

PLAN OPÉRATIONNEL DE L'ADMINISTRATEUR – 2024-2029

**SAISIR L'OPPORTUNITÉ DU CHANGEMENT
POUR CONFORTER L'AVENIR**

1^{ER} JUILLET 2025

SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS DANS CE DOCUMENT	3
AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR	4
01. CONSULTER	7
01.1 / Pour éclairer le Gouvernement.....	7
01.2 / Pour aider les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur	7
01.3 / Pour répondre aux demandes des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES	8
01.4 / Propositions.....	9
02. CONCERTER.....	10
02.1 / Pour enrichir le travail de l'ARES	10
02.2 / Pour approfondir de nouvelles thématiques.....	10
02.3 / Pour mieux collaborer.....	11
02.4 / Pour améliorer le fonctionnement de l'administration de l'ARES	12
02.5 / Propositions.....	13
03. SIMPLIFIER	14
03.1 / Pour faire des ponts entre les systèmes et les actrices et acteurs	14
03.2 / Pour s'organiser différemment	15
03.3 / Pour renforcer l'efficacité des processus internes.....	15
03.4 / Propositions.....	17
04. PARTAGER	18
04.1 / Pour informer les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur.....	18
04.2 / Pour créer une communauté d'apprentissage collectif.....	18
04.3 / Pour développer les connaissances du personnel de l'ARES	19
04.4 / Propositions.....	20
05. ACCOMPAGNER.....	21
05.1 / Pour appréhender l'enseignement supérieur	21
05.2 / Pour mutualiser les efforts.....	22
05.3 / Pour améliorer le bien-être au travail	22
05.4 / Pour soutenir l'inclusion de toutes et tous.....	23
05.5 / Propositions.....	24
CONCLUSION	25

SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS DANS CE DOCUMENT

<i>AEF-Europe</i>	Agence francophone pour l'éducation et la formation tout au long de la vie
<i>AEQES</i>	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement
<i>AGE</i>	Administration générale de l'enseignement
<i>ARES</i>	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
<i>BCED</i>	Banque carrefour d'échange de données
<i>BCSS</i>	Banque carrefour de la sécurité sociale
<i>CAR</i>	Commission de l'aide à la réussite
<i>CBS</i>	Commission des bibliothèques et services académiques collectifs
<i>CCI</i>	Commission de la coopération internationale
<i>CDD</i>	Commission du développement durable
<i>CESI</i>	Commission de l'enseignement supérieur inclusif
<i>CESS</i>	Certificat d'enseignement secondaire supérieur
<i>CIC</i>	Conseil interréseaux de concertation des hautes écoles
<i>CIE</i>	Commission de l'information sur les études
<i>COCOA</i>	Comité de concertation de base
<i>CoGES</i>	Commission genre en enseignement supérieur
<i>CoQER</i>	Commission pour la qualité de l'enseignement et de la recherche
<i>COS</i>	Commission observatoire et statistiques
<i>CoVEDAS</i>	Commission de la vie étudiante, démocratisation et affaires sociales
<i>CoVRI</i>	Commission de la valorisation de la recherche et de la recherche interuniversitaire
<i>CRef</i>	Conseil des Rectrices et Recteurs francophones
<i>CRI</i>	Commission des relations internationales
<i>DGD</i>	Direction générale coopération au développement et aide humanitaire
<i>DGESVR</i>	Direction générale de l'enseignement supérieur, de l'enseignement tout au long de la vie et de la recherche scientifique
<i>EMLF</i>	Épreuve liminaire écrite portant sur la maîtrise de la langue française
<i>EPI</i>	Équipier et équipière de première intervention
<i>ETNIC</i>	Entreprise publique des technologies numériques de l'information et de la communication
<i>FIABEL</i>	Fédération des acteurs institutionnels belges
<i>GT</i>	Groupe de travail
<i>HOPS</i>	Habilitation et offre programmée de l'enseignement supérieur
<i>PwC</i>	PricewaterhouseCoopers
<i>SIEP</i>	Service d'information sur les études et les professions
<i>VLIR-UOS</i>	Vlaamse interuniversitaire raad – universitaire ontwikkelingssamenwerking

AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR

Mon mandat précédent a été marqué par de nombreux événements qui, d'une manière ou d'une autre, ont eu un impact sur l'ARES.

La crise sanitaire a, dès le début de mon mandat en juillet 2020, contraint les établissements d'enseignement supérieur, l'ARES et leurs équipes respectives, à repenser ce qui apparaissait jusqu'alors comme l'évidence du quotidien. Même si cette crise a nécessairement rendu complexe et difficile le démarrage de notre travail commun, j'ai rapidement estimé que cette contrainte devait se transformer en opportunité de changement pour le fonctionnement de l'ARES. C'est ainsi qu'en vue de mon évaluation à mi-mandat en février 2023, j'ai plaidé pour que la suite de mon mandat soit l'occasion d'effectuer une évaluation du fonctionnement de l'administration et des organes de l'ARES en veillant à ce que ses membres puissent tirer bénéfice de cet exercice tout en s'appuyant sur les capacités et potentialités de chacun et chacune, et à ce que le bien-être des équipes soit continuellement amélioré. Tout ceci, naturellement, sans pour autant que ne soient remis en cause ou délaissés les objectifs de management stratégique ainsi que les objectifs de management opérationnel contenus dans mon premier plan opérationnel et dans ma lettre de mission (annexe), à savoir notamment :

- » l'épanouissement professionnel des membres du personnel et l'amélioration continue de la qualité du travail fourni, notamment en favorisant une politique efficiente de formation des membres du personnel et un souci constant du bien-être au travail ;
- » le développement d'une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des services à la collectivité proposés par l'ARES ;
- » le renforcement de la simplification administrative et d'une gestion qualitative et efficiente, tout en assurant le respect des dispositions légales et réglementaires ;
- » le maintien d'une politique de transparence, en transmettant l'ensemble des informations utiles aux membres du personnel, au Conseil d'administration et aux autorités de tutelle.

Dans cette dynamique, j'ai également souhaité que l'ARES repense son fonctionnement à travers la rédaction d'un « nouveau » Règlement d'ordre intérieur afin d'amener l'institution à davantage de cohérence, de simplification et d'efficacité.

Cela étant, comme dit plus haut, ce plan opérationnel repose sur un contexte particulier pour l'ARES qui, depuis octobre 2023, doit faire face à d'autres changements de grande ampleur impactant en profondeur son fonctionnement. Ces changements sont les conséquences directes de l'adoption des textes suivants :

- » le 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, ci-après décret Gouvernance¹ ;
- » 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 française² ;
- » la Déclaration de politique communautaire du Gouvernement de la Communauté française³ ;

¹ Le décret du 5 octobre 2023 peut être consulté sur le site de Gallilèx : <https://gallilex.cfwb.be/textes-normatifs/51746>.

² Le décret spécial du 5 octobre 2023 peut être consulté sur le site de Gallilèx : <https://gallilex.cfwb.be/textes-normatifs/51684>.

³ La Déclaration de politique communautaire, telle qu'approuvée par le Parlement de la Communauté française le 12 juillet 2024, est disponible sur le site du Parlement : <https://www.pfwb.be/documents-parlementaires/document-declagouv-001797844>.

- » le décret-programme du 11 décembre 2024 portant diverses dispositions relatives à l'enseignement, aux bâtiments scolaires, à la recherche et à la culture⁴, imposant de grandes restrictions budgétaires.

Le décret Gouvernance a naturellement eu une incidence sur le fonctionnement de l'ARES et il a fallu en tenir compte en cours de mandat, même si le texte a pu, grâce à la ténacité des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur plaidant en ce sens, préserver les spécificités des composantes de l'ARES et, plus particulièrement, celles de son Bureau exécutif, associant de manière absolue et indissociable les quatre formes d'enseignement supérieur.

Suite aux élections en juin 2024 et la mise en place rapide du Gouvernement de la Communauté française, la Déclaration de politique communautaire a posé les jalons de l'avenir de l'ARES, en annonçant un certain nombre d'objectifs, parmi lesquels :

- » une redéfinition et une clarification des missions de l'ARES, avec la volonté que l'ARES se consacre exclusivement à sa mission d'instance de concertation auprès du Gouvernement et du Parlement ;
- » une adaptation en conséquence de ses moyens financiers ;
- » la mise en place rapide de la plateforme e-paysage pour la rentrée académique 2026-2027, tout en prévoyant que celle-ci puisse être, à terme, transférée à l'AGE avec les budgets et personnels attachés dédiés ;
- » un renforcement de la concertation de l'enseignement supérieur par une reconnaissance formelle des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur tels que le CRef et le CIC.

Ceci achevait de poser les bases du futur commun de l'enseignement supérieur pour les cinq prochaines années, lesquelles sont, à mon sens, autant d'**opportunités de changement pour conforter l'avenir**, tout en profitant du travail entamé précédemment.

En outre, en parallèle, l'ARES a poursuivi son processus d'amélioration, après dix années d'existence, ce qui a abouti :

- » au **rapport d'évaluation opérationnelle** de l'ARES, réalisé par PwC en 2023-2024⁵ ;
- » à la définition des **priorités** de l'ARES, approuvées par le Conseil d'administration du 18 février 2025⁶, sur la base, notamment, des recommandations contenues dans le rapport d'évaluation opérationnelle de l'ARES ;
- » au **Règlement d'ordre intérieur de l'ARES**, approuvé par le Conseil d'administration de l'ARES lors de sa réunion du 18 février 2025 et ayant fait l'objet d'un arrêté du Gouvernement de la Communauté française le 28 février 2025⁷ ;
- » au **Code éthique de l'ARES**, approuvé par le Conseil d'administration de l'ARES lors de sa réunion du 15 avril 2025⁸ ;
- » à la **proposition de révision des missions de l'ARES**, approuvée par le Conseil d'administration du 15 avril 2025 et transmise au cabinet de la Ministre-Présidente, en charge de l'Enseignement supérieur.

⁴ L'exposé des motifs et le commentaire des articles du décret-programme du 11 décembre 2024 sont disponibles sur le site du Parlement : <https://www.pfwb.be/documents-parlementaires/document-pjd-001802979>.

⁵ Le rapport de PwC peut être consulté sur le site internet de l'ARES : <https://www.ares-ac.be/evaluation-externe-de-l-ares>.

⁶ Les priorités de l'ARES peuvent être consultées sur le site internet de l'ARES : <https://www.ares-ac.be/sites/default/files/2025-03/decisions-ca-2025-02-18.pdf>.

⁷ Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 février 2025 portant approbation du règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur, *M.B.*, 12 mars 2025.

⁸ Le Code éthique de l'ARES peut être consulté sur le site internet de l'ARES : <https://www.ares-ac.be/code-ethique-de-l-ares>.

Malgré ces nombreuses avancées, l'ARES fait et fera encore face à de nombreux défis dans les années à venir, qui ont et auront un impact sur le fonctionnement de l'ARES, en tant que fédération des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur, mais aussi en tant qu'administration. Afin de relever les futurs challenges, il convient de **penser davantage « transversalité » et « mutualisation »**. C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent plan opérationnel, aussi bien au niveau des instances de l'ARES, que de l'ensemble des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur en Communauté française et à l'international. S'agissant de l'international, l'action liée à la mission internationale de l'ARES doit pouvoir s'inscrire dans la même lignée que la Stratégie interinstitutionnelle d'internationalisation des établissements en Fédération Wallonie-Bruxelles à l'horizon 2028, adoptée par la CRI de l'ARES en 2024.

Pour parvenir à atteindre ces objectifs de transversalité et de mutualisation et saisir ces opportunités de changement qui nous sont offertes, au regard du travail entamé durant mon premier mandat sur le fonctionnement de l'institution et sur la base, notamment, des priorités définies par le Conseil d'administration, **je souhaite voir l'ARES se renforcer et évoluer autour de cinq axes primordiaux à mes yeux : consulter, concerter, simplifier, partager et accompagner**. Chacune de ces lignes directrices est développée ci-après et fait l'objet d'un tableau récapitulatif mentionnant les mesures et objectifs principaux.

Par ailleurs, dans la continuité de mon premier mandat, je souhaite poursuivre avec les équipes le travail entamé afin de **consolider la culture du dialogue dans le management des équipes et atteindre une pleine gestion des ressources humaines dynamique et évolutive**. Les contraintes budgétaires auxquelles l'ARES est soumise constituent à cet égard un véritable challenge dans la mesure où l'objectif demeure d'améliorer encore davantage la politique interne en matière de ressources humaines de sorte qu'il faut faire désormais encore mieux avec moins. Ici encore, l'ARES se doit de s'inscrire dans une perspective de transversalité et de mutualisation. J'ai d'ailleurs entamé mon nouveau mandat en prenant certaines décisions budgétaires, pour répondre aux exigences du Gouvernement de la Communauté française :

- » négociations avec le propriétaire de nos locaux pour résilier le bail relatif au 6^e étage ;
- » demande de ne plus rembourser les frais d'inscription au concours d'entrée et d'accès aux études de sciences médicales et de sciences dentaires, demande soutenue par le Conseil d'administration ;
- » réduction des frais de fonctionnement de l'ARES, sans altérer ses missions ;
- » non-remplacement systématique des collaboratrices et collaborateurs quittant l'administration de l'ARES et transfert de membres du personnel vers l'AGE.

C'est dans ce cadre que le présent document a été rédigé, afin de cibler les objectifs opérationnels pour la période 2024-2029, dans l'esprit d'une feuille de route commune pour l'ARES. Je rappelle ici que l'ensemble des propositions figurant dans ce plan opérationnel sont évidemment soumises au Conseil d'administration, celui-ci étant le seul souverain pour décider du suivi des décisions stratégiques présentées. Par ailleurs, l'ensemble des mesures seront évaluées à mi-mandat et en fin de mandat.

Il est à souligner que le présent plan opérationnel pourrait être amendé, au cours de l'année académique prochaine, en fonction des missions qui seront effectivement dévolues à l'ARES, suite à la révision de l'article 21, alinéa 1^{er}, du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études. En effet, je me suis basé sur le consensus obtenu au sein du Conseil d'administration autour des priorités de l'ARES et des missions futures de notre organisation, mais je ne manquerai pas de m'adapter à la modification du cadre légal.

01. CONSULTER

01.1 / POUR ÉCLAIRER LE GOUVERNEMENT

En tant que fédération de l'enseignement supérieur, regroupant écoles supérieures des arts, établissements d'enseignement pour adultes, hautes écoles, universités, représentantes et représentants du personnel des établissements d'enseignement supérieur et représentantes et représentants des étudiantes et étudiants, l'ARES est dotée depuis l'origine d'une mission d'avis sur les projets de décrets ou d'arrêtés relatifs à l'enseignement supérieur ou à la recherche.

En outre, l'ARES peut également, d'initiative, saisir le Gouvernement sur l'une ou l'autre thématique ou mission de l'enseignement supérieur, dont les demandes d'habilitations.

Il convient de **poursuivre** le travail entamé depuis la création de l'ARES en 2014 quant à l'**élaboration des avis de l'ARES**. En effet, il s'agit d'une mission centrale et essentielle de notre organisation, qui permet d'éclairer le Gouvernement dans la mise en œuvre de ses politiques, en lui assurant un avis concerté du secteur. Cette mission essentielle est par ailleurs maintenue dans la proposition de révision des missions de l'ARES et il m'apparaît important qu'elle demeure centrale. En outre, dans mon rôle de facilitateur que j'ai à cœur de remplir depuis le début de mes fonctions, je continuerai à veiller à ce que **le consensus soit rencontré le plus souvent à l'occasion des avis rendus**, traduisant une fois encore la volonté de transversalité que je poursuis. Comme je le mentionnais au début de mon premier mandat, je demeure convaincu que le travail par consensus, au cœur de notre fonctionnement structurel, doit favoriser l'appropriation de la dynamique par le plus grand nombre.

Par ailleurs, m'inscrivant pleinement dans le cadre des priorités formulées par le Conseil d'administration, je veillerai également à tendre vers un **renforcement du développement des avis d'initiative de l'ARES**, afin de pouvoir proposer des modifications de la législation ou même d'anticiper certaines réformes de grande ampleur de l'enseignement supérieur, et renforcer par-là l'agilité du Conseil d'administration dans sa capacité à réagir à brève échéance. L'ARES doit en effet jouer un rôle encore plus grand à cet égard en évitant de rester cloisonnée dans une attitude qui pourrait négativement devenir « attentiste » si on n'y prend garde. La concertation des structures internes de l'ARES (cf. *infra* points 02.1 et 02.2) nourrit indéniablement cet aspect afin de faire « remonter » des sujets, thématiques ou problématiques de terrain vers le Conseil d'administration pour qu'il s'en saisisse et émette un avis dans une démarche *bottom-up* et plus uniquement *top-down*.

01.2 / POUR AIDER LES ACTRICES ET ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'ARES est également un **organisme consulté pour son expertise**. C'est notamment le cas quand il s'agit de désigner l'une ou l'autre personne experte de l'enseignement supérieur dans une instance extérieure. Cette expertise peut naturellement se manifester au moyen des avis rendus (cf. *supra* point précédent), mais également dans le cadre de certaines procédures particulières, comme la reconnaissance de notoriété, ou dans le cadre d'organisation d'événements, comme le Prix Philippe Maystadt.

Il convient également de rappeler que l'ARES est consultée, par le biais de son administration, pour répondre à toute une série de demandes émanant des établissements d'enseignement supérieur, des pôles académiques, de l'AEQES, de l'AGE, voire de toute autre personne intéressée par l'enseignement supérieur (questions parlementaires, clarifications de la législation, participation à des journées d'échanges ...). À cet égard, je me réjouis de la décision du Conseil d'administration d'avoir inscrit une nouvelle mission dans le cadre de sa proposition de révision des missions de l'ARES tendant à reconnaître **l'expertise de l'administration de l'ARES** en matière d'enseignement supérieur en la mettant au service du Gouvernement ainsi que de toute actrice et de tout acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Durant mon mandat, je m'assurerai que la volonté du Conseil d'administration de l'ARES de voir reconnue l'expertise de l'administration de l'ARES soit encore davantage mise au service des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur qu'elle ne l'est déjà.

À cet égard, comme souhaité dans le cadre des priorités formulées par le Conseil d'administration, j'inscrirai l'administration de l'ARES dans une optique de plein **soutien** aux établissements d'enseignement supérieur, en m'appuyant de manière **transversale** sur les diverses expertises présentes en matière administrative, juridique (enseignement supérieur, marchés publics, protection de la vie privée, etc.), en matière de communication (mesetudes, réseaux sociaux, etc.), de gestion de projets (concours en médecine et dentisterie, épreuve liminaire écrite portant sur la maîtrise de la langue française (EMLF), e-paysage, dématérialisation des factures, archivage, etc.), dans une véritable optique de **mutualisation partagée** des savoirs et expériences.

01.3 / POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES DES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS DE L'ARES

La consultation est également un axe important de la politique de gestion des ressources humaines. Elle ne se limite pas à une simple formalité : elle est le **socle fondateur d'une approche des ressources humaines dynamique, évolutive et profondément humaine**. Consulter les collaboratrices et collaborateurs de l'administration, c'est reconnaître leur expertise, valoriser leur vécu professionnel et intégrer leurs aspirations dans les décisions qui façonnent leur quotidien.

Dans ce cadre, il convient de soutenir et de renforcer les dispositifs existants qui permettent cette écoute active et structurée. **Les évaluations et entretiens de fonctionnement doivent être pensés comme de véritables espaces de dialogue**, où les attentes, les freins et les propositions peuvent être exprimés librement. Par ailleurs, les personnes de confiance, les conseillères et conseillers en prévention, ainsi que les préposés et préposées à la sécurité jouent un rôle clé dans la remontrée des signaux faibles et la prévention des risques psychosociaux. Leur visibilité, leur accessibilité et leur légitimité doivent être consolidées par des campagnes d'information internes, des formations continues et une reconnaissance institutionnelle claire.

Au-delà de ces dispositifs, la consultation peut être enrichie par des pratiques participatives : enquêtes de satisfaction, sondages flash, ateliers de coconstruction, etc. Ils permettent de capter la voix du terrain de manière agile et réactive pour que chaque membre du personnel de l'ARES puisse **s'investir pleinement dans l'évolution de l'ARES tout en s'y épanouissant**. À nouveau, je m'inscrirai ici dans une démarche résolument *bottom-up* afin de faire émerger les aspirations des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES en poursuivant et en consolidant la culture du dialogue dans le management des équipes.

01.4 / PROPOSITIONS

N°	PROPOSITION
01.1	Poursuivre la mission d'élaboration d'avis à destination du Gouvernement
	Renforcer la mission d'initiative du Conseil d'administration à destination du Gouvernement
	Favoriser le consensus des membres du Conseil d'administration dans le cadre de la consultation de l'ARES par le Gouvernement
01.2	Promouvoir l'expertise de l'ARES en tant qu'organisme spécialisé dans l'enseignement supérieur
	Promouvoir l'expertise de l'administration de l'ARES
	Mutualiser les savoirs et expertises à destination des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur
01.3	Soutenir et renforcer les dispositifs d'écoute active et structurée des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES
	Mettre en place des pratiques participatives à destination des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES

02. CONCERTER

02.1 / POUR ENRICHIR LE TRAVAIL DE L'ARES

L'ARES est un organisme coconstruit dans sa composition, mais également dans son travail. Chaque décision, chaque avis, chaque communication fait l'objet d'une concertation des parties prenantes du Conseil d'administration, mais également des autres organes de l'ARES (Bureau exécutif, Chambres thématiques, Commissions permanentes et Commissions thématiques).

Afin d'enrichir encore davantage les productions de l'ARES, **je veillerai à décroisonner les instances, toujours dans une démarche nécessaire de transversalité**. À cet égard, je m'inscris à nouveau dans le cadre des priorités formulées par le Conseil d'administration, visant à une amélioration du fonctionnement des commissions et instances de l'ARES et à l'instauration de commissions conjointes lorsqu'elles abordent des thématiques transversales.

La transversalité a été formalisée à travers la rédaction de **programmes transversaux** pour l'ARES, sur la base des feuilles de route des différentes commissions, conformément à l'article 97, alinéa 3, du Règlement d'ordre intérieur de l'ARES. Il conviendra donc de veiller à ce que le mécanisme fonctionne pleinement à partir de l'année académique 2025-2026.

Pour aller encore plus loin, il conviendra de mettre en place des **réunions conjointes** entre différentes commissions de l'ARES ou hébergées à l'ARES (CAR – CoVEDAS – CESI – CoGES, par exemple). Toujours dans une démarche de **mutualisation** des expertises et des savoirs, il apparaît indispensable, toutes les fois où cela s'avère opportun, qu'une thématique puisse être abordée au travers de plusieurs regards et de plusieurs prismes, assurant le **renforcement des ponts** entre les instances et **l'enrichissement multidisciplinaire** des avis de l'ARES.

02.2 / POUR APPROFONDIR DE NOUVELLES THÉMATIQUES

L'enseignement supérieur fait constamment face à de nouveaux enjeux. Il est essentiel que l'ARES puisse s'en saisir et que l'ensemble des actrices et acteurs puissent exprimer leur point de vue sur ces enjeux en vue de discerner les approches les plus appropriées pour en tirer parti.

C'est la raison pour laquelle il me semble nécessaire d'**évoquer de nouvelles thématiques dans le cadre de commissions ou de groupes de travail**, dont :

- » l'intelligence artificielle et son utilisation dans l'enseignement supérieur en Communauté française ;
- » la formation en alternance ;
- » l'orientation des futures étudiantes et futurs étudiants et la transition entre l'enseignement obligatoire et l'enseignement supérieur.

À cet égard, la favorisation des avis d'initiative (cf. *supra* point 01.1) et du travail conjoint entre instances (cf. *supra*, point précédent), couplée à la mise à disposition de l'expertise des actrices et acteurs de l'enseignement supérieur et de l'administration de l'ARES (cf. *supra* point 01.2), doit permettre que l'ARES

soit pleinement en mesure de faire face à ces nouveaux enjeux en apportant d'initiative un regard croisé sur ceux-ci.

02.3 / POUR MIEUX COLLABORER

L'ARES n'est évidemment pas la seule actrice de l'enseignement supérieur. À cet égard, dans le cadre de son travail sur les missions, le Conseil d'administration a d'ailleurs souligné à juste titre que l'ARES constitue un lieu de concertation et de collaboration **privilégié** entre les différentes actrices et acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche et assure la coordination entre ces actrices et acteurs et tout organisme externe, sur toute matière relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Dans cette optique, je pense nécessaire de **renforcer les liens qui unissent l'ARES avec d'autres actrices et acteurs de l'enseignement supérieur**, afin que chacune et chacun puisse bénéficier de l'expertise des autres. En Fédération Wallonie-Bruxelles, l'ARES se doit de poursuivre le travail de collaboration et de développer les ponts déjà existants avec :

- » la Direction générale de l'enseignement supérieur, de l'enseignement tout au long de la vie et de la recherche scientifique (DGESVR) (e-paysage, promotion de l'enseignement supérieur à l'international, conventions conjointes, etc.) ;
- » l'AGE (orientation des futures étudiantes et futurs étudiants, liens entre la réforme de la formation initiale des enseignantes et enseignants et les titres et fonctions, etc.) ;
- » Wallonie-Bruxelles International et Wallonie-Bruxelles Campus (visibilité des établissements d'enseignement supérieur en dehors des frontières belges, participation aux diverses missions, etc.) ;
- » les pôles académiques (partage d'informations sur les études et sur la vie étudiante, etc.) ;
- » les commissaires et délégué-es du Gouvernement (e-paysage, collecte de données, compréhension du cadre légal, etc.) ;
- » l'AEQES (participation à la formation des expertes et experts de l'AEQES, partage de bonnes pratiques, etc.).

L'ARES doit également poursuivre les **concertations et collaborations avec des organismes en dehors de la Fédération Wallonie-Bruxelles**. C'est la raison pour laquelle j'ai à cœur de soutenir l'augmentation des contacts avec des actrices et acteurs tels que Synhera, le SPF Affaires étrangères, l'Office des étrangers ou encore l'agence AEF-Europe, afin de continuer à collaborer sur les matières internationales en bonne intelligence avec les autres actrices et acteurs publics actifs dans ce domaine. Il convient également de continuer la collaboration avec la DGD et FIABEL et de renforcer la collaboration structurelle avec les ONG institutionnelles afin de dynamiser encore davantage la coopération académique internationale, mais également avec le VLIR-UOS, en vue de **créer une véritable communauté de partage autour de l'enseignement supérieur en et en dehors de Belgique**. Concernant plus spécifiquement la coopération internationale, compte tenu du contexte budgétaire, il serait également intéressant, à mon sens, de **lancer une réflexion commune sur les possibilités de diversification des sources de financement ainsi que sur l'état actuel des différents instruments de la coopération**, tout en veillant à continuer de **renforcer la participation des hautes écoles et écoles supérieures des arts** au processus de coopération internationale. Par ailleurs, l'ARES doit également négocier, avec la Ministre-Présidente, son nouveau **contrat de gestion**, avant de le soumettre au Conseil d'administration (approbation à deux-tiers des voix), afin de respecter les prescrits du 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. Ce contrat de gestion permettra notamment de dessiner plus clairement le rôle de l'ARES en tant que service public, tout en maintenant sa spécificité.

02.4 / POUR AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION DE L'ARES

Les collaboratrices et collaborateurs de l'ARES doivent être concertés, notamment via le Comité de concertation de base (COCOBA), pour toute évolution du cadre de travail. Dans le cadre de mon nouveau mandat, **je veillerai à ce que la concertation soit renforcée.**

Dans ce cadre, je souhaiterais poursuivre les travaux entamés relatifs à l'**organisation du travail**, notamment la mise à jour du Règlement de travail pour y intégrer les évolutions récentes et le plan de formation à destination des collaboratrices et collaborateurs pour répondre aux enjeux actuels.

Par ailleurs, le **bien-être au travail** est un élément que j'estime essentiel. C'est la raison pour laquelle il convient de renforcer les synergies entre les membres du personnel, les représentantes et représentants syndicaux, le conseiller en prévention et les personnes de confiance. Cela passera notamment par la mise en place de rencontres régulières interactives pour partager les constats et coordonner les actions et la promotion active des dispositifs de soutien existants auprès de l'ensemble du personnel.

Enfin, instrument supplémentaire d'amélioration du fonctionnement interne, un **Comité d'audit devra être mis en place**, conformément à l'obligation du 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. Celui-ci aura pour missions de contrôler les comptes annuels, mais également de contribuer au processus de gestion de l'ARES en évaluant et améliorant les processus par lesquels :

- » les objectifs sont définis, communiqués et rapportés ;
- » les missions de service public et le contrat de gestion sont respectés.

02.5 / PROPOSITIONS

N°	PROPOSITION
02.1	Veiller à décloisonner les instances, toujours dans une démarche nécessaire de transversalité
	Mettre en œuvre des programmes transversaux, sur la base des feuilles de route des instances de l'ARES
	Favoriser l'étude conjointe de thématiques transversales
02.2	Favoriser l'émergence de nouvelles thématiques liées à l'enseignement supérieur et à la recherche
02.3	Renforcer les liens avec les autres actrices et acteurs de l'enseignement supérieur en FWB, en Belgique et à l'international
	Lancer une réflexion commune sur les possibilités de diversification des sources de financement de la coopération internationale et sur l'état actuel des différents instruments de la coopération
	Veiller à continuer de renforcer la participation des hautes écoles et écoles supérieures des arts au sein de la coopération internationale
	Négocier le contrat de gestion en veillant à dessiner plus clairement le rôle de l'ARES en tant que service public, tout en maintenant sa spécificité
02.4	Veiller à renforcer la concertation sociale en interne ainsi qu'avec les différents partenaires de l'ARES
	Poursuivre la réflexion relative à l'organisation du travail en aboutissant à des réalisations concrètes favorisant le bien-être des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES
	Mettre en place le Comité d'audit et s'appuyer sur ses recommandations pour améliorer le fonctionnement interne

03. SIMPLIFIER

03.1 / POUR FAIRE DES PONTS ENTRE LES SYSTÈMES ET LES ACTRICES ET ACTEURS

La simplification administrative est un objectif politique qui touche l'ensemble des secteurs, dont l'enseignement supérieur, comme souligné dans la Déclaration de politique communautaire. C'est dans cette optique que **je souhaite poursuivre les projets en cours, tout en menant une réflexion pour en entamer de nouveaux.**

Relativement à e-paysage, **je m'inscris tout naturellement dans la volonté du politique de rendre la plateforme e-paysage pleinement opérationnelle pour la rentrée académique 2026-2027**, tout en respectant les difficultés de terrain remontées par les différentes parties prenantes et en tentant, autant que possible, dans une démarche d'accompagnement (cf. *infra*, point 05), de les résoudre avec elles grâce, notamment, à l'expertise des équipes en interne (cf. *supra*, point 01.2). Je suis tout à fait conscient que le projet a impliqué et implique encore un effort colossal des établissements d'enseignement supérieur, entre autres, dans le chargement des données du passé et l'alimentation au fil de l'eau des données afin que la plateforme puisse être pleinement opérationnelle. **Mais je demeure convaincu que cet effort sera payant, car cela simplifiera fortement le travail interne au sein des services d'admission et d'inscription de tous les établissements.**

Le projet e-paysage est en effet une **opportunité extraordinaire de changement et de simplification administrative à l'initiative de l'ARES au service de toutes et tous**, facilitant les différents processus d'inscription, d'admission, de contrôle de finançabilité et de suivi du parcours jusqu'à la diplomation. **J'entends que ce projet puisse être mené à bien, comme il l'est depuis l'émergence de l'idée en 2016**, en impliquant toutes les parties prenantes, notamment les différents services pertinents du Ministère de la Communauté française (AGE, DGESVR, etc.), afin que des services d'importance pour les établissements puissent être ouverts rapidement, comme celui permettant la consultation des CESS et des décisions d'équivalence de diplômes.

Par ailleurs, il me faut également tenir compte du contenu de la Déclaration de politique communautaire qui prévoit que la plateforme puisse être, à terme, transférée à l'AGE avec les budgets et personnels attachés dédiés. **Concernant ce transfert, je serai particulièrement attentif à ce qu'un certain nombre de guidelines soient rencontrées, dans le respect à la fois du projet, mais également des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES en charge.** En effet, e-paysage est un écosystème complexe et interdépendant qui, s'il doit être transféré, nécessite que le périmètre de transfert soit déterminé suffisamment tôt et avec précision, de même que les rôles de l'AGE et de l'ARES en matière de simplification administrative liée à e-paysage, de façon à revoir en amont le cadre légal conséquent et complexe sous-jacent. Je veillerai également à ce qu'e-paysage, qui n'a pu se développer que grâce à une forte relation de confiance et d'écoute mutuelles développée entre les différentes actrices et acteurs impliqués dans e-paysage (les Commissaires et délégués, les établissements, la BCED, la BCSS, etc.), soit maintenue, tout en gardant à l'esprit les délais imposés de mise en production.

Enfin, comme précisé *infra* (cf. point 03.3), **la simplification administrative concerne également d'autres processus, portés actuellement par l'ARES**, dont celui du concours en médecine et en dentisterie et celui

de l'épreuve de maîtrise de la langue française, dont l'objectif est d'assurer une centralisation et une gestion interne des inscriptions et des résultats. Il en est de même du processus Giraf, inhérent à la coopération internationale, dont l'objectif est également d'assurer une centralisation et une gestion, en bonne collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, des demandes de bourses, des appels à projets, etc. Je peux également citer d'autres opportunités en matière de simplification administrative, comme le projet mené actuellement en interne de dématérialisation des factures afin de faciliter les processus comptables, ainsi que les initiatives prises par le Conseil d'administration en vue de simplifier les procédures de demandes d'habilitations dans le cadre des Alliances européennes et Erasmus Mundus. **Fort de l'expertise développée dans la gestion de projets de grande ampleur comme celui d'e-paysage, je compte renforcer cette expertise durant mon mandat** (cf. *infra*, point 03.3).

03.2 / POUR S'ORGANISER DIFFÉREMMENT

Les enjeux évoluent et il convient de **simplifier le mode d'organisation de certaines instances de l'ARES**. Comme mentionné *supra* (cf. point 02.1), certaines thématiques nécessitent un traitement transversal, par plusieurs instances de l'ARES ou hébergées à l'ARES. Dès lors, il me paraît cohérent de ne pas démultiplier les lieux de réflexion et les ressources humaines, en proposant des réunions conjointes de plusieurs instances (CAR – CoVEDAS – CESI – CoGES, par exemple).

La simplification de l'organisation de l'ARES doit également permettre une révision du rythme des réunions et du fonctionnement de certains organes de l'ARES, comme la CBS ou la CoQER, voire une suppression de certaines commissions, en cohérence avec la proposition de révision des missions de l'ARES (COS et CoVRI).

En outre, dans le cadre du processus des habilitations, je pense opportun de proposer à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur une **simplification du dépôt des demandes**, afin de permettre une gestion plus facile, au sein des établissements, mais également pour l'administration de l'ARES. Dans cette optique, je souhaiterais développer un module directement lié à HOPS, base de données authentique, permettant aux établissements d'encoder leurs demandes et aux milieux socio-économiques de consulter celles-ci afin de remettre leur avis.

03.3 / POUR RENFORCER L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS INTERNES

Depuis mon mandat précédent, il me tient à cœur de soutenir une culture de l'amélioration continue, ce qui a notamment conduit à l'évaluation opérationnelle de l'ARES. Pour ce nouveau mandat, je souhaiterais **évaluer différents processus mis en place à l'ARES**, pour permettre leur simplification, aussi bien pour les membres du personnel de l'ARES que pour les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur (octroi des bourses de la coopération, organisation des examens communs, gestion des arrivées, départs et congés des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES, dématérialisation des factures, gestion électronique des documents, etc.).

Par ailleurs, sans naturellement remettre en cause la structure de l'administration de l'ARES actuellement divisée en huit directions, je prendrai soin d'opérer un décroisement de celles-ci afin de renforcer l'efficacité du travail mené et favoriser la **mutualisation** et la **transversalité** des diverses expertises présentes. Convaincu que cela aboutira à une amélioration continue du travail et que cela sera source de création de valeur au sein de l'ARES, c'est dans cette démarche que **je veillerai à favoriser le**

développement de projets transversaux de simplification administrative internes à l'ARES afin d'améliorer les processus, par la mise en place de mesures pragmatiques et concrètes destinées à faciliter les relations au sein de l'administration de l'ARES mais également entre l'administration et ses usagères et usagers. Par ailleurs, cette démarche permettra de mettre pleinement en œuvre le décret Gouvernance dans son aspect relatif au droit des usagers.

03.4 / PROPOSITIONS

N°	PROPOSITION
03.1	Poursuivre le développement d'e-paysage, organiser sa maintenance et prévoir son transfert, de manière balisée
	Renforcer les projets de simplification administrative existants
	Mener une réflexion quant au développement de nouveaux projets transversaux de simplification administrative
03.2	Favoriser l'organisation de réunions conjointes entre différents organes dans le cadre de thématiques transversales
	Mener une réflexion quant au rythme et au fonctionnement des instances de l'ARES
	Contribuer à la révision du processus de demandes d'habilitation
03.3	Évaluer les processus existants à l'ARES
	Contribuer au développement de projets transversaux de simplification administrative internes à l'ARES

04. PARTAGER

04.1 / POUR INFORMER LES ACTRICES ET ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'une des missions de l'ARES est d'informer le grand public sur l'organisation de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. Élément essentiel **mettant l'expertise de l'administration de l'ARES au service du secteur de l'enseignement supérieur**, je souhaiterais poursuivre le développement des projets suivants :

- » alimentation et mise à jour constantes du site mesetudes.be ;
- » création et mise à jour d'outils à destination des étudiantes et étudiants (orientation, finançabilité, etc.) ;
- » vulgarisation du cadre réglementaire sur les réseaux sociaux ;
- » présence aux salons SIEP, en collaboration avec l'AGE.

Par ailleurs, les établissements d'enseignement supérieur bénéficient également de l'expertise de l'administration de l'ARES dans le cadre de communications qui leur sont directement destinées, comme les newsletters et bulletins d'informations (décisions du Conseil d'administration, newsletter de la cellule d'appui à la mise en œuvre de la réforme de la formation initiale des enseignantes et enseignants, newsletter dédiée à l'international, etc.),

Enfin, je souhaiterais profiter de mon mandat **pour poursuivre le développement et l'évolution de la stratégie de communication digitale** de l'ARES :

- » réseaux sociaux (BlueSky, Facebook, Instagram, YouTube et LinkedIn) ;
- » site institutionnel de l'ARES, récemment redéveloppé ;
- » podcasts de l'ARES, disponibles sur Spotify et Podcloud.

04.2 / POUR CRÉER UNE COMMUNAUTÉ D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

En tant que coupole des établissements d'enseignement supérieur, l'ARES peut également servir de lieu de rencontres et de partage d'expériences. Pour les années à venir, j'estime essentiel de poursuivre dans cette dynamique de transversalité et de mutualisation qui anime l'ARES depuis plus de dix ans, afin de permettre le développement d'une véritable **communauté d'apprentissage collectif**.

C'est la raison pour laquelle l'ARES continuera à organiser ses midis thématiques, les journées d'échanges et de rencontre sur différentes thématiques (aide à la réussite, enseignement inclusif, genre, vie étudiante, petite enfance, etc.), ainsi que les moments de formation à destination des établissements d'enseignement supérieur (e-paysage, évolution du cadre législatif, accompagnement des réformes, etc.). En matière de relations internationales, qu'il s'agisse de partenariats de mobilité, de codiplômations internationales, ou encore de réseaux d'alliances européennes, il convient de veiller à relayer les besoins des établissements d'enseignement supérieur vers les autorités et à faciliter les échanges de bonnes pratiques, afin de pouvoir se projeter dans un contexte fertile pour le développement de ces partenariats.

En outre, dans cet esprit de décroisement, il conviendra d'étendre cette communauté d'apprentissage collectif à d'autres organismes et institutions avec lesquels l'ARES travaille main dans la main (ETNIC, DGESVR, AGE, AEQES, commissaires et délégué-es du Gouvernement, etc.).

Enfin, les collaboratrices et collaborateurs de l'ARES doivent **pouvoir participer activement à cette communauté d'apprentissage collectif**. Dans ce cadre, j'aimerais réinstaurer l'organisation des tipis et mini-tipis de l'ARES, formations internes par et pour les collaboratrices et collaborateurs. Cela permettra à chacune et chacun de bénéficier de l'expertise d'autrui et de continuellement se former à de nouvelles thématiques.

04.3 / POUR DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES DU PERSONNEL DE L'ARES

Le **développement de compétences constitue un levier essentiel** pour renforcer l'autonomie, la qualité du service public et l'épanouissement professionnel des collaboratrices et collaborateurs. À cet égard, les membres du personnel de l'ARES participent activement au développement transversal de compétences par et pour leurs pairs. Des initiatives concrètes ont déjà vu le jour, telles que :

- » formation à l'écriture inclusive ;
- » sensibilisation au développement durable ;
- » sensibilisation à la protection des données ;
- » formation aux aspects juridiques de base ;
- » formation à l'utilisation de différents outils informatiques mis à disposition des collaboratrices et collaborateurs.

Dans le cadre de ce nouveau mandat, je souhaite **développer davantage cette dynamique de partage de compétences et d'expertises** au sein de l'administration de l'ARES à travers plusieurs actions :

- » création d'un annuaire interne recensant les compétences spécifiques des membres du personnel (langues, outils, gestion de projets, animation, etc.) afin d'identifier rapidement des personnes-ressources disponibles pour animer des formations ou accompagner leurs collègues ;
- » organisation de micro-formations animées par des collègues volontaires pour partager des savoirs pratiques ou méthodologiques en format court et interactif ;
- » intégration du partage de compétences dans les évaluations et entretiens de fonctionnement ;
- » développer un espace numérique où les supports de formation, tutoriels, fiches pratiques et retours d'expérience pourront être déposés et consultés librement par l'ensemble du personnel.

En renforçant ce partage de compétences et d'expertise, **l'ARES pourra non seulement capitaliser sur les talents internes, mais aussi favoriser une culture de la coopération, de la reconnaissance et de l'apprentissage continu**

04.4 / PROPOSITIONS

N°	PROPOSITION
04.1	Soutenir la mise à disposition de l'expertise de l'administration de l'ARES
	Renforcer les communications vers les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur
	Évaluer et faire évoluer la stratégie de communication digitale de l'ARES
04.2	Développer une communauté d'apprentissage collectif pour et avec les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur
	Renforcer la communauté d'apprentissage collectif au sein de l'administration de l'ARES
04.3	Renforcer la dynamique de partage de compétences et d'expertises au sein de l'administration de l'ARES

05. ACCOMPAGNER

05.1 / POUR APPRÉHENDER L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le cadre réglementaire de l'enseignement supérieur n'est pas toujours simple à comprendre. Par ailleurs, depuis l'instauration du décret Bologne en 2004 et certainement encore davantage depuis le décret Paysage en 2013, les réformes de moyenne ou grande importance se sont succédé et, parfois, à un rythme très soutenu. Dans un tel cadre, **le rôle d'accompagnement joué par l'ARES est absolument indispensable à mes yeux et doit être maintenu, voire accentué**, sans pour autant naturellement remettre en cause d'une quelconque manière l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur quant à cet aspect, pas plus d'ailleurs que la liberté académique de ceux-ci.

En continuité de la mission d'avis de l'ARES dont j'ai déjà parlé ci-avant (cf. *supra*, point 01), l'ARES a donc pour mission d'accompagner les actrices et acteurs dans les modifications du cadre réglementaire. C'est probablement encore davantage le cas lorsque la réforme mise en application n'est pas celle que les actrices et acteurs auraient appelée de leurs vœux. Depuis dix ans, les exemples d'accompagnement sont légion, notamment dans le cadre de la mise en place de réformes d'importance comme les différents décrets « fourre-tout », la réforme de la formation initiale des enseignantes et enseignants ou encore e-paysage. Il est indéniable que l'ARES continuera à accompagner les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur dans le cadre des futures réformes de l'enseignement supérieur, dont la réforme du parcours étudiant, annoncée dans la Déclaration de Politique communautaire. Le Conseil d'administration de l'ARES a d'ailleurs très récemment reconnu la qualité de cet accompagnement et a souhaité, dans le cadre du travail mené sur les priorités de l'ARES, que la collecte de l'information soit renforcée en centralisant et diffusant toute information/connaissance dans les matières relatives à l'enseignement supérieur, et ce, au bénéfice de tous les établissements. **Mon intention est de poursuivre pleinement dans cette ligne en renforçant la mission** de « *fournir et de diffuser une information complète, fiable et objective sur l'enseignement supérieur en Communauté française à tout acteur de l'enseignement supérieur, ainsi qu'au grand public, sans préjudice des missions d'information dévolues par la législation à d'autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche* », telle que formulée récemment dans le cadre de la réécriture des missions de l'ARES.

C'est également la raison pour laquelle l'administration de l'ARES se compose d'expertes et d'experts aux profils variés. Cela permet un accompagnement quotidien des établissements, de l'administration, du grand public, pour comprendre le fonctionnement de notre enseignement supérieur. **Je tiens non seulement à remercier l'administration pour son travail de qualité, mais je souhaite surtout poursuivre dans cette voie**, en m'appuyant à nouveau sur la nouvelle mission reconnue dans le cadre de la proposition de révision des missions de l'ARES tendant à reconnaître l'expertise de l'administration de l'ARES en matière d'enseignement supérieur en la mettant au service du Gouvernement ainsi que de toute actrice et de tout acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Un **exemple récent illustrant** pleinement le rôle d'accompagnement de l'ARES tel que je le conçois et que je l'encourage est l'initiative prise dans la mise en place d'un formulaire en ligne guidant, depuis presque un an, toute personne désireuse d'en savoir davantage sur son statut de finança bilité. **Le rôle de l'ARES est ici d'accompagner une réforme très complexe en la présentant de façon simple et pédagogique et, dès lors, réellement utile** pour toutes et tous.

05.2 / POUR MUTUALISER LES EFFORTS

Pour des projets impliquant plusieurs actrices et acteurs de l'enseignement supérieur, **il convient de se montrer solidaire et d'apporter sa pierre à l'édifice**. En effet, je demeure convaincu qu'une des plus-values majeures de l'ARES est le fait qu'elle agisse en tant que fédération des établissements d'enseignement supérieur lui permettant d'accompagner et de faciliter la mise en place de projets communs de moyenne ou grande envergure.

C'est notamment le cas dans le cadre de l'organisation d'examens et tests communs, comme le concours en médecine et dentisterie et l'examen de maîtrise de la langue française. L'ARES joue son rôle fédérateur afin de soulager les établissements d'enseignement supérieur d'une certaine charge administrative en la prenant à son compte et en mutualisant les efforts pour y parvenir. **Je tiens à ce que, durant mon mandat, l'ARES renforce ce rôle mutualisateur, notamment dans un contexte budgétaire restreint qui impose, à nouveau, de faire aussi bien, voire mieux, avec moins**. Dans ce cadre, il pourrait également être intéressant de réfléchir à une mutualisation des expertises de l'ARES, notamment entre la direction de la coopération internationale et la direction des relations internationales.

C'est également le cas dans le cadre de la gestion des appels à bourses au sein de la coopération internationale, de la mise en place de prix et appels à projets divers ou encore des réflexions communes pouvant être menées comme dans le cadre du GT kiné. Par ailleurs, en tant que membre coordinateur de la section locale *Scholars at Risk* de la Fédération Wallonie-Bruxelles, il revient à l'ARES de veiller particulièrement à la mise en lumière des initiatives portées par les établissements en matière de liberté académique et de protection des chercheurs et académiques en danger et à les supporter dans leurs efforts en vue de pouvoir disposer de financements pouvant soutenir ces initiatives.

05.3 / POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

J'estime plus que nécessaire **d'accompagner les collaboratrices et collaborateurs de l'ARES tout au long de leur parcours professionnel à l'ARES**, afin que chacune et chacun puisse s'y sentir bien, reconnu et soutenu. **Le bien-être au travail constitue un sujet prioritaire dans le cadre de mon mandat**. Il ne s'agit pas uniquement de prévenir les risques ou de répondre à des obligations légales, mais bien de **créer un environnement professionnel épanouissant, inclusif et porteur de sens**.

Dans cette optique, plusieurs processus de gestion des ressources humaines seront déployés ou approfondis :

- » le plan de formation annuel sera construit pour répondre aux besoins exprimés lors des évaluations et entretiens de fonctionnement, favoriser la montée en compétences et accompagner les transitions professionnelles ;
- » la révision des profils de fonctions permettra de clarifier les rôles, d'aligner les attentes et de mieux valoriser les compétences spécifiques de chaque poste. Cette démarche contribuera à une meilleure reconnaissance du travail accompli ;
- » les entretiens d'évaluation et de fonctionnement seront repensés comme des espaces de dialogue constructif, centrés sur le développement professionnel, la qualité de vie au travail et la coconstruction d'objectifs réalistes ;
- » la révision du règlement de travail intégrera des dimensions clés du bien-être : droit à la déconnexion, télétravail, prévention des risques psychosociaux et équilibre vie professionnelle/vie privée.

Le dialogue entre les différentes actrices et acteurs du bien-être sera renforcé et structuré. Des rencontres régulières, des campagnes de sensibilisation et des dispositifs de signalement accessibles permettront de **faire vivre une culture du respect, de l'écoute et de la prévention**.

Par ailleurs, **le bien-être au travail ne peut être dissocié des valeurs de durabilité et de responsabilité** que porte l'ARES. L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES sont accompagnés au quotidien dans **l'optique de respecter les objectifs de développement durable**⁹. En effet, la sensibilisation à ces enjeux est et restera essentielle au sein du personnel de l'ARES, notamment par le biais des mesures suivantes :

- » tri des déchets ;
- » clauses spécifiques dans les marchés publics ;
- » consommation de produits « bio » ;
- » mesures éco-responsables dans le cadre des traitements et de l'archivage des données.

Enfin, le bien-être au travail est également renforcé par le rôle essentiel que jouent les personnes de confiance, les personnes préposées à la sécurité et les EPI, que ce soit au niveau moral et au niveau sécurité.

05.4 / POUR SOUTENIR L'INCLUSION DE TOUTES ET TOUS

Il me tient également à cœur de rappeler que l'ARES est engagée depuis plus de dix ans dans une politique d'inclusion, de non-discrimination et de respect à l'égard des collaboratrices et collaborateurs. Cette politique est présente dans les processus de recrutement à l'ARES, que ce soient pour les futurs membres du personnel, les stagiaires et les étudiantes et étudiants, mais également dans le cadre de la communication entre collaboratrices et collaborateurs, membres des instances, etc.

Dans ce cadre, **je soutiens activement et veillerai à renforcer les démarches réalisées** par les référentes et référents « genre », par les personnes de confiance et par les ressources humaines, qui accompagnent l'ensemble des membres du personnel dans une politique d'inclusion.

⁹ Les 17 objectifs de développement durable sont consultables sur le site internet des Nations Unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

05.5 / PROPOSITIONS

N°	PROPOSITION
05.1	Renforcer l'accompagnement des réformes de l'enseignement supérieur
	Renforcer le partage d'informations entre l'ARES et les actrices et acteurs de l'enseignement supérieur
05.2	Poursuivre la mutualisation des moyens administratifs et logistiques
05.3	Déployer la politique de gestion des ressources humaines
	Soutenir et renforcer les démarches liées aux objectifs de développement durable
05.4	Soutenir et renforcer le soutien aux politiques d'inclusion

CONCLUSION

Avant de conclure ce plan opérationnel, il me tenait à cœur de remercier l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'ARES pour leur investissement, leur professionnalisme et la qualité de leur travail.

Le plan opérationnel que je vous présente aujourd'hui sera soumis à une évaluation à mi-mandat, comme le veut le prescrit réglementaire. Dans ce cadre, un tableau récapitulatif sera réalisé, comprenant l'ensemble des mesures proposées, divisées en actions concrètes et précisées par leur état de suivi (clôturé, en continu, en cours et à réaliser).

Lettre de mission de l'Administrateur de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur - ARES

CONTEXTE

Aux termes de l'article 20 du décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation des études du 7 novembre 2013 (ci-après décret « Paysage »), l'ARES est *un organisme d'intérêt public de catégorie B au sens de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. Fédération des établissements d'enseignement supérieur en Communauté française, elle 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. Elle exerce ses différentes missions sans porter préjudice à l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur.*

L'ARES fédère ainsi 6 universités, 19 hautes écoles, 16 écoles supérieures des arts et 86 établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale dont elle organise la concertation et pour lesquels elle promeut les collaborations à l'échelle nationale et internationale.

En tant que coupole unique, l'ARES assure au secteur de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles une coordination globale.

01. MISSIONS GÉNÉRALES DE GESTION

L'administrateur coordonne les activités de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ci-après dénommée « Académie »). Il assure notamment la gestion administrative de l'Académie ainsi que la gestion et la direction du personnel de celle-ci.

Il participe aux réunions du Conseil d'administration, du Bureau exécutif, des Chambres thématiques, des Commissions permanentes et du Conseil d'orientation de l'Académie et s'y fait représenter par un membre du personnel de l'Académie en cas d'empêchement. Il dresse ou fait dresser les procès-verbaux de ces réunions et, dès leur approbation, les transmet pour information au Gouvernement de la Fédération Wallonie Bruxelles.

Il assure la publicité des décisions du Conseil d'administration et du Bureau exécutif, ainsi que des avis émis par les Chambres thématiques, les Commissions permanentes et le Conseil d'orientation.

Il participe à la fixation de l'ordre du jour des séances du Bureau exécutif, du Conseil d'administration et du Conseil d'orientation.

Il veille à l'instruction préalable des dossiers qui sont soumis au Conseil d'administration ou au Bureau exécutif et qui relèvent de sa compétence.

Il veille à l'exécution des décisions prises par le Conseil d'administration et le Bureau exécutif, notamment celles touchant la gestion administrative, budgétaire et financière de l'Académie, en ce compris la gestion des bâtiments, l'élaboration des projets de budget et leur exécution, ainsi que la direction du personnel.

Compte tenu des délégations qui lui sont accordées, il prend les initiatives ou fait les propositions aux organes de gestion de l'Académie qu'il juge utiles à cet effet.

Il exerce ses missions dans un souci constant de simplification administrative, d'éco-sensibilité et de gestion, notamment financière, saine et durable. Il réserve une attention particulière au bien être au travail pour l'ensemble des équipes.

L'administrateur veille, par une gestion adéquate des membres du personnel statutaire et contractuel et des chargés de mission composant l'Académie, à ce que les missions dévolues à l'Académie soient remplies au mieux.

A ces fins, il s'agit notamment :

- » d'organiser et de gérer l'Académie de manière à ce que chacun des membres du personnel qui la compose travaille dans le souci constant de la qualité et de l'efficacité du service rendu au public et à la communauté de l'enseignement supérieur ;
- » de veiller à ce que le travail soit effectué avec diligence et dans le respect de la légalité ;
- » de veiller à une gestion optimale des ressources humaines mises à sa disposition par une distribution des tâches alliant les capacités et les potentialités de chacun et les besoins du fonctionnement de l'Académie ;
- » de procéder périodiquement à une évaluation du fonctionnement de l'Académie en y associant les membres du personnel ;
- » d'informer les membres du personnel et les organes de gestion de l'Académie de l'évolution du fonctionnement et des résultats obtenus au sein de l'Académie ;
- » de veiller à l'épanouissement professionnel des membres du personnel et à l'amélioration continue de la qualité du travail fourni, notamment en favorisant une politique efficiente de formation des membres du personnel et un souci constant du bien-être au travail.

02. OBJECTIFS DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

L'administrateur, dans le cadre des missions qui lui sont confiées, poursuivra les objectifs suivants :

- » Assurer un suivi des cadres législatif, réglementaire et budgétaire de l'Académie, en vue de construire, le cas échéant, avec les organes de gestion, les réponses appropriées ;
- » Maintenir et développer une gestion prospective et pluriannuelle de l'Académie et assurer la cohérence entre celle-ci et la gestion quotidienne de l'institution ;
- » Coordonner la gestion de l'Académie ;

- » Veiller à inscrire l'Académie dans une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des services à la collectivité.

03. OBJECTIFS DE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Le mandataire élabore un plan opérationnel conformément à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 décembre 2013 relatif au cadre et au statut administratif et pécuniaire des membres du personnel de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur.

Le plan opérationnel doit intégrer une description des prestations concrètes que le mandataire compte mettre en œuvre afin de rencontrer la présente lettre de mission.

Par ailleurs, l'administrateur veillera à :

- » Instruire les dossiers du Conseil d'administration et du Bureau exécutif en fournissant les éléments nécessaires et suffisants à une saine prise de décision ;
- » Poursuivre la mise en œuvre du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, et les autres normes légales en lien avec l'enseignement supérieur ;
- » Assurer la saine gestion financière de l'Académie ;
- » Maintenir et développer les moyens de communication interne et externe de l'Académie, notamment électroniques ;
- » Agir dans un souci constant de simplification administrative et de gestion qualitative et efficiente, tout en assurant le respect des dispositions légales et réglementaires ;
- » Assurer le contrôle interne, dans le respect des dispositions légales et réglementaires ;
- » Assurer une bonne information des autorités de tutelle ;
- » Utiliser de manière optimale les infrastructures existantes et futures.

04. MOYENS BUDGÉTAIRES ET RESSOURCES HUMAINES ATTRIBUÉS

- » Les moyens budgétaires afférents aux missions de l'administrateur sont ceux inscrits au budget de l'Académie. Pour information, les recettes estimées totales pour l'exercice 2020 s'élèvent à 36.435.056,14 EUR. Ils intègrent notamment les moyens prévus :
 - aux articles 25 à 27 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (montant recettes estimées 2020 : 4.231.000 EUR) ;
 - dans le cadre du programme quinquennal de coopération au développement déposé par l'ARES et approuvé par arrêté ministériel du 21 février 2017 et/ou dans le cadre d'autres programmes ultérieurs (montant de recettes estimés 2020 : 29.475.056,14 EUR) ;
 - par diverses dispositions réglementaires accordant à l'Académie des moyens complémentaires (décret du 29 mars 2017 relatif aux études en sciences

médicales et dentaires ; décret de la Communauté française du 3 mai 2019 portant diverses mesures relatives à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, etc. – montant total des recettes estimées 2020, y compris recettes diverses : 2.729.000 EUR).

- » Les moyens humains, sans préjudice de toute décision ultérieure en la matière, sont constitués d'une équipe d'environ 70 membres du personnel en place à la date de rédaction de la présente lettre de mission, répartis en 6 directions selon l'organisation présentée sur le site web de l'Académie ;
- » Des ressources humaines, matérielles et financières supplémentaires afférentes aux missions de l'administrateur peuvent être mises à disposition de l'Académie par le Gouvernement de la Communauté française et/ou par les établissements d'enseignement supérieur, conformément à l'article 26 du décret du 7 novembre 2013 précité.

05. AUTORITÉ CONFÉRÉE PAR DÉLÉGATION

L'administrateur dispose des délégations de compétence prévues dans le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études – notamment l'article 23, in fine, qui renvoie à l'article 51bis de la loi du 28 avril 1953 sur l'organisation de l'enseignement universitaire par l'Etat tel que modifié –, et dans les arrêtés d'application y relatifs – notamment les articles 26 à 31 de l'arrêté du gouvernement de la Communauté française du 19 décembre 2013 relatif au cadre et au statut administratif et pécuniaire des membres du personnel de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur.

06. PROFIL DE COMPÉTENCES

06.1 / COMPÉTENCES TRANSVERSALES

L'administrateur met en œuvre les compétences transversales suivantes :

- 01.** Traduction d'objectifs politiques en objectifs stratégiques et opérationnels ;
- 02.** Mise en place d'indicateurs de réalisation des objectifs et capacité d'évaluer sur cette base les effets de son action et de celles des personnes placées sous son autorité ;
- 03.** Prise de décisions et de responsabilités ;
- 04.** Intégration et utilisation quotidienne des outils de management utiles à la bonne mise en œuvre des objectifs ;
- 05.** Méthodologie de suivi des décisions adoptées ;
- 06.** Maîtrise et gestion du stress ;
- 07.** Capacité à gérer les conflits ;
- 08.** Valorisation et motivation de son personnel, création et maintien d'un climat serein, de confiance et de disponibilité, capacité de faire adhérer le personnel aux projets ;
- 09.** Développement d'une dynamique de travail en équipe et par projet ;
- 10.** Capacité de persuasion et de négociation ;

11. Capacité à déléguer ;
12. Communications écrites et orales claires et précises ;
13. Créativité, flexibilité, pro-activité, sens de l'adaptation et de l'innovation ;
14. Capacité à développer les relations, notamment les relations au travail, y inclus avec les organisations syndicales.

06.2 / COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

L'administrateur met en œuvre les compétences spécifiques suivantes :

01. Excellente connaissance de la structure et du schéma institutionnel de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie Bruxelles et des interlocuteurs de ce dernier ;
02. Compétences managériales et expérience professionnelle certaine dans la gestion d'équipe de taille moyenne à importante ;
03. Bonnes connaissances du système institutionnel belge et du fonctionnement des institutions, plus particulièrement au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
04. Notions de droit constitutionnel, social et administratif ;
05. Bonnes connaissances des matières budgétaires et des modalités spécifiques à la fonction publique de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
06. Bonne connaissance de l'anglais et, si possible, du néerlandais.