

# Plan d'action institutionnel ULB

Organe en charge de la validation du plan d'action: Conseil Académique

Date de validation du plan: 30/05/2022

Dates des actualisations du plan: n.a.

Auteur: DTAS - Service Qualité

Stratégie			Périmètre du projet			Opérationnalisation	Contexte de l'objectif
ESG	Objectifs	Autorité(s) porteuse(s) de l'objectif	Projets	Service responsable du projet	Échéances	Livrables - Résultats attendus	Plans d'action associés
1	Formaliser la démarche Qualité en promouvant un processus qualité ULB intégré pour toute l'université	Vice-recteur Enseignement et qualité	Élaborer et diffuser un document de type « manuel qualité » global explicitant le système qualité de l'ULB, la politique d'assurance qualité et comportant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité.	DTAS - Service qualité	2022-2023	Manuel Qualité validé par les instances	
1	Formaliser la démarche Qualité en promouvant un processus qualité ULB intégré pour toute l'université	Vice-recteur Enseignement et qualité	Elaborer un document en expliquant la démarche qualité pour les services bibliothécaires ou les Learning centers dans le cadre d'une amélioration continue des services.	DTAS - Service qualité DBIS	2022-2023	Fiche explicative pour pour les services bibliothécaires ou les Learning centers	
1	Formaliser la démarche Qualité en promouvant un processus qualité ULB intégré pour toute l'université	Vice-recteur Enseignement et qualité	Assurer la promotion de la charte qualité et de la charte pédagogique au sein et à l'extérieur de l'ULB.	DTAS - Service qualité	2022-2024	Campagne de communication organisée avec le Service Communication pour promouvoir les deux documents	
1	Formaliser la démarche Qualité en promouvant un processus qualité ULB intégré pour toute l'université	Vice-recteur Enseignement et qualité	Généraliser les référents qualité institutionnels dans toutes les facultés et entités y compris au SFC et à la FODO.	DTAS - Service qualité	2024	Avoir des référenets Qualité désignés pour l'ensemble des facultés et entités	
1	Formaliser la démarche Qualité en promouvant un processus qualité ULB intégré pour toute l'université	Vice-recteur Enseignement et qualité	Pérenniser le Réseau Qualité	DTAS - Service qualité	2022		
1	Formaliser la démarche Qualité en promouvant un processus qualité ULB intégré pour toute l'université	Vice-recteur Enseignement et qualité	Améliorer le processus d'élaboration des PAE	DTAS - Service qualité Direction générale DTAS	2024		* Plan Morpho, Axe 3

1	Doter les services de ressources humaines et financières suffisantes pour assurer la continuité des missions	Vice-recteur Enseignement et qualité Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre	Doter l'organisation de ressources humaines suffisantes et pérennes pour assurer toutes ses missions en matière de qualité de l'enseignement (Service Qualité).	DTAS	2022	Engagement d'une collaboratrice ou d'un collaborateur en charge de mettre en place puis coordonner des évaluations des programmes par les étudiants (EPE)	Plan Morpho, Axe 4
1	Doter les services de ressources humaines et financières suffisantes pour assurer la continuité des missions	Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre	Doter l'organisation de ressources humaines suffisantes et pérennes pour assurer toutes ses missions en matière de perspective et d'analyse.	DTAS	2022	Engagement d'une collaboratrice ou d'un collaborateur en charge de piloter l'amélioration des bases de données de l'université (cf. infra) et renforcement des capacités d'analyses prospectives	
1	Poursuivre le développement de la formation continue	Vice-recteur Enseignement et qualité	Développer l'axe sciences et techniques du catalogue de la FC	Service de Formation Continue	2025		
1	Poursuivre le développement de la formation continue	Vice-recteur Enseignement et qualité	Améliorer l'offre de formation aux enseignants (IFC et autres opérateurs)	Service de Formation Continue			
1	Poursuivre le développement de la formation continue	Vice-recteur Enseignement et qualité	Améliorer les supports (inscription, forfait administratif)	Service de Formation Continue			
1	Poursuivre le développement de la formation continue	Vice-recteur Enseignement et qualité	Observer les opportunités de formation en regard des besoins de formation de la formation continue	Service de Formation Continue			
2	Améliorer la gestion et l'utilisation des fiches UE	Vice-recteur Enseignement et qualité	Se doter d'outils simplifiant le mode de remplissage des fiches UE	DE			Plan Morpho /Axe 3 Plan digital : Phase 2
2	Améliorer la gestion et l'utilisation des fiches UE	Vice-recteur Enseignement et qualité	Associer les étudiants à la complétude des fiches UE	DE			
2	Améliorer la gestion et l'utilisation des fiches UE	Vice-recteur Enseignement et qualité	Veiller à ce que la rubrique « évaluation » des fiches UE soit renseignée avec précision. Une grille spécifiant les attendus pourrait d'ailleurs être fournie aux enseignants	DE			
2	Engager une réflexion de fond sur le catalogue de cours	Vice-recteur Enseignement et qualité	Engager une réflexion de fond sur le catalogue de cou	DE			
3	Diversifier les formats de la mobilité et de l'internalisation et les encourager	Vice-recteur Enseignement et qualité Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Encourager les stages, notamment à l'étranger, et renforcer l'accompagnement des étudiants dans leur recherche	DRE- relations internationales (RI)/Responsables des stages en faculté	2023 pour la plateforme, récurrent pour les deux autres livrables	Sensibiliser les étudiants sur les opportunités de stages à l'international, notamment en faisant la publicité des financements pour ces stages; sensibilisation des promoteurs de stages aux opportunités de stages à l'international; mise en œuvre d'une plateforme par et pour les étudiants regroupants les offres de stages à l'international ; mobilisation des alumni	CAP 2030
3	Diversifier les formats de la mobilité et de l'internalisation et les encourager	Vice-recteur Enseignement et qualité Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Identifier les freins à la mobilité et mettre en place des actions visant à les contourner et à favoriser la mobilité pour le plus grand nombre	DRE-RI / DE-SME Plan d'action institutionnel ULB	Résultats de l'enquête 2022 - Plan de communication visibilisant mieux l'ensemble des mobilités existantes - 2023	Enquête sur les freins à la mobilité - réalisée en 2021-2022 / Mise en place d'un plan visant à améliorer la communication vers les étudiants	CAP 2030

3	Diversifier les formats de la mobilité et de l'internalisation et les encourager	Vice-recteur Enseignement et qualité	Institutionnaliser les liens entre les maîtres de stage et l'établissement	DE - CAP DTAS - Service qualité			
3	Diversifier les formats de la mobilité et de l'internalisation et les encourager	Vice-recteur Enseignement et qualité Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Développer l'internationalisation à la maison	DRE-RI / CAP	Récurrent	Projet FEE déposé visant à recruter un assistant pouvant aider les enseignants à développer l'internationalisation dans leurs cours (CAP); Faciliter les interactions entre les étudiants locaux et internationaux au travers de l'organisation d'activités; Sensibilisation des enseignants à la création de BIPs, Blended Intensive Programs financés par le programme Erasmus+ (dans le cadre de CIVIS : échéance 2023).	CAP 2030 et plan d'action du projet européen CIVIS
3	Poursuivre l'engagement de l'ULB dans l'Alliance CIVIS	Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération TOU.TE.S	Poursuivre l'implication dans la gouvernance (Steering, Board), les WP et les HUBs	DRE - RI	CIVIS 1 fin septembre 2022 / CIVIS 2.0 fin septembre 2026	Voir livrables du projet européen	CAP 2030 et le plan de l'UE pour les universités européennes + le plan d'action du projet européen CIVIS
3	Poursuivre l'engagement de l'ULB dans le développement durable	Vice-recteur au développement durable Direction générale	Mettre en œuvre le volet "Opérations" du Plan climat (Axes prioritaires : énergie, mobilité, digital)	DTAS - SEM	2030	Diminution de 13 à 14% des émissions de carbone de l'ULB (par rapport au scénario tendanciel)  Reporting biannuel au Conseil d'administration (CA)	Plan climat (volet opérations) Rapport durabilité
3	Poursuivre l'engagement de l'ULB dans le développement durable	Vice-recteur au développement durable Vice-recteur Enseignement et qualité	Mettre en œuvre l'axe "Enseignement" du Plan climat	DTAS - SEM DE - CAP	2021-2022 : Mise en place de la plateforme EDDuco de ressources en ligne (dans l'UV)  2022-2023 : Mise en place d'un cours transversal d'introduction à la durabilité, accessible à tous les étudiants de bachelier	Moyen terme : Les enseignants qui le souhaitent sont soutenus en matière d'intégration de la durabilité dans leurs enseignements.  Moyen terme : Les étudiants qui le souhaitent peuvent se former aux enjeux de la durabilité  Long terme : Former tous les étudiants aux enjeux de la durabilité	EDDuco - Plan climat Rapport durabilité
3	Poursuivre l'engagement de l'ULB dans le développement durable	Vice-recteur au développement durable	Accompagner la création du Student in Transition Office (SITO)	DTAS - SEM	Q1 2021-2022 : Statuts validés  2021-2023	Statuts du SITO validés au Conseil d'administration (CA)  Communication fluide entre le SITO et les instances institutionnelles (Procès-verbaux)	
3	Améliorer le dispositif EEE afin de favoriser le déploiement d'une culture qualité chez les étudiants et les enseignants	Vice-recteur Enseignement et qualité	Associer systématiquement les étudiants à l'élaboration ou à la révision des questionnaires d'EEE	DTAS - Service Qualité	Campagne d'été 2023	Prise en compte des demandes des étudiants au sein de la CoCopé pour l'amélioration de l'application	
3	Améliorer le dispositif EEE afin de favoriser le déploiement d'une culture qualité chez les étudiants et les enseignants	Vice-recteur Enseignement et qualité	Assurer un retour régulier des enseignants vers les étudiants suite aux EEE	DE DTAS - Service qualité Plan d'action institutionnel ULB	Campagne d'été 2022 (récurrent)	Amélioration des outils de communication auprès des étudiants (ex: capsules vidéo)	

4	Mettre en oeuvre une politique de bien-être au sein de l'institution	Direction générale Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Mettre en place des ressources et outils permettant le développement d'un plan d'action relatif au bien-être de la communauté universitaire	DRH	2022-2023 + évaluation en continu	<p>Mise en place d'une gestion RH axée sur la bienveillance et la professionnalisation</p> <p>Rédaction et mise en oeuvre d'une note cadre bien-être</p> <p>Création d'une cellule bien-être et engagement de l'équipe</p> <p>Suivi des enquêtes back together et back to campus (concernant leur retour sur site après le confinement en collaboration avec le Policy Lab)</p> <p>Réalisation d'un audit bien-être pour identifier les besoins pour le personnel</p> <p>Développement de tableaux de bord sur des indicateurs relatifs au bien être</p> <p>Organisation de la semaine de déconnexion (travail vs privé/ travail vs collègue / travail vs santé)</p>	Plan Morpho: Axe 6
4	Améliorer la prise en considération des cas de pressions psychologiques, physiques et de harcèlements étudiants	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture Direction générale	Renforcer les dispositifs d'assistance existants pour les étudiants (plan d'action, groupe de travail en cours, etc.) et améliorer la communication	Cash-e	06/2022 Définition des procédures 09/2022 Création de la base de données Reporting une fois par an	<p>Création d'une cellule responsable de la prise en charge des cas de pressions psychologiques, physiques et de harcèlements pour les étudiants (CASH-e)</p> <p>Définition des procédures de la cellule</p> <p>Prise en charge des demandes</p> <p>Reporting des lieux de risque</p> <p>Création d'une base de données opérationnelle et respectueuse du RGPD</p> <p>Formulaire en ligne anonyme</p> <p>Nouvelle campagne de communication sur les missions de CASH-e à l'automne</p> <p>Formation des membres des Cercles étudiants aux questions de harcèlement et violences sexuelles (chaque année, l'ensemble du comité du baptême et les délégués éco-responsable sont formés à ces questions)</p> <p>Formation des agents de sécurité aux questions de violences sexuelles</p> <p>Création d'un espace de communication pour les actions bien-être</p>	Dispositif Santé et bien être

4	Améliorer la prise en considération des cas de pressions psychologiques, physiques et de harcèlements entre les membres du personnel	Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre Direction générale	Renforcer les dispositifs d'assistance existants pour les membres du personnel (plan d'action, groupe de travail en cours, etc.) et améliorer la communication relative	DRH - Cellule bien-être		Développement de la cellule bien être (cf. supra) Création d'un espace de communication pour les actions bien-être Communication sur les ressources existantes (personnes de confiance, conseiller en prévention...)	Plan Morpho: Axe 6
4	Rendre l'université plus inclusive	Vice-recteur Enseignement et qualité	Développer la formation universitaire en alternance	DE			Feuille de route VR Enseignement et Qualité
4	Rendre l'université plus inclusive	Vice-recteur Enseignement et qualité	Mettre en œuvre et évaluer le projet pilote "Première année sur mesure"	DE - SAA			Feuille de route VR Enseignement et Qualité
4	Rendre l'université plus inclusive	Vice-recteur Enseignement et qualité	Organiser la semaine d'accueil des nouveaux étudiants (SANE)	DE - SAA DRE - Infoétudes			Feuille de route VR Enseignement et Qualité
5	Développer la mobilité des personnels	Vice-recteur à la politique académique Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Encourager la mobilité des personnels	DRE-RI / DE-SME	Récurrent	Communication régulière sur les opportunités et les financements spécifiques (Erasmus+, CIVIS et financements propres à l'ULB).	CAP 2030 - MORPHO - CIVIS
5	Poursuivre l'amélioration de l'environnement de recherche à l'ULB	Vice-recteur à la recherche et à la valorisation	Mettre en œuvre le plan d'action HR4R 2018-2021	Département Recherche Service Support Recherche avec l'aide des membres du comité de pilotage	Ce plan a été complété. Cependant, nous avons inclus certaines actions de ce plan dans le plan d'action 2022-2025. Ces actions ont donc de nouvelles échéances pour 2024/2025 normalement.	Livable: Plan d'action 2018-2021 Resultat: Obtention du HR Excellence Award Pour 2022: Rapport activités 2018-2021	A l'époque certain rapports du HR/Conseil de la recherche, etc
5	Poursuivre l'amélioration de l'environnement de recherche à l'ULB	Vice-recteur à la recherche et à la valorisation	Elaborer et mettre en œuvre le plan d'action HR4R 2022-2025	Département Recherche Service Support Recherche avec l'aide des membres du comité de pilotage	1. 5 mai envoi du plan d'action 2. Validation par la CE 3. Kick-off plan d'action (depende quand la CE valide le plan) 4. Termine 2025	Livable: Plan d'action 2022-2025 Resultat: Renewal du HR Excellence Award Pour 2025: Rapport actions 2022-2025 Pour 2025: audit de la CE	Projet RIS4CIVIS (research and innovation strategy of CIVIS) CAP 2030 (volet recherche) Plan amelioration parcours doctoraux
5	Poursuivre l'amélioration de l'environnement de recherche à l'ULB	Vice-recteur à la recherche et à la valorisation Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre	Mener une réflexion sur les parcours doctoraux et mettre en œuvre les actions d'amélioration	Service Support Recherche (et plus particulièrement la Cellule Doctorat du Département Recherche) avec l'aide des membres du comité de pilotage*	Présentation des résultats des groupes de travail (constitués de doctorants et de promoteurs) au Conseil de la Recherche de Septembre 2022	Rapport proposant plusieurs pistes d'amélioration du parcours doctoral à l'ULB ainsi que les informations pratiques nécessaires à leur mise en œuvre	Cap 2030, Programme de la Rectrice, Demande du Conseil de la Recherche  Certaines pistes se retrouvent dans le plan d'action HR4R 2022-2025
5	Poursuivre et intensifier la politique de simplification administrative pour favoriser l'acceptabilité des procédures mises en place.	Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre Direction générale	Entamer une analyse systématique de chaque procédure de nomination académique et scientifique et tendre vers une simplification des procédures en fonction des contraintes légales	DRH - SPES  Plan d'action institutionnel ULB	Fin 2022 fin de la phase test 2023 implémentation dans l'université	Mise en place du projet e-recrutement pour le personnel enseignant et scientifique.  Amélioration du processus de recrutement pour un meilleur service utilisateur.	Plan Morpho : Axe 3 et Axe 6

5	Mettre en place une politique intégrée de gestion des ressources humaine	Direction générale	Cercles de développement: Offrir la possibilité aux personnels de bénéficier d'entretiens réguliers avec leurs supérieurs hiérarchiques durant leur parcours professionnel afin d'organiser leur développement professionnel et anticiper les besoins personnels ou des difficultés potentielles.	DRH - Cellule bien-être DRH - Service Formation et Développement des compétences	- juin 2022 : début phase test - juillet 2023 : fin phase test - janvier 2024 : implémentation générale	- Check-lists de préparation des différents entretiens pour le collaborateur et pour son responsable - Documents nécessaires aux différents entretiens, et un guide pratique pour soutenir les documents et, plus généralement, le process - Formation des responsables d'équipe - Formation des collaborateurs - Peer coaching - Rapports intermédiaires 1 et 2 - Evaluation du processus par les acteurs (via formulaire) + synthèse - Rapport final pour la délégation syndicale et le Conseil d'Administration	Plan Morpho : Axe 6
5	Mettre en place une politique intégrée de gestion des ressources humaines	Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre Vice-recteur Enseignement et qualité	Trouver des mécanismes incitatifs pour augmenter la participation des nouveaux engagés aux parcours DANA et CORSI.	DRH - Cellule bien-être	2024		Plan Morpho : Axe 6 (GRH) axée sur la «bienveillance»
5	Encourager la mobilité internationale des personnels ATGS	Direction générale	Encourager la mobilité "internationale" des personnels - PATGS	DRH DRE	2022: Lancement des staff weeks organisées dans le cadre de la "CIVIS academy"	Permettre aux membres du PATGS de participer au projet CIVIS notamment par le biais d'échange et de mobilité sur la base de projets/thèmes identifiés	Plan Morpho - Axe 2
5	Soutenir l'innovation et la formation pédagogique des enseignants de l'Université	Vice-recteur Enseignement et qualité					
5	Mettre en place une politique intégrée de gestion des ressources humaines	Vice-recteur à la politique académique en charge de la politique de diversité et de genre Vice-recteur Enseignement et qualité	Trouver des mécanismes incitatifs pour augmenter la participation des nouveaux engagés aux parcours DANA et CORSI.	DRH - Cellule bien-être			Plan Morpho : Axe 6 : Mise en place d'une approche de la Gestion des Relations Humaines (GRH) axée sur la «bienveillance»
6	Elargir l'accès et le recours aux services socio-sanitaires	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Lancer une réflexion sur l'équité entre tous les étudiants dans l'accès aux services socio-sanitaires, tant en ce qui concerne les horaires (étudiants en horaire décalé) qu'en ce qui concerne les campus (relais)	DSC	Septembre 2022  Septembre 2022  Janvier 2025	Permanence journalière accueil et conseil par un.e assistant.e sociale au sein du Service Social Etudiants  Assistante sociale référente pour le pôle Charleroi  Mettre en place la prise de rendez-vous électronique au sein du service médical	Dispositif Santé Politique sociale
6	Elargir l'accès et le recours aux services socio-sanitaires	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Analyser les possibilités d'ouverture d'accès de tous les services médico-sociaux à tous les doctorants	DSC DRH	Septembre 2022  Juin 2023	Communication renforcée sur l'accès existant au service médical  Réflexion en cours au niveau du CE concernant l'accès au service social des personnels pour les doctorants boursiers/salariés	Politique sociale

6	Elargir l'accès et le recours aux services socio-sanitaires	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Organiser des activités de prévention à l'attention des membres du personnel	DSC	sept-24	Mise en place d'actions spécifiques par ULB Santé (autour de la prévention) à destination des membres du personnel	Dispositif Santé
6	Elargir l'accès et le recours aux services socio-sanitaires	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Analyser, auprès des personnels, les freins et les incitants au recours à l'offre de l'ULB Sport et mettre en place des incitants	DSC	juin-22	Lancement d'une enquête par ULB Sports à destination des membres du personnel	Dispositif Sports et Santé
6	Elargir l'accès et le recours aux services socio-sanitaires	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Renforcer la communication relative aux dispositifs d'assistance existants (service social, service médical, etc.)	DSC	A partir de décembre 21 et relances aux rentrées académiques Septembre 2024	Déploiement de la nouvelle campagne de communication autour du service social étudiants Lancement d'une campagne de communication sur le service médical post-digitalisation du service	Dispositif Santé
6	Elargir l'accès et le recours aux services socio-sanitaires	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Poursuivre le travail d'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques	DSC	Printemps 2022 Automne 2022 Travail en cours	Augmentation des ressources humaines pour le suivi des étudiants EBS-ESH en phase avec la croissance constatée et estimée Digitalisation de la procédure afin de gagner en efficacité, efficacité et simplification Réflexion sur l'élargissement des différents statuts	Dispositif Santé
6	Encourager et valoriser l'engagement étudiant	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Finaliser et mettre en œuvre le certificat universitaire en Engagement citoyen	ULB Engagée	Avril 2022 Janvier 2023	Phase pilote lancée avec 35 étudiants Aménagement post pilote et nouvelle cohorte	
6	Développer l'accès à la culture chez les étudiants dans une perspective d'aide à la réussite	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Mettre en place un Culture Lab	DSC	Septembre 2022	Lancement du Culture Lab	
6	Améliorer la mise à disposition d'outils, l'accompagnement et les dispositifs d'accompagnement des étudiants pour favoriser leur réussite	Vice-recteur Enseignement et qualité	Stabiliser les effectifs d'accompagnement, afin d'assurer une meilleure progression des étudiants	DE - SAA			
6	Améliorer la mise à disposition d'outils, l'accompagnement et les dispositifs d'accompagnement des étudiants pour favoriser leur réussite	Vice-recteur Enseignement et qualité	Sensibiliser les étudiants à l'importance de corréler les cours et les compétences visées, par exemple en prévoyant une présentation initiale par les enseignants des objectifs du cours.	DE - SAA DE - CAP			
6	Améliorer la mise à disposition d'outils, l'accompagnement et les dispositifs d'accompagnement des étudiants pour favoriser leur réussite	Vice-recteur Enseignement et qualité	Concevoir des indicateurs de performance mesurant l'efficacité des dispositifs d'accompagnement des étudiants afin d'améliorer le pilotage.	DE - SAA DTAS - Service qualité			

6	Améliorer l'apprentissage des langues des étudiants	Vice-recteur Enseignement et qualité	Poursuivre la réforme de l'apprentissage des langues, en l'adaptant au niveau des étudiants, et en intégrant davantage les exigences du monde du travail et de la recherche tout en touchant tous les publics sur tous les campus, y compris celui de Charleroi				
6	Renforcer le suivi financier nécessaire à une utilisation optimale des ressources humaines et financières	Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières	Développer et renforcer l'usage d'indicateurs budgétaires pertinents (en cohérence avec le statut de l'établissement), y compris à l'échelle facultaire	DAF DTAS			
6	Renforcer le suivi financier nécessaire à une utilisation optimale des ressources humaines et financières	Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières Direction générale	Poursuivre le travail avec toutes les parties prenantes (y compris gouvernementales) de recherche des solutions au constat du définancement massif de l'enseignement supérieur	DAF			
6	Renforcer le suivi financier nécessaire à une utilisation optimale des ressources humaines et financières	Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières Direction générale	Poursuivre le développement d'une comptabilité analytique (coût par type d'activité) au service d'une meilleure gestion des ressources	DTAS DAF	Mise en place d'une cellule de contrôle au DAF: 2022	Mettre en place une comptabilité analytique afin de mieux comprendre les coûts (et revenus) réels des activités de l'ULB	Plan Morpho: Axe 4 et Axe 5
6	Poursuivre le plan de développement immobilier et le plan de rénovation des infrastructures, en lien avec les usagers, afin de répondre aux nouvelles pratiques de l'enseignement mais aussi à la hausse conséquente du nombre d'étudiants au sein de l'ULB.	Direction générale	Développement d'un plan immobilier répondant aux besoins actuels et futurs de la communauté universitaire dans le cadre d'une vision d'ensemble et du respect des objectifs climatiques de l'ULB	Infra	02/2022 Plan guide et cadastre des surfaces 2025 Plan 3C 2032 Plan STRATIMMO	Plan guide et cadastre des surfaces Plan immobilier et de rénovation restructuré en STRATIMMO (nouvelles constructions et grandes rénovations) Plan triennal 3C (rénovation et besoins opérationnels)	Plan Morpho - Axe 6 Plan Climat
7	Améliorer la coordination entre les enquêtes de l'Université	Vice-recteur aux affaires étudiantes, au services à la communauté et à la culture	Mettre en place le comité de coordination des enquêtes	DTAS - Service qualité - Observatoire qualité OVE	Mars 2022	Lancement du comité de coordination et organisation régulière de réunions	
7	Améliorer le suivi de la progression des étudiants via l'utilisation de données statistiques dans une optique d'amélioration de la réussite	Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières Vice-recteur Enseignement et qualité Direction générale	Mettre à disposition des facultés des requêtes types (boîte à outils) afin qu'elles puissent extraire et utiliser les données disponibles dans eCursus pour des réflexions en termes d'accompagnement des apprentissages	DTAS - STEP DTAS			
7	Favoriser une gouvernance éclairée par des indicateurs	Direction générale Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières	Systématiser les réflexions prospectives	DTAS DTAS - STEP		Developpement de tableaux de bords permettant un meilleur suivi opérationnel et stratégique des activités de l'ULB. Production de rapports prospectifs sur des sujets stratégiques clés pour le développement futur de l'institution	Plan Morpho: Axe 5

7	Favoriser une gouvernance éclairée par des indicateurs	Direction générale	Consolider l'entrepôt de données, accélérer sa mise en fonction et renforcer la communication sur son utilité	DTAS DTAS - STEP	Data Management: Première mission de 3 ans (22-25)	Projet sur l'amélioration de la gestion des bases de données de l'ULB et les processus interne de qualité des données pour la mise en place d'une banque carrefour des données	Plan Morpho: Axe 5
7	Favoriser une gouvernance éclairée par des indicateurs	Direction générale	Assurer un travail de veille sur la qualité des données	DTAS	Data Management: Première mission de 3 ans (22-25)	Projet sur l'amélioration de la gestion des bases de données (cf supra) Création de tableaux de bord pour le suivi de la qualité des données	Plan Morpho: Axe 5
7	Renforcer et améliorer le support informatique (connectique, delivery, sécurité, wifi)	Direction générale	Amélioration des infrastructures, mise à niveau du réseau et amélioration du suivi des plaintes et demandes dans le cadre du Plan Digital	Département informatique	Quidam et AD 2.0: 2022 MFA vers Quidam: Début 2023 Remplacement des bornes et amélioration de la couverture réseau: déploiement progressifs de 2022 à 2025 Recablage de plusieurs bâtiments (U et AX) et donc amélioration de la couverture WIFI: courant 2023	Nouveau service de ticketing pour le support informatique Réorganisation du service support: renfort de la première ligne (17 jobistes), nomination d'un "incident manager" qui surveille le fléchage des tickets AD2.0: amélioration fortement la connectivité au WiFi (cf identifiants) et donc moins de support. QuiDam: Amélioration de la sécurité, mot de passe plus long, mails de récupération. Prévu le MFA et 1 seul identifiant pour Office et pour l'ULB. Remplacement des anciennes bornes WiFi et amélioration de la couverture, prévu sur 3 ans.	Plan Digital Plan Morpho: Axe 7
8	Exploiter davantage la localisation centrale de l'Université et renforcer nos liens avec les institutions européennes	Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Relancer une réflexion stratégique sur les objectifs à atteindre et les moyens à y consacrer	DRE-RI	2023	Redéfinir qui sont les membres du GT stratégique et les réunir. Définir les objectifs stratégiques et opérationnels. Saisir l'opportunité de CIVIS pour développer des liens à mutualiser.	CAP 2030 - CIVIS
8	Assurer la cohérence de nos relations internationales avec nos valeurs	Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Mener une réflexion sur nos pratiques de partenariat et assurer leur cohérence avec nos valeurs	DRE-RI		Création d'un Comité d'analyse des partenariats à risque; Création d'un groupe de travail sur les libertés académiques.	CAP 2030
8	Assurer la cohérence de nos relations internationales avec nos valeurs	Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Soutenir les chercheurs internationaux en danger	DRE-RI	En cours	Fonds de solidarité; Sensibilisation des universités belges et CIVIS à l'accueil des chercheurs en danger; Appel spécifique pour les chercheurs afghans; Help Ukraine	CAP 2030

8	Renforcer nos liens avec nos alumni	Vice-recteur aux relations extérieures et à la coopération	Poursuivre le développement de la politique alumni	DRE - Career services and Alumni	<p>*Tous les 3 à 4 mois</p> <p>*Chaque année</p> <p>*2 fois par an</p> <p>*Plusieurs fois par an</p> <p>*En permanence</p> <p>*Plusieurs fois par an</p>	<p>*Communication vers les Alumni à travers 3 à 4 newsletters par an - Dès 2019 (KPI disponibles)</p> <p>*Organisation d'une journée ou d'une soirée Alumni - 1ère édition en 2022</p> <p>*Organisation de 2 Alumni corner par an à l'étranger dans le sillage des visites royales ou rectorales - 1ères éditions en 2020 à New-York et San Francisco avortées en raison du Covid. 1ère édition le 18 juin 2022 à Rome</p> <p>*Relais d'information sur les services offerts aux Alumni par différents partenaires au sein de l'Université (infor-emploi, formation continue, événements, activités,...) - En cours depuis 2019 (KPI disponibles)</p> <p>*Gestion de la base de données des Alumni - Centralisation des proclamations et mise à disposition de formulaires sur le site Alumni afin d'augmenter la communauté (KPI disponibles)</p> <p>*Appel à dons et à bénévolat auprès de la communauté Alumni - Récolte de dons et de volontaires/bénévoles liés à différents projets de l'université</p>	CAP 2030
8	Entretenir les liens avec l'enseignement obligatoire	Vice-recteur Enseignement et qualité	Poursuivre les activités d'E.COL.E	DE - E.COL.E			
8	Entretenir les liens avec l'enseignement obligatoire	Vice-recteur Enseignement et qualité	Améliorer l'orientation des étudiants / futurs étudiants				
8	Tendre vers plus de clarté et développer une stratégie intégrée sur la politique de communication et l'inscrire dans une stratégie globale harmonisée, finalisée et communiquée tant dans sa dimension nationale que dans ses ambitions d'ouverture internationale.	Direction générale	Inciter le service communication à davantage jouer un rôle fédérateur entre les facultés afin de s'assurer à la fois de la cohérence des informations et d'être le catalyseur des bonnes pratiques entre les différents départements amenés à communiquer tant en interne qu'en externe.	DRE	<p>- Mise en oeuvre : décembre 2019</p> <p>- Evaluation : décembre 2020</p>	<p>Inventaire des compétences et besoins ; boîte à outils en ligne ; création d'un guide « Communiquer à l'ULB » et de 8 guides thématiques ; ateliers - Accroissement de l'efficacité professionnelle ; cohérence renforcée dans la communication interne ; offre d'un service interne sur le long terme via aussi la création d'une tool box « communication », augmentation des compétences et de la satisfaction du personnel formé ; rapprochement des communicants internes via ces activités de maillage / Etapes et / ou actions à poursuivre : Sur le long terme et hors crise : ateliers thématiques à destination des communicants. Quatre sont prêts à être organisés (création visuelle ; com interne ; développer une stratégie de com. externe ; com. inclusive et règles typographiques).</p>	Plan Morpho: Axe 1

8	Tendre vers plus de clarté et développer une stratégie intégrée sur la politique de communication et l'inscrire dans une stratégie globale harmonisée, finalisée et communiquée tant dans sa dimension nationale que dans ses ambitions d'ouverture internationale.	Doyens	Poursuivre la stratégie de différenciation de la politique de communication externe par faculté, intégrée à une stratégie globale	Facultés, avec le support des communicants facultaires et du plan de communication institutionnel	A partir de 2023		
8	Tendre vers plus de clarté et développer une stratégie intégrée sur la politique de communication et l'inscrire dans une stratégie globale harmonisée, finalisée et communiquée tant dans sa dimension nationale que dans ses ambitions d'ouverture internationale.	Direction générale	Améliorer la communication vers les parties prenantes clés : identification, modes de communication, formation des personnes en contact avec le monde extérieur, définition des messages, ... tant pour le niveau régional, que national et surtout international	DRE - Communication	2023	Plan de communication institutionnel - Réorganisation du service de communication - Enquêtes attentes des publics cibles - Personnel spécifique pour la communication internationale. Objectifs stratégiques validés en 2021 Enquêtes sur les attentes des journalistes (réalisée en 2021) Enquêtes attentes des futurs diplômés et membres du personnel (réalisées ) enquêtes cible étudiante en 2022	
9	Optimiser le processus de révision des programmes	Vice-recteur Enseignement et qualité Vice-recteur à la prospective et aux ressources financières	Poursuivre la construction d'un tableau de bord intégrant les données disponibles utiles à la révision des programmes (enquêtes alumni, données EEE, données EPE, données statistiques, Power BI, matrices?, référentiels de compétence, etc.) et définir un calendrier de production et de diffusion des données	DTAS - Service Qualité DTAS - STEP	2024	Avoir les informations regroupées	
9	Améliorer la prise de feedbacks auprès des étudiants sur les enseignements et sur les programmes	Vice-recteur Enseignement et qualité	Encourager l'exploitation des résultats issus du dispositif d'évaluation des enseignements (EEE)	DTAS - Service Qualité	2022		
9	Améliorer la prise de feedbacks auprès des étudiants sur les enseignements et sur les programmes	Vice-recteur Enseignement et qualité	Construire un dispositif d'évaluation des programmes par les étudiants (EPE) intégrant la question de l'articulation entre UE	DTAS - Service Qualité	2025	2023 - Benchlearning réalisé + proposition d'EPE en collaboration avec les instances officielles + mettre en place le dispositif Juin 2024 - Test de l'application avec des programmes pilotes	
9	Formaliser un cadre de participation des représentants externes pour la gestion des programmes (conception, révision, amélioration) tout en profitant du contexte lié au décret paysage	Vice-recteur Enseignement et qualité	Encourager la création et accompagner l'organisation de Conseils consultatifs facultaires associant des Alumni, des parties prenantes externes et des maîtres de stage	DTAS - Service qualité DE			Plan Morpho / Axe 2
9	Poursuivre l'engagement de l'université dans la formation des enseignants (secondaire et HE)	Vice-recteur Enseignement et qualité	Revoir le programme du CAPAES				
9	Poursuivre l'engagement de l'université dans la formation des enseignants (secondaire et HE)	Vice-recteur Enseignement et qualité	Poursuivre le travail de réforme de la formation initiale des enseignants et démarrer sa mise en œuvre		En fonction du décret		

10	Adapter et mettre en œuvre la procédure d'évaluation externe des programmes	Vice-recteur Enseignement et qualité	Finaliser l'élaboration de la procédure d'évaluation externe et entamer sa mise en œuvre	DTAS - Service qualité	En fonction de la décision du CAM		
10	Adapter et mettre en œuvre la procédure d'évaluation externe des programmes	Vice-recteur Enseignement et qualité	Compléter la publication des rapports d'évaluation externe et les regrouper sur le site central de l'ULB, comme pour les rapports de l'AEQES.	DTAS - Service qualité	Août 2022		
10	Adapter et mettre en œuvre la procédure d'évaluation externe des programmes	Vice-recteur Enseignement et qualité	Vérifier la congruence des référentiels des accréditations externes déjà mis en place avec le référentiel développé par l'ULB avant de dispenser les programmes concernés de l'évaluation externe standard.	DTAS - Service qualité	En fonction de la décision du CAM		