent. En moyenne, chacun de ces référents est en charge de trois organes de l'ARES.

Lors des rencontres menées lors de cette évaluation, leur rôle ainsi que la qualité de leur travail ont été reconnus comme primordiaux pour aider les membres de l'ARES à réaliser leurs propres tâches : « *La qualité du niveau de l'administration de l'ARES est très bonne* », « *L'administration de l'ARES est de qualité et permet de construire un avis* ».

Ils sont donc une ressource nécessaire au travail de l'ARES en tant que support aux parties prenantes dans la gestion quotidienne des travaux. Ces personnes permettent aux parties prenantes de collaborer efficacement lors des réunions grâce au travail préparatoire et au support qu'ils leur fournissent.

* Document de travail « *Membres du personnel* », 2015



D. Ressources, collaboration et communication

Constats principaux

1. Les **référénts sont les piliers** nécessaires pour permettre le fonctionnement des différents organes de l'ARES.
2. Le **travail des commissions est pris en compte** par les autres instances de l'ARES.



D. Ressources, collaboration et communication

2. *La prise en compte du travail des commissions*

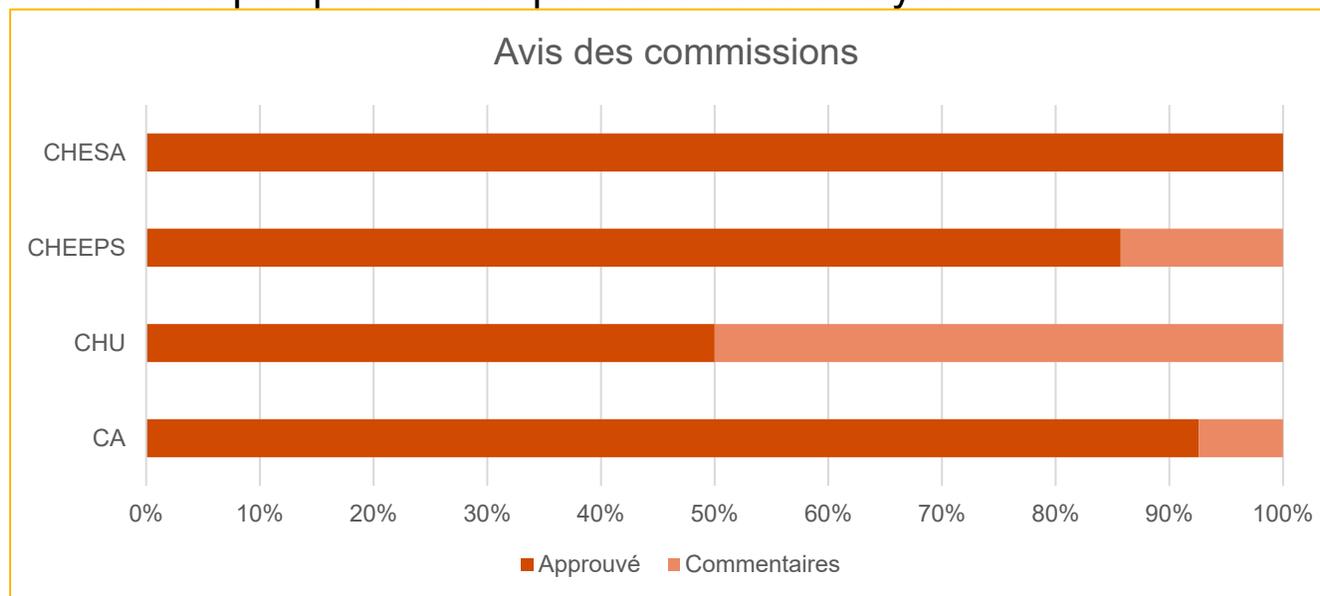


Dans le cadre de cette étude, les parties prenantes aux travaux des commissions ont mentionné que le travail et les opinions des commissions n'étaient pas pris en compte par les Chambres et le Conseil d'administration. Ces perceptions ont révélé un sentiment négatif quant à la considération faite de leur travail par les autres organes de l'ARES: « *Je trouve que l'ARES est parfois en difficulté lorsque, sur base du travail préparatoire, il y a une remise en question du travail mené en amont ou qu'il n'y a pas de décision/consensus pris(e).* », « *Il y a parfois des travaux en commissions facilement balayés par le Conseil d'administration. Il y a un manque de communication entre les mandatés et les directeurs d'établissements.* ».

D. Ressources, collaboration et communication

2. *La prise en compte du travail des commissions*

Afin de confirmer ou d'infirmer la perception des commissions quant à la prise en considération de leur travail, nous avons procédé à une analyse du suivi donné par les Chambres thématiques et le Conseil d'administration sur les avis qu'elles leur communiquent. Le travail des commissions qui n'est pas communiqué aux autres organes ou pris en considération par ceux-ci n'est donc pas pris en compte dans cette analyse.



Comme le démontrent les données statistiques, aucun avis des commissions saisi par les autres organes ne fait l'objet d'un rejet. Dans certains cas, l'organe émet quelques commentaires sans s'opposer à la proposition émise. La Chambre des Universités a tendance à formuler davantage de commentaires.



D. Ressources, collaboration et communication

Constats principaux

1. Les **référénts sont les piliers** nécessaires pour permettre le fonctionnement des différents organes de l'ARES.
2. Le **travail des commissions est pris en compte** par les autres instances de l'ARES.
3. Un **nombre limité de sujets reviennent fréquemment** dans les discussions **mais la transversalité et la communication sont peu présentes.**



D. Ressources, collaboration et communication

3. *Une récurrence limitée des sujets de discussion*

Certains sujets comme « E-paysage » ou « Open Access » sont abordés une fois sur quatre en réunion. Des thématiques telles que le « calendrier académique » et la « RFIE »* sont à l'ordre du jour de trois réunions sur quatre.

	CA	CHU	CHEEPS	CHESA
E-Paysage	X	X	X	X
Calendrier Académique	X			X
Open Access	X			
RFIE	X		X	X

* Réforme de la Formation Initiale des Enseignants



D. Ressources, collaboration et communication

3. *Un manque de transversalité dans les sujets traités*

Les sujets abordés au sein des commissions concernent majoritairement des thématiques qui sont propres à la commission concernée. Un sujet sur vingt est relatif à des compétences de l'ARES qui sont assumées par plusieurs de ses organes. L'enquête « BEHAVES » est un exemple de sujet qui a fait l'objet d'un point à l'ordre du jour de deux commissions (commission Genre en Enseignement Supérieur et commission de la Vie étudiante, Démocratisation et Affaires sociales) mais également dans les trois Chambres thématiques.

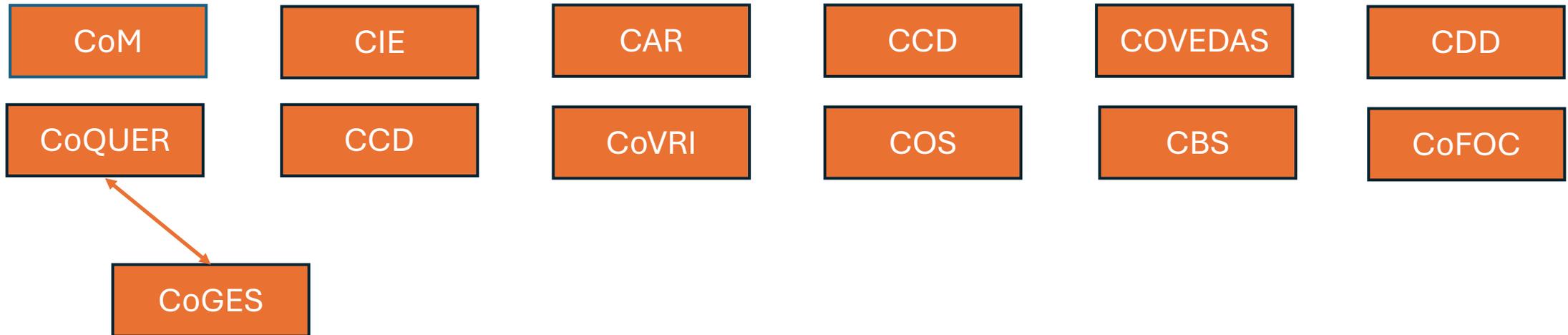
Type de thématique	Pourcentage
Thématique transversale	5%
Thématique propre à la commission	87%
Thématique conjoncturelle	8%

Le Conseil d'administration peut, parfois, charger différents organes d'entamer une réflexion séparée sur un même sujet. Mais, nous n'avons pas identifié de démarches internes grâce auxquelles les organes internes communiqueraient entre eux pour débattre d'un sujet commun.

D. Ressources, collaboration et communication

3. *Un manque de transversalité dans les sujets traités*

Le travail est principalement organisé en silo au sein des commissions de l'ARES. Seules deux commissions communiquent entre elles afin d'échanger leurs expertises sur des sujets communs: la Commission pour la Qualité de l'Enseignement et de la Recherche et la Commission Genre en Enseignement Supérieur.





D. Ressources, collaboration et communication

3. *Un manque de communication entre les représentants*

Ce manque de communication a également été évoqué à plusieurs reprises lors des rencontres menées dans le cadre de cette évaluation. En effet, les acteurs de l'ARES ont mis en évidence le manque de communication entre les organes de l'ARES mais également entre les mandataires membres d'une même partie prenante mais actifs dans différents organes : « *Il y a une concurrence entre les acteurs et l'ARES* », « *Quand il y a des problèmes il y a un manque de communication entre les personnes mandatées aux commissions et celles qui les mandatent.* », « *Parfois les mandatés parlent pour eux et pas pour leur type d'établissement.* ».

Le travail en silo se constate donc tant de manière horizontale que verticale.



IV. Recommendations



IV. Recommandations structurantes

Trois recommandations structurantes

Les éléments recueillis au cours de cette évaluation offrent une perspective claire des enjeux clés au sein de l'organisation. L'analyse des points saillants a permis de dégager trois thématiques structurantes pour un processus d'amélioration, tout en mettant en lumière les aspects essentiels à prendre en compte pour offrir une vision holistique au pouvoir adjudicateur.

L'articulation de nos conclusions s'est concentrée autour de trois axes structurants :

- 1. Consolidation du rôle stratégique du Conseil d'Administration.** Il est impératif de renforcer le positionnement du Conseil d'administration en tant que décideur stratégique, axé sur les grandes orientations plutôt que sur les aspects techniques. Cette transition nécessite une préparation préalable efficace. La transversalité et la collaboration doivent être encouragées pour garantir une approche globale et cohérente. Un suivi rigoureux du devenir des avis émis par l'ARES est également recommandé pour assurer leur mise en œuvre effective.
- 2. Mise en place d'une stratégie de gouvernance structurée.** La définition d'un système de suivi doté d'objectifs clairs, de délais précis et d'indicateurs pertinents est essentielle pour une gouvernance efficace. Il est nécessaire de revoir la composition et le fonctionnement des commissions afin de les rendre plus adaptées aux besoins actuels et aux défis futurs.
- 3. Utilisation d'outils partagés pour une gestion optimale.** La conception de feuilles de route intégrant des objectifs définis, des échéances précises et des indicateurs de performance est un élément clé pour guider les actions de l'ARES. Il est primordial d'assurer la formalisation de notes internes, notamment les notes décisionnelles, pour une communication interne efficace et transparente.



IV. Recommandations structurantes

1. Rendre son **rôle de décideur stratégique** au Conseil d'administration 

2. Mettre en place la **stratégie de gouvernance**  

3. Utiliser des **outils partagés** 



IV. Recommandations structurantes

1. *Le rôle de décideur du CA*

L'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur doivent pouvoir être représentés au CA de l'ARES.

Une représentation de l'ensemble des acteurs signifie que tous ces acteurs doivent être représentés avec, a minima, un membre au sein du CA. Ceci n'est actuellement pas totalement le fait, considérant que la seule organisation étudiante reconnue comme ORC ne représente pas la totalité des étudiants : certains établissements, mais surtout aucun étudiant issu de la promotion sociale. Tant que la situation d'unicité au sein des ORC sera une réalité, il serait pertinent de prévoir des ouvertures au niveau du décret afin de permettre à des conseils étudiants indépendants de pouvoir proposer leur candidature pour, au moins, permettre une présence d'étudiants de la promotion sociale.

Les Vice-Présidents du CA doivent participer à la gestion de l'ARES et endosser des responsabilités de suivi.

Au contraire du Président ou de l'Administrateur, les Vice-Présidents n'ont pas de rôle particulier défini dans le décret. Il faut prendre en compte que le CA ne peut compter qu'un seul Vice-Président dénommé comme tel en son sein étant donné l'article 10 du Décret 'Gouvernance'; « [...] *L'organe de gestion d'un organisme visé à l'article 1.1 et 1.2 ne peut compter qu'un seul vice-président* ». Afin de dynamiser l'organisation, il serait bon que chaque personne du CA qui est membre du Bureau Exécutif reçoive un secteur d'activité ou un domaine lié à l'enseignement supérieur pour lequel il aurait une responsabilité de gestion particulière. Le tout devant ensuite être géré de manière collégiale au niveau du Bureau Exécutif et, ensuite, du CA.



IV. Recommandations structurantes

1. Le rôle de décideur du CA

Chaque membre du BE sera responsable des avancées (ou non) au sein de l'ARES concernant la thématique qui le concerne. Il/elle sera responsable de tenir un tableau de suivi (un exemple comme ci-dessous) qui devra permettre une communication claire et concise de la situation, mettre en avant les informations cruciales et nécessaires à toute prise de décision stratégique.

Feuille de suivi n°X				Date: X	 <small>ACADÉMIE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR</small>
				N: x	
				Responsable: x	
Thématique	Situation en commission	Situation en chambre	Situation avec le cabinet	Commentaires	
Thématique A	Envoyé le x/x/x à la commission X	Le sujet a été validé par la chambre x en date du x/x/x	L'avis a été approuvé et partagé au cabinet en la date du x/x/x	...	
Thématique B	La commission a transféré le sujet vers le GT x le x/x/x	Le sujet n'a pas été confié à la Chambre x, il n'existe donc pas d'avis dessus	Le cabinet a relayé l'avis en date du x/x/x et il a été partagé aux établissements	...	
Thématique C	La commission a proposé son avis au CA le x/x/	Le sujet a été approuvé par la chambre x moyennant des amendements	L'avis a été pris en compte par le cabinet mais n'a pas été partagé au Gouvernement	...	
Thématique D	La commission retravaille sur le sujet avec un délais de x jours	Le sujet n'a pas été approuvé par la chambre x pour x,y,z raisons en date du x/x/x	L'avis n'a pas été suivi par le cabinet	...	





IV. Recommandations structurantes

1. *Le rôle de décideur du CA*

Le Bureau exécutif doit devenir un vrai lieu de préparation stratégique.

Comme le Président et les autres membres du BE auront chacun des rôles internes spécifiques, toute la préparation du BE pourra être répartie entre les participants et non plus reposer sur un seul acteur. Les dispositions actuelles du décret font que le BE mélange des personnes ayant un rôle spécifique (P et VP) avec des représentants (des syndicats et des étudiants) sans rôle spécifique. Ceci engendre des déséquilibres de préparation ou de connaissance dans les débats. Il serait bien plus utile de réduire le nombre de représentants au sein du BE, mais d'upgrader les responsabilités de chaque personne présente de manière à n'avoir que des personnes ayant des responsabilités spécifiques (voir ci-avant) en ce y compris des représentants syndicaux et des représentants étudiants. Soit un total de 7 personnes (1 P + 6 membres du BE) plus l'Administrateur.

Ceci implique donc d'adapter les articles 28 et 32 du décret.

Grâce à partage des tâches, la transparence sera améliorée au sein du BE, la préparation pour le CA sera plus efficace et, surtout, les travaux du CA auront tous déjà bénéficié d'un débat contradictoire entre toutes les parties prenantes présentes au sein de l'ARES.





IV. Recommandations structurantes

1. *Le rôle de décideur du CA*

Le CA doit développer une vision à court, moyen et long termes.

Au début de chaque législature, le CA devra élaborer une vision sur des horizons temporels différents : à 1 an pour les thématiques urgentes ou permettant d'engranger rapidement des résultats concrets et visibles, à 5 ans pour aider les membres du Gouvernement dans leur planification politique et à 10 ans pour donner une guidance aux décisions structurantes qui nécessitent un temps plus long qu'une législature pour montrer leurs résultats.

Ce document permettra également à l'ARES de disposer d'une stratégie claire, commune, partagée et surtout agissant comme support de communication vis-à-vis de l'extérieur, ce qui permettra de renforcer, d'une part, sa notoriété et, d'autre part, d'être reconnu, par tous (y compris les médias et le grand public) comme un acteur majeur et indispensable du secteur de l'enseignement supérieur.

Le Conseil d'Orientation aura un rôle non négligeable pour approvisionner le CA en termes d'apport d'expertise, de prise en considération de changements dans l'environnement social, économique, sociétal... qui auront une influence à court, moyen ou long terme sur les besoins d'enseignement. Cette facilitera d'autant plus les capacités d'anticipation qui sont actuellement peu présentes au sein de l'ARES.



IV. Recommandations structurantes

1. Rendre son **rôle de décideur stratégique** au Conseil d'administration 

2. Mettre en place la **stratégie de gouvernance**  

3. Utiliser des **outils partagés** 



IV. Recommandations structurantes

2. *Une stratégie de gouvernance*

L'ARES doit pouvoir prioriser les missions qui lui sont confiées.

L'ARES est chargée de l'exécution de 28 missions décrétales. Etant donné qu'aucun mécanisme de suivi de ces missions n'existe au sein de l'ARES, leur nombre significatif résulte en une dispersion des ressources induite par un manque de priorisation des tâches. Pour palier cette situation, deux solutions sont envisageables.

La première est que le CA, dans le cadre de ses responsabilités, procède à une évaluation de la liste des missions confiées à l'ARES à chaque nouvelle législature. En fonction de cette évaluation, le CA devra, dans son horizon temporel court (à un an, voir recommandation précédente) proposer de supprimer, modifier ou ajouter des missions. Aujourd'hui, l'ARES est en capacité de proposer la prise en charge de nouvelles questions particulières, mais elle n'a pas la capacité de supprimer des réalités devenues obsolètes ou non pertinentes si traitées séparément d'autres problématiques. Ceci nécessite toutefois une adaptation du décret.

La seconde concerne la nécessité pour l'ARES de définir des priorités thématiques, sur lesquelles une majorité des ressources et du temps de travail sera orientée. Il s'agit ni plus ni moins que s'organiser pour rencontrer les objectifs de transversalité de l'offre de l'enseignement supérieur.



IV. Recommandations structurantes

2. *Une stratégie de gouvernance*

L'organisation des commissions permanentes doit être revue.

Les commissions permanentes ne fonctionnent pas selon le même protocole. Il serait opportun d'envisager une réévaluation du mode de fonctionnement des commissions permanentes de quatre façons.

La première proposition de réforme concerne l'organisation des commissions permanentes au sein du décret. Plutôt que de spécifier les 13 commissions existantes, nous proposons d'énumérer les sujets pour lesquels le législateur souhaite bénéficier de l'assistance de l'ARES. Il appartiendra ensuite à l'ARES de définir, en son sein, la manière dont il souhaite s'organiser (une commission, un traitement direct au sein du BE ou du CA, un transfert vers le Conseil d'orientation...) pour apporter l'assistance attendue. L'objectif est de donner une plus grande flexibilité à l'ARES dans la constitution des commissions, afin qu'elles puissent être activées en fonction des besoins et des priorités identifiés par les membres de l'ARES. En corollaire, il sera nécessaire de prévoir des mécanismes d'évaluation pour mesurer l'impact et la valeur ajoutée des travaux menés par chaque commission (indicateurs de résultats et d'impact).

En second, nous recommandons que les commissions se réunissent selon les besoins inhérents à l'examen et à la discussion des sujets qui leur sont attribués, plutôt que de suivre un calendrier systématique. Ainsi, dès qu'une commission achève l'examen d'un sujet qui lui a été assigné, elle pourra être dissoute si sa pérennité n'est pas nécessaire. Ceci implique de revoir la durée garantie des mandats, nécessitant donc une modification du décret en vigueur.





IV. Recommandations structurantes

2. *Une stratégie de gouvernance*

L'organisation des commissions permanentes doit être revue (suite)

La troisième est la manière dont la commission s'organise. Actuellement, le taux d'absentéisme est particulièrement important. Ceci provient soit d'un manque d'intérêt pour les débats (mais la recommandation visant à prioriser les actions et donc la teneur des discussions devrait répondre à cette difficulté), soit d'une difficulté à s'impliquer par manque de reconnaissance de la valeur ajoutée. La mise en place de système de co-présidence (ouvert aussi aux représentants autres que ceux des établissements) permettra une plus grande reconnaissance des différentes expertises présentes au sein de chaque commission, et donc un engagement plus important.

La dernière concerne l'utilisation obligatoire et systématique de feuilles de route. Cette démarche garantira une vision d'ensemble du fonctionnement de tous les organes concernés. Cela facilitera le suivi d'une stratégie cohérente et transversale par le CA (qui devra approuver les documents proposés) qui pourra plus aisément orienter les demandes d'avis et encourager la collaboration entre les différents organes. Cette harmonisation s'étendra également à l'ensemble des outils (voir recommandation suivante).



IV. Recommandations structurantes

2. *Une stratégie de gouvernance*

Le délai pour une remise d'avis doit correspondre à un délai réaliste et raisonnable.

Plusieurs des recommandations précédentes auront un effet bénéfique sur les capacités d'anticipation du CA, ce qui doit conduire naturellement à une réduction des délais puisqu'elle augmente le niveau de préparation. Pour le reste, et considérant que les demandes habituelles formulées par le Gouvernement touchent des domaines sensibles, complexes, partir du principe qu'un délai fixe (comme prévu à l'article 21) permet d'envisager tous les cas de figure ne peut que conduire à la situation présentée plus avant, à savoir une absence de respect d'une norme. Nous recommandons que les délais fixes (sauf pour l'urgence motivée) soit remplacé par un dispositif obligeant l'ARES et le Gouvernement à discuter ensemble d'un délai raisonnable. Cette recommandation vise à atténuer la pression liée aux délais de réponse, tout en assurant la qualité des avis émis.

En contrepartie, l'ARES doit assouplir ses règles internes permettant une possibilité de répondre à une demande urgente sans obligatoirement prévoir un passage en BE préalable au CA, voire la possibilité de déléguer entièrement une réponse au niveau du BE si le délai d'urgence ne permet pas d'attendre une réunion du CA.





IV. Recommandations structurantes

2. *Une stratégie de gouvernance*

Le Conseil d'orientation doit jouer son rôle de support.

Le rôle du CO au sein de l'ARES est essentiel car il permet de fournir une expertise externe aux établissements d'enseignement supérieur et ainsi diversifier les points de vue. Mais le fonctionnement actuel ne permet pas de remplir ce rôle.

Comme pour tous les mandataires (mais c'est encore plus prégnant pour le CO), le décret fixe une durée de mandat (ici cinq années), mais il ne prévoit pas de possibilité de démission ou de réduction de durée de mandat pour carence.

Nous recommandons que le décret soit plus strict en matière de participation des membres du CO, induisant de facto une démission d'office pour tout membre qui n'a pas participé à une réunion pendant une année académique ou, pour la totalité du CO, si celui-ci n'a pas été en mesure de fournir le rapport prévu à l'article 51 du décret.

IV. Recommandations structurantes

1. Rendre son **rôle de décideur stratégique** au Conseil d'administration 

2. Mettre en place la **stratégie de gouvernance**  

3. Utiliser des **outils partagés** 

IV. Recommandations structurantes

3. Des outils partagés

L'uniformisation des feuilles de route

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de feuilles de route pour chacun des organes de l'ARES, et que, lorsqu'elles existent, elles n'ont pas toutes le même format.

L'implémentation systématique de feuilles de route a une importance notable pour le bon fonctionnement de l'ARES. Cette feuille de route devra faire l'objet d'un format clair à respecter avec les grands axes, les objectifs, les propositions pour atteindre ces objectifs, les modalités le planning et les bénéficiaires concernés.

Grâce à ces feuilles de route uniformisées, le CA pourra avoir une vision d'ensemble des axes de développement et de discussion de chaque commission ainsi que les objectifs de chacun et pourra vérifier le suivi et l'alignement de ces objectifs avec la vision stratégique de l'ARES.

Nom de la commission		Date :	
		Date de validation par le CA :	
<u>Axes stratégiques :</u>			
- x			
- x			
- x			
Objectifs			
Propositions de projets			
Modalités			
Planning			
Bénéficiaires			



IV. Recommandations structurantes

3. *Des outils partagés*

Les informations clefs

Afin de faciliter le travail du CA dans ses prises de décision, il est nécessaire que les informations clés, ce-compris la ou les mission(s) concernée(s), soient systématiquement mises en évidence dans les documents qui sont portés à sa connaissance.

En ce qui concerne les comptes rendus de réunion, un résumé concis détaillant les sujets importants abordés et les conclusions qui en découlent doit immédiatement suivre l'ordre du jour ('pv décisionnel'). Cette approche garantit que les organes qui reçoivent les notes, lorsqu'ils examinent le document dans le cadre des délibérations des comités ou du conseil, puissent accéder facilement aux informations pertinentes. Si un représentant souhaite obtenir plus de détails, il lui est dès lors possible de parcourir l'intégralité du document à sa discrétion.

Cette logique devrait également s'appliquer aux notes décisionnelles à tous les niveaux hiérarchiques au sein de l'ARES. Lors de la présentation d'une note ou d'une recommandation, il est essentiel que les membres de la Chambre ou du CA disposent d'un résumé récapitulatif la position des commissions sur la question posée et leurs propositions de décision.



IV. Recommandations structurantes

3. Des outils partagés

Comme indiqué précédemment, le but de ce système de suivi interne est de fournir au Conseil d'Administration les avis des représentants des commissions sur des questions spécifiques, étant donné leur expertise dans ces domaines, ainsi que les retours des chambres sur ces avis. Cette approche permettra au Conseil d'administration d'obtenir une perspective complète sur les opinions des parties impliquées et de prendre des décisions éclairées à la suite des discussions antérieures.

Sujet : X

Mission décréte concernée: X

Date: X

N: x

Responsable: x



Avis de la Chambre

- Les membres ont trouvé un accord et souhaitent faire remonter l'avis au CA
- Les membres ont réussi à s'accorder sur une formulation de l'avis au travers des organes
- Les membres ne souhaitent pas que cet avis remonte au CA pour validation

Commentaires:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Avis de la Commission

- Les membres ont trouvé un accord et souhaitent faire remonter l'avis au CA
- L'avis a été implémenté au sein des établissements
- Les membres ne souhaitent pas que cet avis remonte en chambre et au CA pour validation

Commentaires:

.....

.....

.....

.....

.....

.....





IV. Recommandations structurantes

3. *Des outils partagés*

L'uniformisation des outils

Des outils dont le format est le même pour chaque catégorie (feuilles de route, procès-verbaux...) permettent de faciliter le suivi et de fluidifier la mise à disposition des informations essentielles aux activités de chacun.

Au cours de notre analyse, nous avons observé que l'ARES ne dispose pas actuellement d'une ligne directrice commune clairement établie quant aux outils utilisés. Par conséquent, il est essentiel d'en définir une.

Cela implique tout d'abord une standardisation de l'intranet. Il est impératif que les documents de chaque organe soient organisés d'une même manière (et l'organisation par année académique semble la plus logique dans une démarche d'enseignement), ce qui favorisera une meilleure clarté et cohérence, facilitera le suivi pour les membres souhaitant retrouver des informations, et améliorera l'efficacité de l'archivage s'il est partagé par tous les organes.

Au sein de cet intranet, une mise à jour régulière des informations est nécessaire afin de veiller à ce que les informations fournies reflètent fidèlement les réalités de l'instance. Ceci pourra notamment être facilité grâce à l'utilisation des tableaux de suivi par les VP dans les réunions du BE.

De manière générale, il est nécessaire d'adopter une identité visuelle commune, comprenant un logo uniforme, une mise en page standardisée et une police de caractères identique pour tous les documents des organes de l'ARES.



... V. Annexes

••• V. Annexes

1. *Données quantitatives analysées*

- Intranet de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
 - Nombres relatifs aux avis, réunions, ordres du jour, procès-verbaux et feuilles de route
 - 18 listes de présences

- Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur, « *Budget ajusté 2023 et budget initial 2024* », 2023.
- Conseil des rectrices et recteurs, « *CREF: Étudiants par domaine, cursus, orientation et catégorie d'études, selon le sexe, en distinguant la nationalité (Belges, Etrangers de l'U.E. et Etrangers hors U.E.) - Tableau interuniversitaire et tableaux par institution* », Annuaire statistique 2022, 2023. <http://www.cref.be/annuaires/2022/>
- Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur, « *ARES : Open data - tableau des données clefs* », Portail Open Data de l'ARES, 2024. <https://ares-digitalwallonia.opendatasoft.com/pages/home/>



••• V. Annexes

2. *Données qualitatives analysées*

▪ Documents législatifs

- Décret du 21 septembre 2012 relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur (version coordonnée le 23/10/2012)
- Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études ainsi que ses 5 annexes, l'exposé des motifs et les commentaires des articles. (Version coordonnée du 8 mars 2024).
- Décret du 17 novembre 2022 instituant la plateforme informatisée et centralisée d'échange de données "E-paysage" et modifiant divers décrets applicables à l'enseignement supérieur. (Version coordonnée le 23/01/2023).
- Décret du 14 décembre 2022 organisant la fusion entre l'Université catholique de Louvain et l'Université Saint-Louis - Bruxelles
- Décret spécial du 5 octobre 2023 portant diverses dispositions en matière de gouvernance, transparence, autonomie et contrôle des organismes qui dépendent de la Communauté française. (Version coordonnée du 5 octobre 2023).
- Décret du 5 octobre 2023 relatif à la gouvernance, à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Communauté française. (Version coordonnée du 5 octobre 2023).
- Projet de décret du 15 avril 2019 portant diverses mesures relatives à l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur

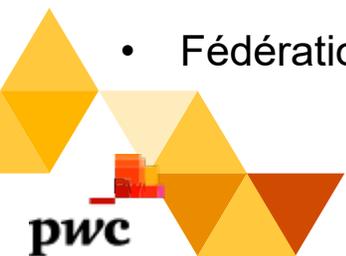


••• V. Annexes

2. *Données qualitatives analysées*

- Intranet de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
 - 237 avis
 - 70 procès-verbaux
 - 121 réunions
 - 138 ordres du jour
 - 12 Feuilles de route
 - « *Plan opérationnel de l'Administrateur 2021-2024* », 2021.
 - « *Projet de Règlement d'Ordre Intérieur 2021* », 2021.
 - « *Document de travail - Membres du personnel* », 2015.

- Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur, site internet, 2024. <https://www.ares-ac.be/fr/>
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, « *Le portail de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles* », 2024. <http://enseignement.be/index.php>
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, « *Les Chiffres Clés de la Fédération Wallonie-Bruxelles 2021* », 2022. https://statistiques.cfwb.be/fileadmin/sites/ccfwb/uploads/documents/CC2021_web_def.pdf
- Fédération des Etudiants Francophones, Site internet, 2024. <https://www.fef.be>



••• V. Annexes

2. *Données qualitatives analysées*

- Rencontres avec les membres de l'ARES et de son administration
 - Rencontres individuelles menées en vidéoconférence.
 - Administrateur
 - 7 Directeurs: Affaires Académiques, Budget et Comptabilité, Communication et Informatique, Coopération au Développement, Etudes et Statistiques, Relations Internationales, Ressources Humaines
 - Président du Conseil d'administration
 - 5 Recteurs: ULiège, UCLouvain, ULB, UMonS, Unamur
 - 2 Représentants des Ecoles Supérieures des Arts: IAD, ERG
 - 6 Représentants des Hautes Ecoles: FedESuC, HEH, HEPH, DGEPL, HELMo, ICHEC-ECAM-ISFSC
 - 2 Représentants des Etablissements de Promotion Sociale: CGEPS, Etablissement d'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue
 - Rencontres en groupe menées en présentiel.
 - 2 Etudiants
 - 27 Référents
 - 6 Représentants syndicaux du personnel enseignant.

