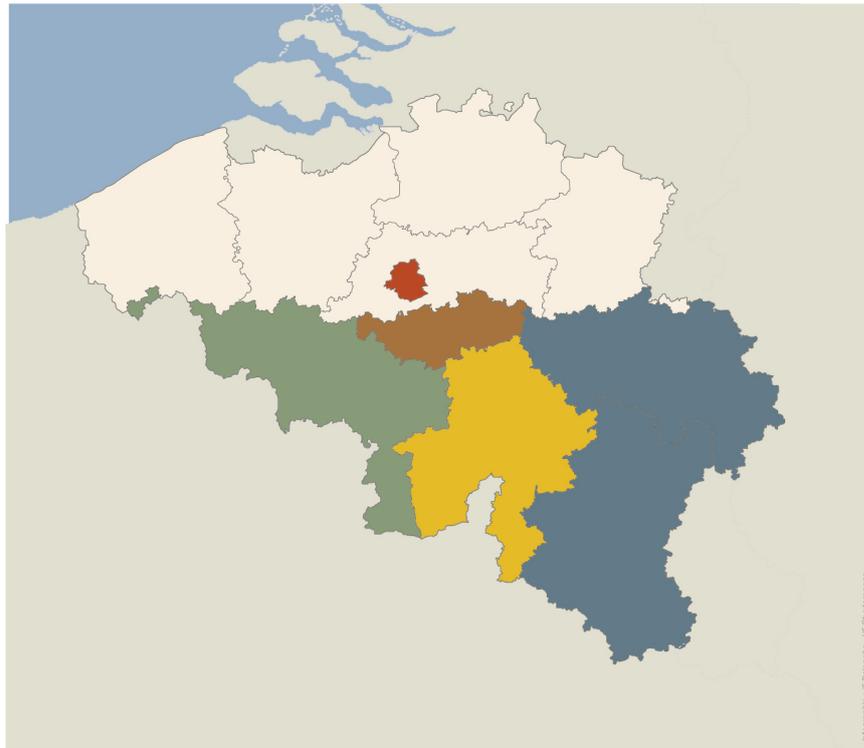


Plan d'actions stratégique du pôle de Namur



Remerciements

Ce document est le fruit des consultations opérées dans le cadre des groupes de travail créés en vue de l'élaboration du plan d'actions stratégique du pôle de Namur. Les différents représentants des établissements ont collaboré de manière active dans des délais parfois très courts. Qu'ils soient ici remerciés pour leur disponibilité, leur enthousiasme lors des réunions de travail et leur participation constructive à ce nouveau projet.

Résumé

Le présent plan d'actions stratégique du pôle de Namur s'inscrit dans le cadre du décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études. Conformément aux missions définies par le décret, ce plan a pour but de définir le **cadre de collaboration et de coopération** entre les établissements membres au cours des dix prochaines années, en vue d'assurer la qualité et la cohérence de l'offre d'enseignement supérieur au sein du pôle de Namur.

Dans le **respect du statut, de l'autonomie et des spécificités** de chacun des membres du pôle, ce plan d'actions vise à développer encore davantage le modèle collaboratif déjà entamé entre établissements du pôle de Namur. Conformément au principe de subsidiarité auquel le pôle souhaite souscrire, il s'agit ici d'identifier les collaborations qui apporteront une véritable plus-value aux étudiants et au personnel du pôle et permettront de passer d'une logique du « je » à une logique du « nous » pour les activités mutualisées, ainsi que de changer de vision dans l'espace, en s'appuyant sur le pôle, tout en ne se limitant pas à celui-ci.

Compte tenu des missions qui lui sont confiées, d'une part, et de ses atouts et faiblesses identifiés, d'autre part, le pôle privilégiera **quatre axes stratégiques**.

En premier lieu, il s'agira de **consolider, d'étendre et de renforcer les collaborations existantes** entre la plupart des membres du pôle, celles-ci constituant l'une de ses principales forces. Dans, ce contexte, une attention particulière sera accordée à l'étudiant placé au centre du projet, notamment dans les domaines suivants : promotion de la réussite, coorganisation et codiplomation, renforcement de la mobilité des étudiants entre établissements et cursus, mutualisation des initiatives en matière de mobilité internationale et organisation de services collectifs dans une perspective de pôle comme bassin de vie.

En second lieu, le pôle sera l'occasion de mettre en place des **projets innovants et fédérateurs**, non seulement entre établissements d'enseignement supérieur, mais aussi avec de multiples partenaires publics et privés. Le pôle constituera ainsi une opportunité de développer des projets que les membres du pôle n'auraient pu entreprendre isolément. Dans ce contexte, le pôle contribuera utilement au projet de création d'une Cité des métiers namuroise en apportant notamment son expertise et son excellence pour redynamiser l'attrait des jeunes pour les filières scientifiques et technologiques. La création d'un pôle santé constituera également un projet novateur. Il visera à développer une plate-forme coopérative qui, selon un modèle « win-win », permettra des contributions réciproques au service du développement du secteur de la santé sur le territoire namurois en matière d'enseignement, de recherche et de formation continue.

En troisième lieu, des collaborations fructueuses existent déjà avec des établissements d'autres pôles académiques. Loin de s'inscrire dans une logique de repli, la mise en place du pôle constituera une opportunité pour poursuivre et **développer des relations de partenariat avec d'autres pôles académiques.**

Enfin, en quatrième lieu, le pôle sera attentif à créer un véritable **sentiment d'appartenance** et d'implication de ses membres autour des missions qui lui sont confiées. Des événements communs seront créés de manière à rassembler les membres autour de projets fédérateurs et notamment l'inauguration du pôle de Namur, un événement sportif et un événement culturel.

Le plan stratégique du pôle de Namur s'articule ainsi autour de **quatre principaux domaines d'actions** :

L'étudiant au centre du projet

Afin d'assurer la réussite et l'épanouissement des étudiants, ceux-ci sont placés au cœur des préoccupations. Promouvoir la réussite, clarifier les parcours de formation, favoriser la mobilité au sein du pôle et de ses réseaux d'excellence internationaux, informer et orienter les futurs étudiants dans leurs choix d'un métier constitueront autant de priorités pour le pôle. Celui-ci identifiera en outre les domaines d'études et les cursus d'enseignement pour lesquels des conventions de coorganisations ou de codiplomations pourront être mis en œuvre et ce, au bénéfice de l'étudiant.

Une Cité des métiers namuroise « Services, Santé & Sciences du vivant » comme ancrage local et régional

La participation du pôle au projet de Cité des métiers permettra son ancrage local et régional et la création de synergies nouvelles dans une démarche multi-partenariale. Elle constituera également l'opportunité pour les membres du pôle de mutualiser leurs ressources afin de renforcer la formation tout au long de la vie et l'orientation professionnelle sur le territoire namurois. Le pôle apportera par ailleurs son savoir-faire en matière de médiation scientifique : activité d'éducation scientifique et activités d'expérimentation. A cet égard, l'apport du pôle est essentiel en vue de sensibiliser un public de tout âge à l'intérêt de la science et d'inciter les plus jeunes à fréquenter les filières scientifiques et techniques. Enfin, le pôle dispose incontestablement d'une expertise en matière de valorisation de la recherche conçue comme moyen de diffuser les résultats de recherches scientifiques pour une meilleure compréhension de la science. En cela, le pôle remplit pleinement sa mission de « service à la société » en permettant au citoyen de développer les connaissances nécessaires pour participer au débat sur les avancées technologiques

Un bassin de vie au service des étudiants et du personnel

Par ailleurs, le pôle, envisagé comme bassin de vie pour ses membres, veillera à assurer la cohérence de certains services proposés aux étudiants et au personnel en évitant les situations de redondance. L'usage partagé de certaines infrastructures, la mutualisation de services, le partage d'expertise, la mise en place de partenariats favorables aux établissements et d'une interface recherche et service à la société constitueront autant de services offerts à ses membres.

Une identité commune

Le pôle sera attentif à favoriser l'affirmation d'une identité commune, transcendant les spécificités de ses membres et propice à promouvoir les missions qui le définissent. Cette identité passera par une communauté de projets et de vie. Dans une perspective de développement d'un sentiment d'appartenance de ses membres mais aussi de visibilité vers l'extérieur, le pôle utilisera des outils de communication tels qu'un logo, un site web, l'utilisation des réseaux sociaux et une newsletter externe. Il sera en outre attentif à des actions de reporting vers ses membres, notamment par le biais d'une newsletter interne, afin de faire connaître ses projets et activités ainsi que leurs plus-values pour les étudiants et le personnel.

Enfin, le plan d'actions vise à tenir compte des **caractéristiques propres** des membres qui le composent et ce notamment quant à la pluralité des implantations ou à l'appartenance de certains établissements à plusieurs pôles académiques. Ainsi, conscient des différents lieux d'implantations des établissements, le pôle sera attentif à une décentralisation de certaines activités entre Gembloux et Namur mais aussi au niveau des différentes implantations des établissements membres du pôle. Par ailleurs, l'établissement de partenariats au sein de la zone Liège-Luxembourg-Namur, mais également avec d'autres pôles, sera préconisé dans une perspective de synergies et de complémentarité pour des domaines d'actions ciblés.

Table des matières

1. CONTEXTE : MISSIONS DEVOLUES AUX POLES ACADEMIQUES DANS LE CADRE DU DECRET DIT « PAYSAGE »	1
2. PRESENTATION DU POLE NAMUROIS	3
2.1. ETABLISSEMENTS DU POLE	3
2.2. IMPLANTATIONS DES MEMBRES DU POLE DE NAMUR	4
2.3. DOMAINES D'ETUDES	6
2.4. CHIFFRES CLES	8
2.4.1. NOMBRE D'ETUDIANTS INSCRITS	8
2.4.2. NOMBRE D'ETUDIANTS DIPLOMES	9
3. ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE	10
3.1. METHODOLOGIE	10
3.1.1. CONSTITUTION DE GROUPES DE TRAVAIL PAR THEMATIQUES	10
3.1.2. DEMARCHE BOTTOM-UP	11
3.1.3. METHODE QQQQCCP	12
3.1.4. PLANNING	12
3.2. DEFINITION D'UNE VISION COMMUNE ET DE VALEURS PARTAGEES	13
3.2.1. PRINCIPES DIRECTEURS	13
3.2.2. ATOUTS ET FAIBLESSES	13
3.2.3. AXES STRATEGIQUES	19
4. PLAN D' ACTIONS	24
4.1. L'ETUDIANT AU CENTRE	24
4.1.1. PROMOTION DE LA REUSSITE	24
4.1.2. COORGANISATION ET CODIPLOMATION	30
4.1.3. MOBILITE INTRA-POLE DES ETUDIANTS ET DU PERSONNEL	31
4.1.4. MOBILITE INTERNATIONALE	33
4.1.5. INFORMATION ET ORIENTATION DES FUTURS ETUDIANTS	40
4.2. UNE CITE DES METIERS NAMUROISE « SERVICES, SANTE & SCIENCES DU VIVANT » COMME ANCRAGE LOCAL ET REGIONAL DU POLE DE NAMUR	43
4.2.1. PRINCIPES DIRECTEURS	43
4.2.2. AXES DE LA CITE DES METIERS NAMUROISE	47
4.2.3. LABELLISATION DE LA CITE DES METIERS NAMUROISE	53
4.3. LE POLE COMME BASSIN DE VIE AU SERVICE DES ETUDIANTS ET DU PERSONNEL	57
4.3.1. DES INFRASTRUCTURES PARTAGEES	57
4.3.2. MUTUALISATION DE SERVICES ET PARTAGE D'EXPERTISES	60

4.3.3.	POLITIQUE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION COMMUNE	62
4.3.4.	UN POLE AU SERVICE DES ETABLISSEMENTS	62
4.3.5.	INTERFACE RECHERCHE ET SERVICE A LA SOCIETE	64
4.4.	IDENTITE DU POLE	66
4.4.1.	LOGO ET CHARTE GRAPHIQUE	66
4.4.2.	ORGANISATION D'EVENEMENTS EN COMMUN	67
4.4.3.	OUTILS DE COMMUNICATION DU POLE	68
4.4.4.	MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION « <i>POLITIQUE DE COMMUNICATION</i> » DU POLE	70
5.	FINANCEMENT DU PLAN STRATEGIQUE	72
5.1.	MODELES DE FINANCEMENT	72
5.1.1.	MISE A DISPOSITION DE RESSOURCES OU DE SAVOIR-FAIRE DES MEMBRES	72
5.1.2.	ETABLISSEMENTS DE CONVENTIONS DE SERVICES ENTRE MEMBRES DU POLE	73
5.1.3.	FINANCEMENT PAR LE POLE	73
5.1.4.	FINANCEMENT PAR CO-FINANCEMENT DES MEMBRES	73
5.1.5.	FINANCEMENT PAR LE POLE AVEC CO-FINANCEMENT DES MEMBRES	73
5.1.6.	FINANCEMENT EXTERIEUR	73
5.2.	RESSOURCES HUMAINES	74
5.2.1.	COORDINATION DU POLE ET IMPLEMENTATION DU PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUE	74
5.2.2.	COMMUNICATION DU POLE	74
5.2.3.	PROMOTION DE LA REUSSITE	75
5.2.4.	MOBILITE INTERNATIONALE	76
5.2.5.	CITE DES METIERS	76
6.	ACTIONS DE REPORTING	77
6.1.	CONDITIONS DE REUSSITE DU PLAN STRATEGIQUE	77
6.2.	MODALITES	77
6.2.1.	INFORMATIONS REGULIERES DES MEMBRES DU POLE	77
6.2.2.	INDICATEURS ET EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE	77
7.	IMPLEMENTATION DU PLAN STRATEGIQUE	79
8.	ANNEXES	83

Plan d'actions stratégique du pôle de Namur

1. Contexte : Missions dévolues aux pôles académiques dans le cadre du décret dit « Paysage »

Le présent plan stratégique s'inscrit dans le cadre du décret de la Communauté française du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études. Afin d'harmoniser le paysage de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, le Titre II du décret (articles 52 à 62) prévoit la création de cinq pôles académiques. Les missions qui leur sont dévolues sont précisées comme suit par l'article 53 du décret :

« Un Pôle académique est un lieu de concertation et de dialogue entre établissements d'enseignement supérieur. Il a pour mission principale de promouvoir et soutenir toutes les formes de collaborations entre ses membres et d'inciter ceux-ci à travailler ensemble en vue d'offrir des services de qualité aux étudiants.

Ainsi, sans empiéter sur les missions de l'ARES et des zones académiques, un Pôle académique :

- 1° favorise et accompagne la mobilité des étudiants et des membres du personnel ;*
- 2° offre des services collectifs destinés au personnel et aux étudiants de ses membres, notamment des bibliothèques et salles d'études, des restaurants et lieux conviviaux, des services médicaux, sociaux et d'aide psychologique, des activités sportives et culturelles, et peut gérer les recettes et dépenses associées ;*
- 3° fédère ou organise le conseil et l'accompagnement aux parcours d'études personnalisés, ainsi que le support pédagogique pour les enseignants ;*
- 4° coordonne l'information et l'orientation des futurs étudiants à propos des diverses études organisées et la représentation de ses membres lors de toute activité d'information sur les études supérieures ou en relation avec l'enseignement obligatoire ;*
- 5° coordonne des formations préparatoires aux études supérieures et toute autre activité susceptible de favoriser le passage entre l'enseignement obligatoire et l'enseignement supérieur ;*
- 6° favorise les relations entre tous ses établissements membres, leur personnel et leurs étudiants avec les acteurs locaux, tant publics que privés ;*
- 7° suscite la création à son niveau de centres disciplinaires fédérés de recherche, d'enseignement ou de services, rassemblant les compétences et équipes des établissements membres du Pôle ;*

- 8° *encourage un usage partagé des infrastructures, équipements et biens mobiliers ou immobiliers destinés prioritairement aux missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité ;*
- 9° *et, plus généralement, est le lieu privilégié de dialogue et de réflexion entre ses membres. »*

Par courrier du 12 novembre 2013, le Ministre J.-C. Marcourt a informé le Recteur et les Directeurs-Présidents des établissements composant le futur pôle de Namur que le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles « *a dégagé des moyens financiers devant permettre à chacun des cinq pôles géographiques de construire et de définir leur plan stratégique. Concrètement, une subvention de 75.000 euros sera libérée à chaque pôle afin de rédiger pour le 1^{er} avril 2014 un plan stratégique de développement s'articulant notamment autour des points suivants :*

- ✓ *les modalités de fonctionnement du pôle académique ;*
- ✓ *les modalités visant à favoriser et à accompagner la mobilité des étudiants et des membres du personnel ;*
- ✓ *les modalités de mise en œuvre des services collectifs destinés aux étudiants et aux membres du personnel ;*
- ✓ *les modalités de mise en œuvre des activités d'aide à la réussite des étudiants, de support pédagogique aux enseignants et de conseil et accompagnement personnalisé aux étudiants ;*
- ✓ *les modalités de mise en œuvre de l'information et de l'orientation à destination des étudiants et des futurs étudiants à propos des études organisées par les membres du pôle académique ;*
- ✓ *les modalités de mise en œuvre des activités de formations préparatoires aux études supérieures et toutes autres activités susceptibles de favoriser le passage entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur ;*
- ✓ *les modalités de coordination de l'offre d'enseignement au sein des divers sites des établissements membres »¹.*

Dans ce contexte, un arrêté du Gouvernement de la Communauté française² précise les modalités d'octroi de la subvention précitée et les conditions à remplir pour en bénéficier. Conformément à cet arrêté, le présent document détaille le plan d'actions stratégique du pôle de Namur.

¹ Courrier du 12 novembre 2013 du Ministre J.-C. Marcourt adressé à M. Yves Pouillet, Recteur de l'UNamur.

² Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 17/10/2013 octroyant une subvention aux universités afin de réaliser un plan stratégique de développement – Budget 2013, Document transmis au Recteur de l'UNamur, M. Yves Pouillet, par courrier du 18/11/2013.

2. Présentation du pôle namurois

2.1. Etablissements du pôle

Le pôle de Namur est constitué de quatorze établissements d'enseignement supérieur, soit sept institutions de promotion sociale, quatre hautes écoles, une école supérieure des arts et deux universités :

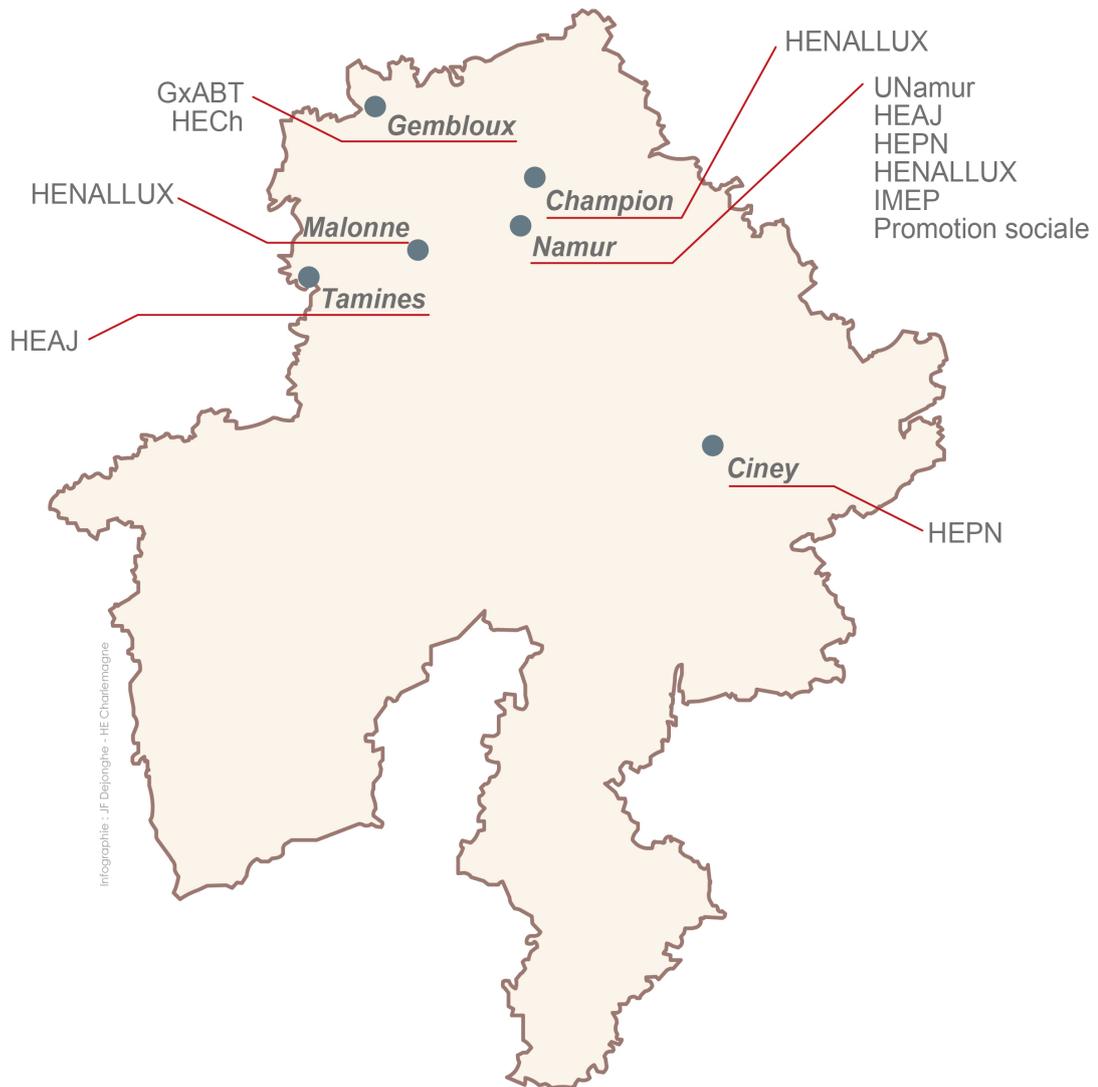
- ✓ Institut d'enseignement de promotion sociale de la Communauté française de Namur (Cadets) ;
- ✓ Institut d'enseignement de promotion sociale de la Communauté française de Namur (CEFOR) ;
- ✓ Ecole industrielle et commerciale de la Ville de Namur (EICVN) ;
- ✓ Ecole supérieure des affaires de Namur (ESA) ;
- ✓ Institut libre de formation permanente de Namur (ILFoP) ;
- ✓ Institut provincial de formation sociale de Namur (IPFS) ;
- ✓ Institut technique – promotion sociale de Namur (ITN) ;
- ✓ Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg (HENALLUX) ;
- ✓ Haute Ecole Charlemagne (HECh), ISla-Gembloux ;
- ✓ Haute Ecole Albert Jacquard (HEAJ) ;
- ✓ Haute Ecole de la Province de Namur (HEPN) ;
- ✓ Institut supérieur de Musique et de Pédagogie (IMEP) ;
- ✓ Université de Liège (ULg), Gembloux Agro-Bio Tech (GxABT) ;
- ✓ Université de Namur (UNamur).

Les cartes qui suivent montrent l'étendue géographique du pôle et la diversité des domaines d'études couverts³.

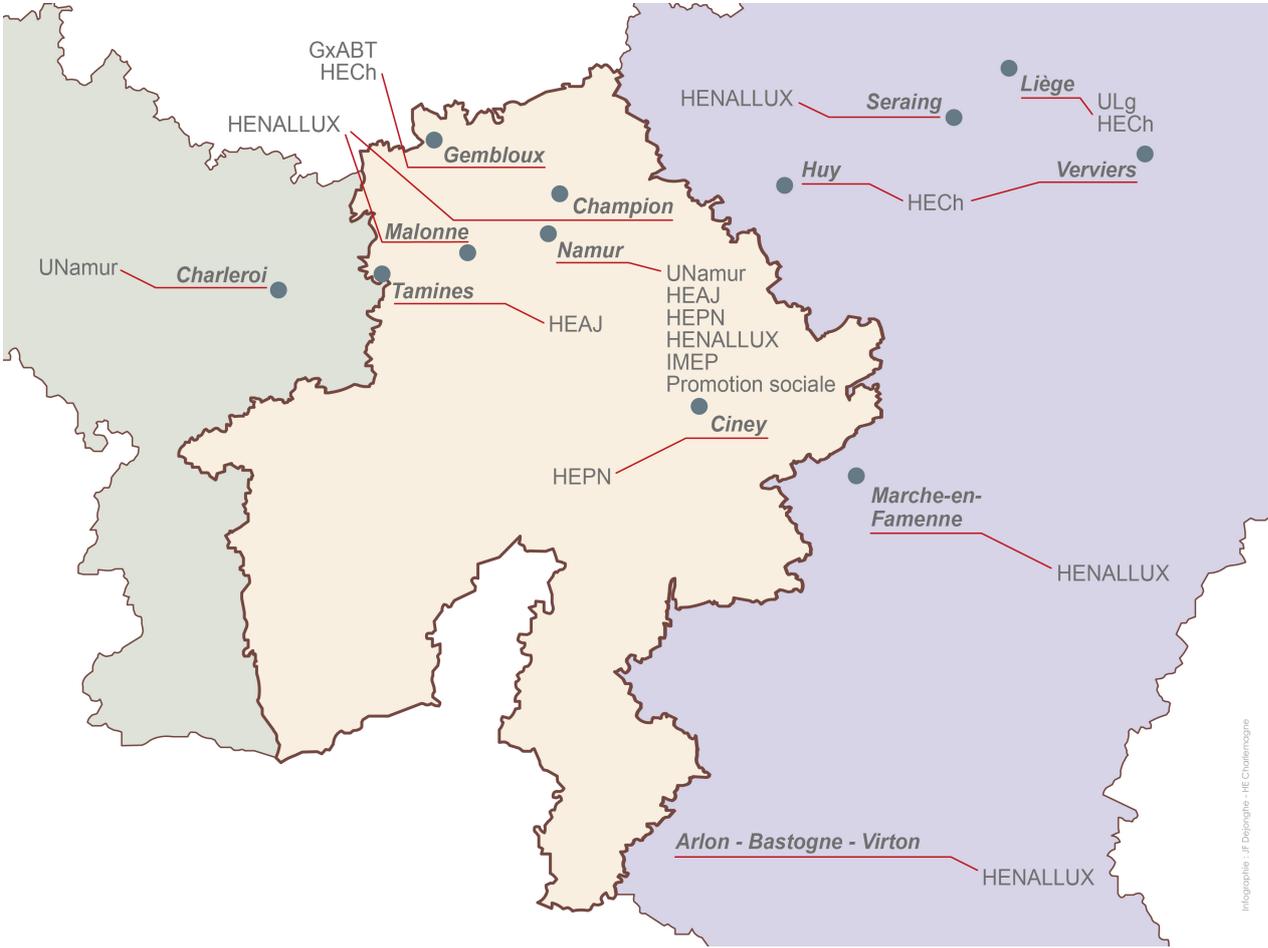
³ Merci à Monsieur Dejonghe de la Haute école Charlemagne qui a réalisé les cartes de présentation du pôle de Namur présentées dans le présent document.

2.2. Implantations des membres du pôle de Namur

La carte ci-dessous indique les différents lieux d'implantation des établissements du pôle sur le territoire géographique de celui-ci.



La carte ci-dessous indique les différents lieux d'implantation des institutions membres du pôle de Namur, en Fédération Wallonie-Bruxelles.



2.3. Domaines d'études

Les différents domaines d'études organisés au sein du pôle de Namur sont repris dans le tableau ci-dessous.

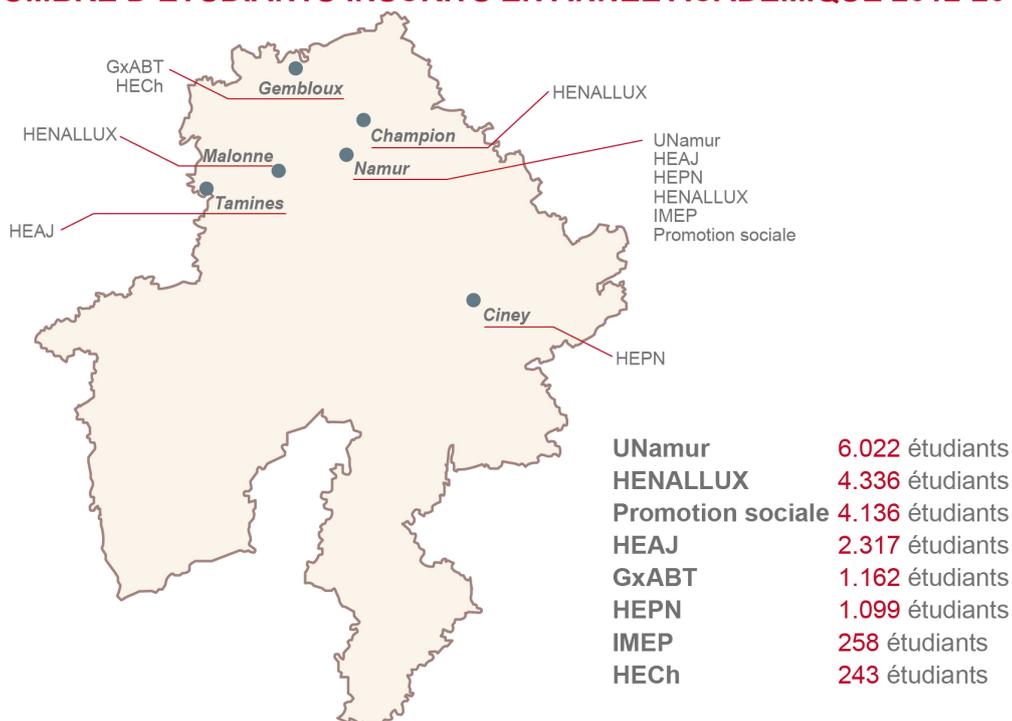
Domaines d'étude organisés sur le territoire du pôle de Namur	Etablissements
1° Philosophie	UNamur
3° Langues, lettres et traductologie	UNamur
4° Histoire, histoire de l'art et archéologie	UNamur
5° Information et communication	EICVN HENALLUX UNamur
6° Sciences politiques et sociales	HENALLUX IEPSCF-Cadets ILFoP IPFS UNamur
7° Sciences juridiques	ESA HEAJ HENALLUX UNamur
9° Sciences économiques et de gestion	EICVN ESA HEAJ HENALLUX HEPN IEPSCF-Cadets IEPSCF-Cefor ILFoP IPFS UNamur
10° Sciences psychologiques et de l'éducation	HEAJ HENALLUX IEPSCF-Cadets IPFS ITN
11° Sciences médicales	UNamur
12° Sciences vétérinaires	UNamur
14° Sciences biomédicales et pharmaceutiques	UNamur
15° Sciences de la santé publique	HENALLUX HEPN
16° Sciences de la motricité	HEAJ HEPN
17° Sciences	EICVN ESA GxABT-ULg HENALLUX IEPSCF-Cadets UNamur

2.4. Chiffres clés

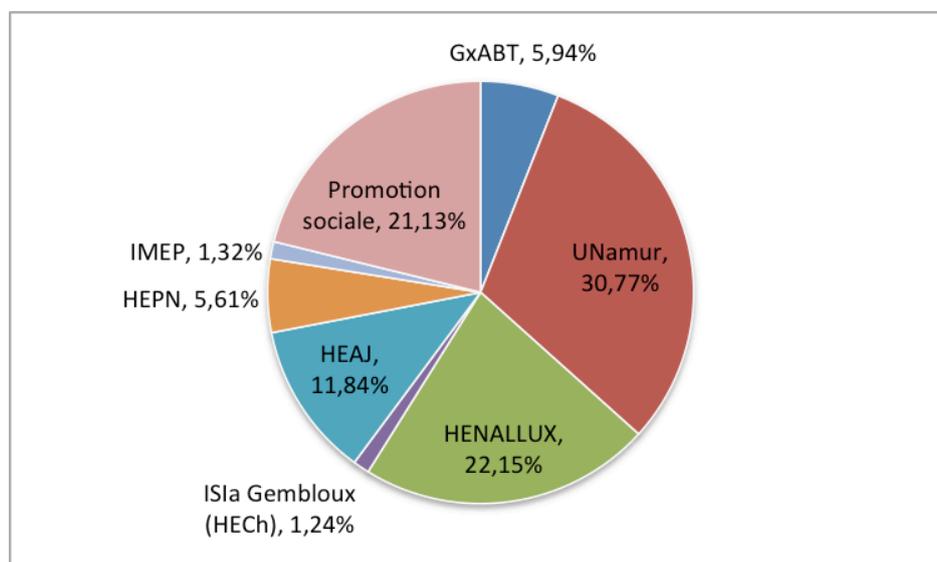
2.4.1. Nombre d'étudiants inscrits

En année académique 2012-2013, les étudiants inscrits au sein des établissements du pôle de Namur se répartissaient comme suit :

NOMBRE D'ÉTUDIANTS INSCRITS EN ANNÉE ACADÉMIQUE 2012-2013

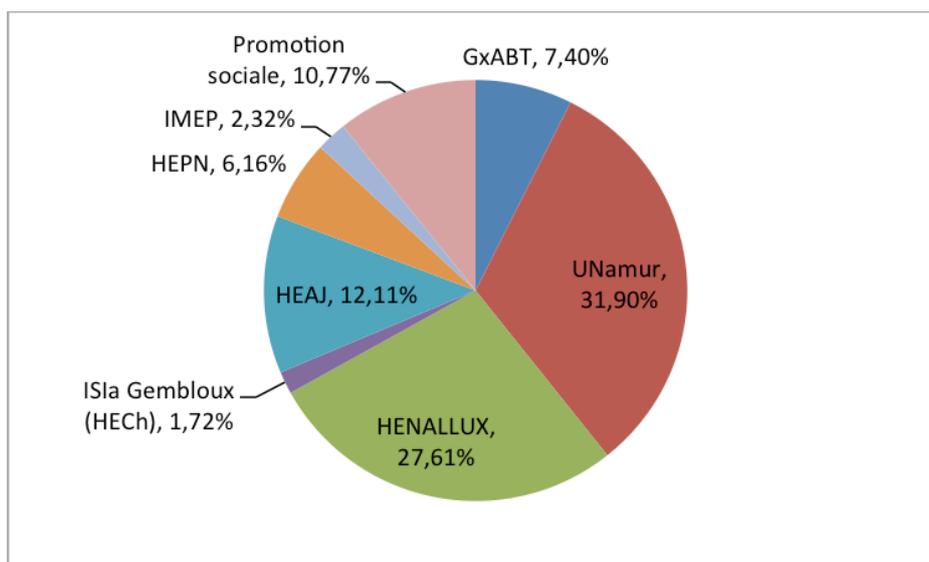
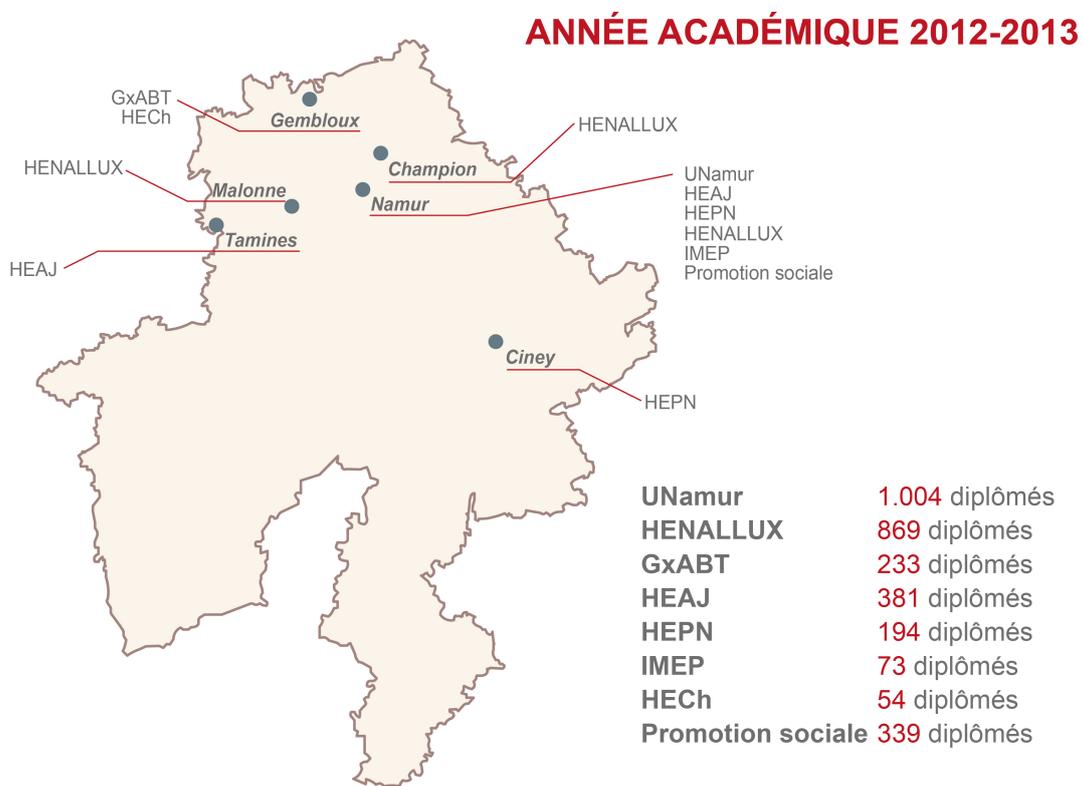


Infographie : J. Desjardins - HE Charlemagne



2.4.2. Nombre d'étudiants diplômés

En année académique 2012-2013, le nombre total d'étudiants diplômés (3147) par les établissements du pôle de Namur se répartissait comme suit :



3. Elaboration du plan stratégique

3.1. Méthodologie

La planification stratégique requiert d'abord la définition d'une méthodologie qui puisse identifier les objectifs poursuivis et la manière d'y arriver. Dans ce contexte, les éléments suivants ont été privilégiés :

- ✓ une démarche associant l'ensemble des établissements constituant le pôle de Namur en plaçant chacun des établissements sur un **pied d'égalité** ;
- ✓ une démarche « **bottom up** » associant les acteurs de terrain par la création de groupes de travail thématiques ;
- ✓ l'utilisation du « **brainstorming** » dans différentes thématiques, et ce sans tabou, de manière à susciter la créativité dans les actions proposées.

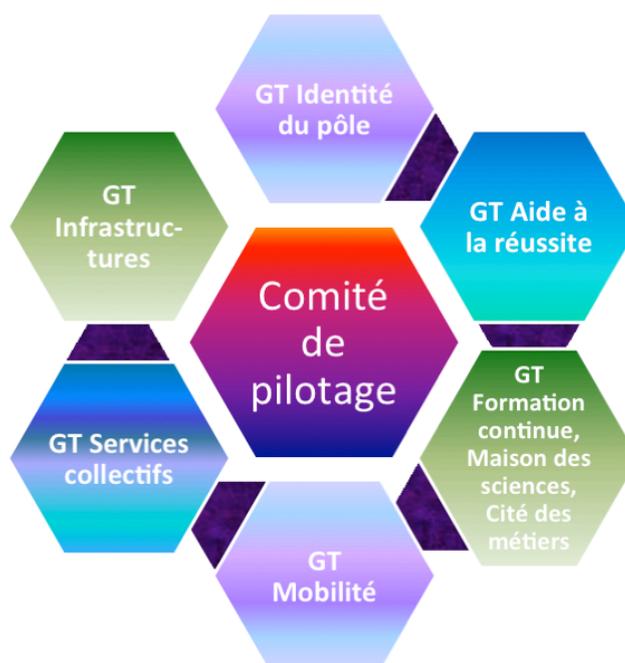
Les résultats des différents brainstorming ont été synthétisés, planifiés en actions de court, moyen et long terme et budgétisés pour ensuite être **validés** et **approuvés** par un *Comité de pilotage du plan d'actions stratégique*.

3.1.1. Constitution de groupes de travail par thématiques

Un *Comité de pilotage du plan d'actions stratégique* a été composé en vue d'examiner les pistes d'actions du plan stratégique et de valider (ou d'infirmer) celles-ci.



Par ailleurs, **six groupes de travail** ont été créés dans les thématiques suivantes :





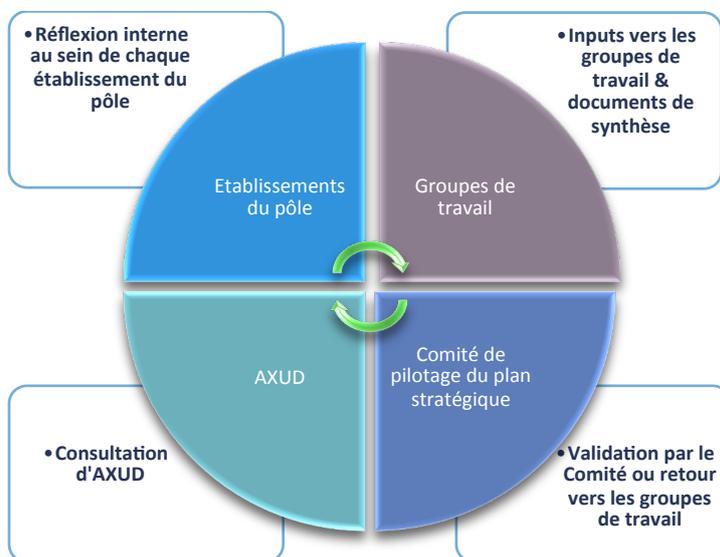
Ces groupes de travail se sont d’abord réunis en séance plénière. Celle-ci s’est déroulée le 8 janvier 2014 et avait pour objectif d’exposer le contexte, les objectifs poursuivis par le plan d’actions stratégique et la méthodologie commune mise en place.

Ensuite, les groupes de travail se sont réunis afin d’examiner les **problématiques spécifiques** qui leur étaient attribuées et dégager des pistes d’actions⁴.

3.1.2. Démarche Bottom-up

Le processus d’élaboration du plan d’actions stratégique s’est déroulé en quatre phases :

- ✓ une réflexion interne dans les différents établissements du pôle ;
- ✓ un réflexion au sein des six groupes de travail thématiques inter-établissements ;
- ✓ la validation (ou l’infirmité) des propositions dégagées au sein des groupes de travail par le Comité de pilotage du pôle de Namur ;
- ✓ une consultation des forces vives namuroises (économiques et politiques).



Le document final a été approuvé par le Comité de pilotage créé pour l’élaboration du plan d’actions stratégique.

⁴ La composition du Comité de pilotage du plan d’actions stratégique et des six groupes de travail est disponible en annexe 1.

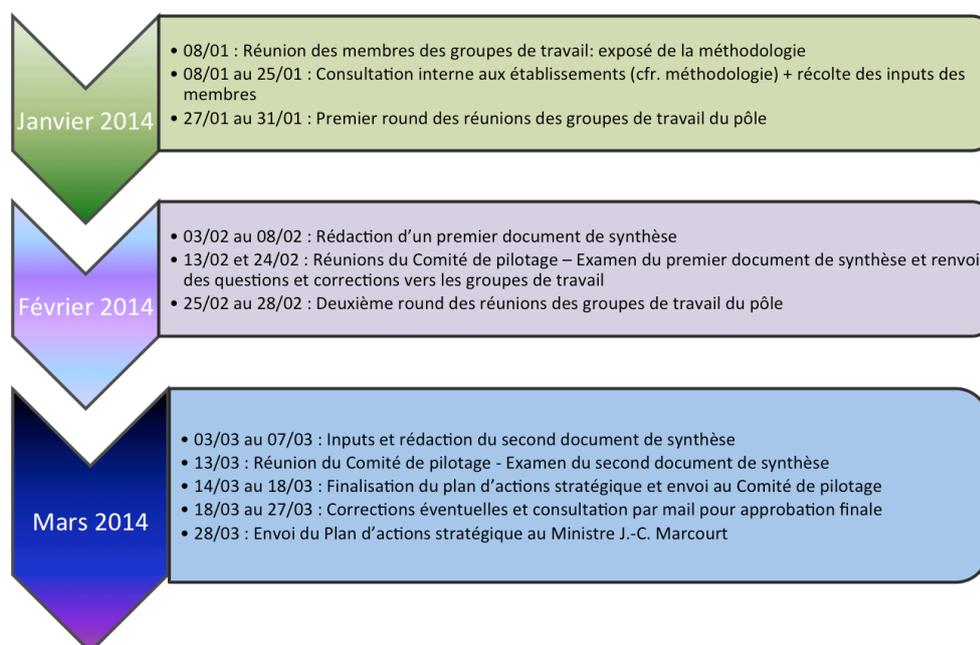
3.1.3. Méthode QQQQCCP

Pour synthétiser les différentes pistes d'actions, les six groupes de travail ont adopté une même méthode basée sur les questions suivantes (QQQQCCP) :

- ✓ **Quoi**: De quoi s'agit-il ? Quels sont les éléments, les actions qui caractérisent la situation ?
- ✓ **Qui**: Quels sont les acteurs et qui est en charge de l'implémentation ?
- ✓ **Où** : Où se situe l'action ?
- ✓ **Quand** ? A quel moment se situe l'action et avec quelle périodicité ?
- ✓ **Comment** ? Quelles sont les procédures et les modalités ?
- ✓ **Combien** ? Quel est le budget à prévoir ?
- ✓ **Pourquoi** ? Quels sont les objectifs poursuivis ?

3.1.4. Planning

Les travaux pour l'élaboration du plan d'actions stratégique ont suivi un **rythme soutenu** comme en témoigne le schéma qui suit :



3.2. Définition d'une vision commune et de valeurs partagées

3.2.1. Principes directeurs

Le pôle de Namur est une association d'établissements dont les membres entendent préconiser les principes directeurs suivants :

- 1) Garantir l'**autonomie** des établissements ;
- 2) S'appuyer sur un principe **de subsidiarité** : il convient de déléguer les activités qui, si elles sont mutualisées, apporteront une valeur ajoutée ;
- 3) Dans le respect du principe de subsidiarité, passer d'une logique du « je » à une **logique du « nous »** pour les activités mutualisées ;
- 4) Changer de **vision dans l'espace** : s'appuyer sur le pôle, tout en ne se limitant pas à celui-ci ;
- 5) Affirmer une **identité** au travers des spécificités, des synergies et des complémentarités.

3.2.2. Atouts et faiblesses

Une analyse SWOT permet d'identifier les forces et faiblesses du Pôle de Namur, ainsi que les opportunités et menaces que peuvent constituer son environnement extérieur, afin d'atteindre sa mission de promouvoir et de soutenir toutes les formes de collaborations entre ses membres et d'inciter ceux-ci à travailler ensemble en vue d'offrir des services de qualité aux étudiants.

3.2.2.1. Matrice SWOT

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Origine interne	<p>FORCES</p> <p>Collaborations déjà existantes entre plusieurs membres du pôle</p> <p>Taille du pôle de Namur et nombre de partenaires</p> <p>Diversité d'offre de formation et spécificités propres à chacun des partenaires en matière d'enseignement et de recherche</p> <p>Collaborations existantes avec des partenaires d'autres pôles académiques</p> <p>Synergies entre forces vives namuroises</p> <p>Proximité géographique des différents sites d'implantation</p>	<p>FAIBLESSES</p> <p>Concurrence des établissements en ce qui concerne leurs programmes d'étude</p> <p>Scepticisme et appréhensions des membres du pôle quant à la constitution de celui-ci</p> <p>Absence d'un sentiment identitaire « pôle »</p> <p>Variabilité des ressources dont disposent les membres du pôle</p> <p>Pluralité des lieux d'implantation des membres du pôle</p> <p>Variabilité des pratiques en vigueur</p> <p>Variabilité des statuts des établissements</p>
Origine externe	<p>OPPORTUNITES</p> <p>Volonté politique de promotion des collaborations et d'harmonisation quant à l'organisation des études et au statut de l'étudiant</p> <p>Intérêts de partenaires extérieurs pour participer à des projets du pôle</p> <p>Cadre européen propice à la coopération entre établissements de l'enseignement supérieur</p> <p>Taille des villes facilitant les relations humaines</p>	<p>MENACES</p> <p>Position inconfortable des institutions membres de deux pôles académiques</p> <p>Taille de l'enveloppe budgétaire</p> <p>Taille des autres pôles académiques</p> <p>Variabilité des réglementations auxquelles sont soumis les différents types d'établissement</p>

3.2.2.2. Les forces du pôle de Namur

✓ **Taille du pôle**

Le pôle de Namur constitue le plus petit des pôles académiques en regard du nombre de partenaires qui le compose. Ce nombre de partenaires facilite la concertation et le dialogue entre les membres et favorise les synergies entre ceux-ci.

✓ **Collaborations existantes entre membres du pôle**

Depuis plusieurs années, les partenaires du pôle de Namur travaillent déjà en collaboration sur divers projets. Ainsi, l'Enseignement supérieur namurois (ESN) rassemble l'Université de Namur et les Hautes écoles du namurois autour de plusieurs projets communs tant en ce qui concerne la mise en place de programmes d'études en co-diplomation que dans des domaines tels que la promotion de la réussite, la mobilité internationale ou le partage d'infrastructures. De même, les instituts de promotion sociale travaillent en collaboration depuis plusieurs années et participent à certains projets de l'ESN.

✓ **Diversité et spécificités des partenaires**

En matière d'enseignement et de recherche, les spécificités propres à chacun des partenaires du pôle constituent une richesse propice au développement qualitatif et quantitatif des services offerts aux étudiants.

✓ **Collaborations existantes avec des partenaires d'autres pôles académiques**

Des collaborations fructueuses existent déjà entre des établissements du Pôle de Namur et des institutions appartenant à d'autres pôles académiques. Par ailleurs, le décret « Paysage » prévoit la création de zones académiques. Enfin, certains établissements du pôle de Namur sont également membres d'un autre pôle académique. Ces trois facteurs favorisent l'ouverture à des collaborations avec d'autres pôles et l'élargissement de certaines activités.

✓ **Synergies entre forces vives namuroises**

Certains membres du pôle ont déjà mis en place des collaborations avec des partenaires extérieurs à l'enseignement supérieur. On peut ainsi citer la plate-forme de concertation Vi'Sup rassemblant NEW (Namur-Europe-Wallonie), la Ville de Namur, le CIHEN (Conseil Inter-Réseaux des Hautes écoles namuroises), l'IMEP, l'UNamur, le BEP (Bureau économique de la Province). De même, plusieurs membres du pôle collaborent déjà avec les institutions publiques et les entreprises privées au sein d'AXUD, lieu de réflexion et de dialogue entre les forces vives namuroises.

✓ **Proximité géographique**

Les différents sites d'implantation des établissements membres sont rassemblés sur un territoire géographique restreint, ce qui est propice à une décentralisation des activités du pôle au sein des différents sites et favorise les synergies entre les partenaires.

3.2.2.3. Les faiblesses du pôle

✓ **Concurrence des établissements**

La constitution du pôle académique n'annihile pas la concurrence existant entre les établissements en ce qui concerne leurs programmes d'étude et le recrutement des étudiants. A cet égard, les différents types d'établissement sont porteurs de logiques distinctes, plus ou moins favorables à une mutualisation de la promotion des études au sein du pôle.

✓ **Scepticisme et appréhensions des membres du pôle quant à la constitution de celui-ci**

Au sein des établissements, des membres du personnel manifestent un certain scepticisme quant à l'utilité à long terme des pôles académiques. Par ailleurs, des appréhensions diverses sont soulevées : la disparition des projets et collaborations existant avec des établissements appartenant à un autre pôle académique, la perte d'autonomie des établissements, la centralisation des activités dans la ville de Namur, la diminution de la qualité de l'offre d'enseignement et l'uniformisation des pratiques au détriment des spécificités constituent autant de sujets d'inquiétude qu'il convient de rassurer.

✓ **Absence d'un sentiment identitaire « pôle »**

La création du pôle n'est pas initiée par les acteurs de terrain eux-mêmes et ne repose donc pas sur un sentiment identitaire préalable. En dehors des groupes de travail, les membres du pôle se connaissent peu, voire pas du tout. La naissance du pôle étant récente, la plupart des membres n'est d'ailleurs que partiellement informée quant aux missions et objectifs poursuivis par celui-ci. En outre, certains établissements ont récemment vécu une fusion ou un changement organisationnel, impliquant déjà une redéfinition identitaire. Ces différents éléments expliquent l'absence à l'heure actuelle d'une véritable identité « pôle de Namur » au sein de celui-ci.

✓ **Variabilité des ressources selon les établissements**

Les moyens et ressources diffèrent selon les établissements, ce qui engendre des besoins et des attentes variables à l'égard du pôle, ainsi que des capacités d'investissement (humain et financier) inégales. Ceci peut ou pourrait susciter des inquiétudes ou des frustrations, les attentes des uns n'étant pas comblées, les ambitions des autres n'étant pas atteintes.

Par ailleurs, certaines actions du pôle académique pourraient nécessiter des ressources humaines, matérielles et financières ne pouvant être prises en charge par les membres du pôle.

✓ **Pluralité des lieux d'implantation des membres du pôle de Namur**

Les établissements membres sont répartis sur plusieurs lieux d'implantation. Si ceux-ci sont géographiquement proches, les membres dont les implantations sont localisées en dehors de la ville de Namur craignent néanmoins une centralisation des activités du pôle dans celle-ci, puisqu'elle concentre la majorité des partenaires. Certains appréhendent dès lors d'être tenus à l'écart de certaines activités du pôle.

✓ **Variabilité des pratiques en vigueur au sein des établissements**

Les pratiques en vigueur peuvent différer d'une institution à l'autre, rendant parfois difficile une mutualisation complète des services. A titre d'exemple, il n'est pas envisageable de mutualiser l'accès à des restaurants dont les prix sont fixés en dessous du prix de revient.

✓ **Variabilité des statuts des établissements**

Les différences de statuts des établissements du pôle (universités, hautes écoles, école supérieure des arts et instituts de promotion sociale) peuvent constituer un frein à la mobilité du personnel.

3.2.2.4. Les menaces

✓ **Position inconfortable des institutions membres de deux pôles académiques**

Certains partenaires tels que GxABT-ULg, l'HENALLUX, l'ISla-Gembloux et, dans une moindre mesure, l'UNamur sont effectivement membres de deux pôles académiques. Pour les institutions dont les sièges sociaux sont implantés dans d'autres pôles, la double appartenance comporte des risques de conflit d'intérêt, de concurrence ou de rapports de force, les logiques propres à chaque pôle n'étant pas nécessairement conciliables. Cette double appartenance pourrait constituer un frein à la réalisation des missions du pôle de Namur et au développement d'une identité commune au sein de celui-ci.

- ✓ **Enveloppe budgétaire**
Compte tenu du système d'enveloppe fermée auquel sont assignés les établissements d'enseignement supérieur, ainsi que de la diversité des modes de financement selon les différents types d'établissements, les possibilités de co-financement par les institutions membres de certaines actions du pôle qui ne pourraient être couvertes par le budget de fonctionnement annuel de celui-ci demeurent limitées. Dans l'attente du décret « financement » de l'enseignement supérieur, sous la prochaine législature, la question du financement de certaines actions du pôle constitue donc une source d'inquiétude.
- ✓ **Taille des autres pôles académiques**
Comparativement aux autres pôles académiques, la taille du pôle de Namur limite de facto les ressources dont il dispose et donc l'ampleur des activités, des services et des économies d'échelles qu'il est en mesure de proposer ou de réaliser au sein du pôle.
- ✓ **Variabilité des réglementations auxquelles sont soumis les différents types d'établissement**
Dans certains domaines, les établissements membres du pôle ne sont pas soumis aux mêmes réglementations, ce qui peut constituer un frein à la mutualisation de certains services. C'est notamment le cas en matière d'aides sociales et de statut du personnel.

3.2.2.5. Les opportunités

- ✓ **Volonté politique de promotion des collaborations entre établissements et d'harmonisation quant à l'organisation des études et au statut de l'étudiant**
Le Décret « Paysage » promeut la collaboration des établissements en matière de co-organisation et de co-diplomation, favorisant ainsi les synergies entre les membres du pôle. En outre, l'uniformisation des pratiques des différents établissements d'enseignement supérieur (Hautes écoles, ESA, universités) prévue par le décret en ce qui concerne l'organisation des études et le statut de l'étudiant facilite le développement d'activités communes, notamment en matière de mobilité interne au pôle et de promotion de la réussite.
- ✓ **Intérêts de partenaires extérieurs pour participer à des projets du pôle**
Le projet de Cité des métiers rassemble de multiples partenaires à différents niveaux : à la fois les partenaires politiques locaux (Ville de Namur, Province de Namur, BEP) et institutionnels (FOREM, IFAPME) associés avec le pôle de

Namur en tant que porteur politique du projet, mais aussi d'autres partenaires institutionnels (tels que l'UWE, AGORIA, etc.) et opérationnels déterminés en fonction du public cible (P.O. des écoles secondaires, ASBL tels que l'UTAN, Vie féminine, etc.).

✓ **Cadre européen propice à la coopération entre établissements de l'enseignement supérieur**

Le processus de Copenhague, visant à améliorer les résultats, la qualité et l'attrait de l'enseignement et de la formation professionnels par un renforcement de la coopération à l'échelle européenne, favorise les partenariats et collaborations entre établissements d'enseignement.

✓ **Taille des villes facilitant les relations humaines**

Les établissements du pôle sont implantés dans des villes qui sont, toutes, à taille humaine. Celle-ci suggère l'idée qu'il s'agit d'une taille raisonnable pour permettre aux individus d'établir facilement des relations durables et de se développer correctement. Cette taille favorise les échanges dans un esprit de convivialité propice à l'épanouissement.

3.2.3. Axes stratégiques

Partant de l'analyse SWOT, il convient de déterminer comment agir sur ses faiblesses et comment sécuriser la démarche du pôle face aux menaces auxquelles il est confronté.

Faiblesses	Agir sur les faiblesses
Concurrence des établissements en ce qui concerne leurs programmes d'étude	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver à court terme une autonomie des établissements en matière d'informations sur les programmes d'études et privilégier une information sur les métiers. A moyen terme, entreprendre une réflexion quant à la manière de coordonner l'information et l'orientation sur les études • Développer une vie sociale et culturelle dans le cadre du pôle conçu comme un bassin de vie pour ses membres (accès aux bibliothèques, cafétérias, learning center, blocus assisté)

<p>Scepticisme et appréhensions des membres du pôle quant à la constitution de celui-ci</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennisation des groupes de travail mis en place dans le cadre de l'élaboration du plan d'actions stratégique et création de nouvelles commissions permanentes au sein du pôle • Mise en place d'actions de reporting vers les membres des établissements, notamment par le biais d'une newsletter interne
<p>Absence d'un sentiment identitaire « pôle »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'évènements communs (rentrée du Pôle de Namur, évènements sportifs et culturels) de manière à rassembler les membres autour de projets fédérateurs et identitaires • Création d'un site web du pôle • Ajout du logo du pôle sur les cartes étudiant et du personnel • Création d'une newsletter interne et externe • Utilisation des réseaux sociaux
<p>Variabilité des ressources dont disposent les membres du pôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de modèles de financements différenciés et appropriés en fonction des actions poursuivies (financement par le pôle, co-financements, financements extérieurs)
<p>Pluralité des lieux d'implantation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation de certaines actions ou activités, notamment entre Gembloux et Namur mais aussi au niveau des différentes implantations des établissements membres du pôle (antennes locales pour la Cité des métiers, bus itinérant, rentrée du pôle, etc.)
<p>Variabilité des pratiques en vigueur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des contraintes internes qui rendent difficile la mutualisation de certaines activités

Menaces	Sécuriser la démarche face aux menaces
<p>Taille du pôle Position inconfortable des institutions membres de deux pôles académiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas se limiter aux collaborations au sein du pôle mais ouvrir les horizons aux collaborations inter-pôles
<p>Variabilité des réglementations auxquelles sont soumis les différents types d'établissement Pratiques en vigueur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des contraintes internes aux établissements et extérieures par l'application du principe de subsidiarité

Forces	Consolider les atouts
<p>Taille du pôle namurois et nombre de partenaires Proximité géographique des différents sites d'implantation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un projet centré sur les étudiants en termes de promotion de la réussite, de mobilité inter-établissements et de mobilité internationale • Mettre à profit la proximité géographique des implantations et des partenaires pour l'établissement de collaborations et de synergies
<p>Collaborations existantes au sein du pôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les initiatives existantes, consolider les collaborations existantes et développer les projets fructueux (par exemple, la formation Rebond, la Cité des métiers) • Développer des co-organisations et des co-diplomations
<p>Collaborations existantes avec des partenaires d'autres pôles académiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas se limiter aux collaborations au sein du pôle mais ouvrir les horizons aux collaborations inter-pôles
<p>Diversité d'offre de formation et spécificités propres à chacun des partenaires en matière d'enseignement et de recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des activités de non concurrence où la mutualisation apporte une plus-value, notamment en termes de services collectifs, de partage d'infrastructures et d'expertises, ou d'élaboration de brochures d'informations communes

Synergies entre les forces vives namuroises	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une interface Recherche & Société au sein du pôle • Définir des périmètres de synergies où le développement de complémentarités permettra de valoriser les membres plutôt que de les opposer, notamment en matière de mobilité internationale (farde d'accueil, mise en commun des partenariats, missions de prospection communes), de gestion des logements (kots), de mutualisation de conseillers pédagogiques et psychologiques) • Développer un projet innovant de Cité des métiers associant les forces vives namuroises en profitant des atouts du pôle dans les domaines des services, de la santé et des sciences du vivant
---	---

Sur base des principes directeurs définis ci-dessus et compte tenu des forces et des faiblesses du pôle pour atteindre ses objectifs ainsi que des menaces et des opportunités identifiées dans son environnement extérieur, **quatre axes stratégiques** doivent être développés :

1) **Consolider, étendre et renforcer les collaborations existantes**

Le nombre limité de partenaires au sein du pôle de Namur, la proximité géographique de leurs implantations et leurs spécificités constituent de véritables atouts sur lesquels le pôle s'appuiera pour valoriser les initiatives existantes. A cet effet, l'élargissement des collaborations et des conventions à l'ensemble des partenaires du pôle permettra d'enrichir le contenu des projets et des activités déjà organisés et d'étendre leur portée à tous les étudiants et personnel du pôle. La mutualisation de ces initiatives permettra en outre au pôle de réaliser des économies d'échelle.

Le pôle veillera à définir des périmètres de synergies où le développement de complémentarités permettra de valoriser les membres plutôt que de les opposer. Le plan d'actions stratégique vise donc à identifier des activités de non concurrence où la mutualisation apporte une plus-value, notamment dans les domaines de la promotion de la réussite, de la mobilité, des services ou de la formation tout au long de la vie. Il s'agira d'une part de développer un projet centré sur l'étudiant, à travers diverses activités communes aux membres du pôle, et d'autre part, de

développer une vie sociale et culturelle dans le cadre du pôle conçu comme un bassin de vie pour ses membres.

2) Développer des projets innovants

Ces collaborations existantes sont également une opportunité de développer des projets innovants, dans le respect de ce qui existe déjà. Ainsi les ressources nouvelles générées grâce au pôle permettront de déployer de nouvelles activités dans les domaines où des partenariats sont déjà à l'œuvre ainsi que de créer de nouveaux projets fédérateurs, tels que la Cité des métiers qui permettra un ancrage local et régional du pôle de Namur et une démarche partenariale multiple.

3) Développer des relations de partenariat avec d'autres pôles

Par ailleurs, si l'objectif est de favoriser les collaborations et synergies au sein du pôle de Namur, les collaborations au-delà du pôle seront également préconisées. Loin de s'inscrire dans une logique de repli, la mise en place du pôle de Namur peut au contraire être porteuse d'ouverture vers de nouveaux projets avec d'autres pôles académiques. Ainsi, si l'appartenance à deux pôles peut *a priori* constituer un frein à l'accomplissement des missions du pôle, l'établissement de partenariats inter-pôles, au sein de la zone académique Liège-Luxembourg-Namur et avec d'autres pôles, visera à concilier les différentes logiques dans une perspective de complémentarité pour des domaines d'actions ciblés.

4) Développer un sentiment d'appartenance au pôle autour de missions communes

Afin de favoriser un esprit de collaboration et de rassembler les membres autour de la mise en œuvre de missions communes, le pôle sera attentif à impliquer les partenaires dans les différents projets et à mettre en place une politique de communication propice au développement d'une identité partagée. Ainsi, les groupes de travail constitués pour l'élaboration de ce plan d'actions stratégique seront pérennisés sous forme de commissions permanentes, afin de faciliter la collaboration des experts de chaque institution dans les différentes missions qui lui sont confiées. Pour les matières non couvertes par ces groupes de travail, de nouvelles commissions seront créées au sein du pôle. Par ailleurs, des actions de reporting vers le personnel et les étudiants des institutions membres seront mises en place. Enfin, des événements communs seront organisés de manière à rassembler les membres du pôle autour d'activités fédératrices et identitaires.

4. Plan d'actions

Compte tenu des missions confiées aux pôles académiques d'une part, et des principes directeurs et axes stratégiques définis au sein du pôle de Namur d'autre part, les pistes d'actions établies dans ce plan stratégique s'articuleront autour de quatre domaines d'actions principaux :

- ✓ les activités visant à favoriser la réussite, la mobilité et l'orientation des étudiants du pôle ;
- ✓ l'ancrage local et régional du pôle à travers le projet d'une Cité des métiers namuroise ;
- ✓ les services offerts aux étudiants et personnel du pôle envisagé comme bassin de vie ;
- ✓ la création d'une identité propre au pôle de Namur.

Ces différents domaines d'actions sont déclinés ci-dessous.

4.1. L'étudiant au centre

L'étudiant est placé au cœur des dispositifs constitués par le pôle de Namur. Diverses activités sont dès lors mises en place au sein du pôle afin de promouvoir la réussite des étudiants, de faciliter leur mobilité, tant au sein du pôle qu'à l'international, et de guider les étudiants et futurs étudiants dans leurs choix et parcours de formation.

4.1.1. Promotion de la réussite

La promotion de la réussite constituant une priorité pour le pôle de Namur, diverses activités seront organisées dans ce domaine afin d'accroître les chances de réussite de ses étudiants. Ainsi, non seulement le pôle poursuivra et étendra les collaborations déjà engagées entre certains de ses membres, jugées satisfaisantes par l'ensemble des partenaires, mais il développera également de nouvelles activités.

Neuf actions seront ainsi mises en place :

- ✓ la création d'un Centre de didactique de l'enseignement supérieur ;
- ✓ l'établissement d'un cadastre des différentes activités de promotion de la réussite ;
- ✓ la poursuite et le développement de la formation Rebond ;
- ✓ la poursuite et le développement du projet d'orientation par les compétences ;

- ✓ l'organisation de formations préparatoires communes dans les matières de base et la méthodologie de travail ;
- ✓ l'organisation d'activités de remédiation communes ;
- ✓ la formation et l'encadrement des enseignants ;
- ✓ une réflexion quant à la mutualisation des conseillers pédagogiques et du soutien psychologique aux étudiants ;
- ✓ la création d'une page web consacrée à la promotion de la réussite sur le site Internet du pôle.

4.1.1.1. Création d'un Centre de didactique de l'enseignement supérieur

Conformément à l'article 148 du décret « Paysage », le pôle de Namur se dotera d'un Centre de didactique de l'enseignement supérieur (CDES). Chargé de coordonner l'ensemble des activités de promotion de la réussite promues par le pôle, il a notamment pour missions :

- de conseiller, de former et d'encadrer les enseignants afin de favoriser la réussite des étudiants ;
- de définir une politique commune de promotion de la réussite au sein du pôle ;
- de veiller à la poursuite, à l'extension à l'ensemble des établissements du pôle et au développement des activités et collaborations existantes ;
- de favoriser les synergies avec des institutions d'autres pôles académiques, en particulier dans la mise en place d'activités de remédiation, de propédeutiques et de réorientation spécifiques à certains domaines d'études ;
- de collaborer avec le learning center dans la mise en place de nouveaux dispositifs pédagogiques et d'accompagnement des enseignants.

Afin d'accomplir ces différentes missions, une demande conjointe des établissements membres du pôle pourra être soumise à l'ARES en vue d'une sollicitation du Gouvernement pour une allocation de moyens supplémentaires, telle que prévue par l'alinéa 2 de l'article 149 du décret « Paysage ».

4.1.1.2. Cadastre des différentes activités de promotion de la réussite

Actuellement, diverses activités de promotion de la réussite sont déjà organisées par certains membres du pôle. En outre, des collaborations entre plusieurs établissements sont déjà mises en place. Aussi, le CDES veillera dans un premier temps à établir un cadastre des divers dispositifs existants en vue d'une rationalisation de leur utilisation. Cet

inventaire précisera la possibilité ou non de mutualiser ces dispositifs et de les ouvrir à l'ensemble des étudiants du pôle. Les dispositifs visés sont :

- ✓ les référentiels de compétences à l'entrée du cursus supérieur ;
- ✓ les systèmes d'actions préventives à destination des élèves du secondaire ;
- ✓ les formations préparatoires ;
- ✓ les activités de remédiations ;
- ✓ les activités d'accompagnement méthodologique aux étudiants des années supérieures ;
- ✓ les services d'orientation pédagogique et de soutien psychologique ;
- ✓ la formation et l'encadrement des enseignants.

4.1.1.3. Poursuite et développement de Rebond

Créée en 2002, la formation Rebond s'adresse aux étudiants de première année des Hautes écoles et des universités situées en province de Namur, qui décident d'arrêter les études supérieures commencées en septembre. La formation leur propose un programme complet (environ 25h/semaine) leur permettant de construire de nouveaux projets d'étude ou professionnels cohérents et adaptés à leur personne, de valider des projets en explorant activement la réalité des études et du monde professionnel, de consolider les compétences transversales nécessaires au métier d'étudiant et de s'entraîner à aborder des contenus et des exigences propres à l'enseignement supérieur. Organisée au second quadrimestre, la formation Rebond, qui accueille chaque année une cinquantaine d'étudiants, sera maintenue et poursuivie au sein du pôle.

Par ailleurs, la formation Rebond sera développée sous deux angles :

- d'une part, le nombre d'étudiants accueillis sera augmenté afin de satisfaire le nombre important de demandes au sein des établissements ;
- d'autre part, la formation proposera de nouvelles formules afin de s'adapter à des publics et des demandes diversifiés (tels que les entrées tardives ou les étudiants ayant un projet de réorientation dans un autre programme qu'ils pourraient déjà suivre et valoriser).

4.1.1.4. Poursuite et développement du projet d'orientation par les compétences

Le projet d'orientation par les compétences des jeunes de la fin du secondaire a été créé à l'initiative d'établissements d'enseignement supérieur en province de Namur⁵. Son objectif

⁵ Il s'agit de Gembloux Agro-Bio Tech – Université de Liège, de la Haute École Albert Jacquard, de la Haute École de Namur-Liège-Luxembourg, de la Haute École de la Province de Namur et de l'UNamur.

est de proposer un référentiel permettant une orientation basée sur les compétences développées au cours de la première année de chaque baccalauréat. Complémentaire à d'autres dispositifs en vigueur (tels que ceux conçus en fonction de la construction d'un projet professionnel ou des contenus de formation), cet outil vise à permettre à l'étudiant en réorientation de prendre connaissance des compétences qui constitueront le cœur de son travail en première année. Celles-ci y sont illustrées par des exemples d'activités d'enseignement/apprentissage.

Dans le cadre de ce projet, trois actions seront privilégiées :

- poursuivre et étendre le projet à l'ensemble des établissements du pôle ;
- mettre à jour l'outil en intégrant les compétences et formations propres aux différents établissements ;
- mettre en place un système d'actions préventives à destination des élèves de fin de secondaire : articulés aux fiches descriptives des compétences travaillées en début de formation, des tests sont mis à disposition de ces élèves sur le site Internet du pôle afin de s'auto-évaluer sur des thèmes généraux et des compétences spécifiques (définies par filières ou par groupes de filières d'étude).

A long terme, la possibilité d'utiliser cet outil dans la perspective d'autres types d'aide à l'orientation complémentaire (par exemple l'orientation par le projet professionnel) sera étudiée.

4.1.1.5. Organisation de formations préparatoires communes dans les matières de base et en méthodologie

Afin de répondre aux besoins des futurs étudiants de première année, des formations préparatoires dans les matières de base et en méthodologie seront organisées au sein du pôle. Pour ce faire, le CDES identifiera les besoins propres à chaque domaines d'étude et les dispositifs existant déjà au sein des établissements du pôle. Par domaine d'études et par type de compétences, des cours préparatoires seront échangés ou mutualisés. Les formations préparatoires portant sur des compétences similaires seront organisées en commun lorsque le nombre d'étudiants le permettra.

4.1.1.6. Organisation d'activités de remédiation communes

Trois types d'activités de remédiation et/ou d'accompagnement, destinées à des publics différents, seront organisés au sein du pôle :

- ✓ des activités de remédiation communes dans les matières de base et en méthodologie pour les étudiants de première année ;
- ✓ des cours de remédiation en ligne à destination des élèves de fin de secondaire ;
- ✓ des séminaires d'accompagnement méthodologique pour les étudiants des années supérieures.

a) Activités de remédiation communes pour les étudiants de première année

Afin de répondre aux besoins des étudiants de première année, des remédiations communes seront organisées au sein du pôle. Ces remédiations sont de deux types :

- ✓ d'une part, des remédiations dans les matières de base, visant à combler les lacunes éventuelles des étudiants ;
- ✓ d'autre part, des remédiations en méthodologie, visant à doter les étudiants des méthodes et techniques propres à faciliter leur adaptation à l'enseignement supérieur et à accroître leurs chances de réussite.

Pour ce faire, le CDES identifiera les besoins propres à chaque domaine d'études. Sur base des ressources existantes établies par le cadastre, des dispositifs de remédiation seront mutualisés ou créés. Les modules de remédiation ne concernant, au sein de plusieurs établissements, qu'un petit nombre d'étudiants seront par ailleurs organisés lors de plages horaires communes.

b) Cours de remédiation en ligne à destination des élèves de fin de secondaire

Des cours de remédiation à destination des élèves de fin de secondaire seront également conçus. Ils seront proposés en e-learning sur la page web « promotion de la réussite » du pôle, en complément des tests d'auto-évaluation qui y seront proposés.

c) Séminaires d'accompagnement méthodologique à destination des étudiants des années supérieures

Enfin, les étudiants des années d'études supérieures ayant des besoins spécifiques, des séminaires de préparation au stage et d'accompagnement à la réalisation des travaux de fin d'études seront conçus et organisés en commun au sein du pôle, par domaine d'études.

4.1.1.7. Formation et encadrement des enseignants

Dans le cadre de sa mission de conseil, de formation et d'encadrement des enseignants, le CDES mettra en place des activités à destination des acteurs de la promotion de la réussite dans les établissements. Sur base des dispositifs existants et des besoins identifiés par le CDES, des formations pédagogiques à destination des enseignants, en particulier de première année, seront organisées. Elles viseront à informer et former les enseignants sur l'évolution des pratiques pédagogiques favorisant la réussite des étudiants et les pratiques d'évaluation des acquis.

4.1.1.8. Mutualisation des conseillers pédagogiques et du soutien psychologique aux étudiants

A moyen terme, le CDES réfléchira aux opportunités de mutualisation des différentes formes d'accompagnement des étudiants en termes d'orientation sur les études et de soutien psychologique au sein du pôle. Dans un premier temps, les conseillers pédagogiques de chaque établissement du pôle pourront organiser des permanences durant lesquelles ils seront disponibles pour recevoir des étudiants de tous les établissements.

A cette fin, un répertoire des conseillers pédagogiques pourra être établi et publié sur la page web « promotion de la réussite » du site Internet du pôle. Il précisera les spécificités propres à chaque conseiller pédagogique (orientation des études, soutien psychologique, sophrologie, hypnose, etc.) et l'horaire de sa permanence.

Cette permanence permettra aux étudiants de consulter un conseiller pédagogique en dehors de leur établissement et de trouver une réponse adaptée à leurs besoins, en fonction des spécificités de chaque conseiller.

Des séminaires de gestion du stress pourront également être organisés pour l'ensemble des étudiants du pôle, en soirée, plusieurs fois au cours de l'année académique.

4.1.1.9. Création d'une page web consacrée à la promotion de la réussite sur le site Internet du pôle

Une page web dédiée aux activités de promotion de la réussite du pôle sera créée sur le site Internet de celui-ci. Elle sera gérée par le CDES en collaboration avec la personne en charge de la gestion du site web.

Cette page web proposera :

- ✓ les outils d'orientation par compétences (référentiel des compétences, répertoires des formations et des compétences visées et développées, par ordre alphabétique, par domaine d'enseignement, par matières du secondaire) ;
- ✓ les tests d'auto-évaluation et les cours de remédiation à destination des élèves de fin de secondaire ;
- ✓ des informations sur la réorientation et la formation Rebond ;
- ✓ un répertoire des personnes de contact au sein des différents établissements ;
- ✓ un calendrier des activités communes en matière de formations préparatoires, de remédiation et d'accompagnement méthodologique des étudiants des années supérieures ;
- ✓ des outils d'accompagnement et de soutien psychologique (liste des activités de gestion du stress organisées au sein du pôle, liens vers des sites web de méta-relaxation,...).

4.1.2. Coorganisation et codiplomation

L'harmonisation de l'organisation académique des études, des modes d'attribution des habilitations et des domaines d'études, initiée par le décret « Paysage », est propice à l'organisation de cursus conjoints entre établissements d'enseignement supérieur.

Afin de renforcer les collaborations entre les établissements du pôle et de réduire les situations de redondance dans l'organisation des enseignements, le pôle de Namur mettra en place différentes formes de partenariat dans ce domaine, dans le respect de l'autonomie de ses membres. Il veillera aussi à soutenir et à promouvoir les collaborations de ses membres avec des institutions extérieures au pôle en matière d'enseignement. Il favorisera ainsi l'organisation de parcours harmonieux pour ses étudiants.

Comme le prévoit l'article 82 du décret « Paysage », des conventions de collaboration seront ainsi établies entre deux ou plusieurs établissements « pour la coorganisation administrative et académique d'activités d'apprentissage d'une formation ou d'un programme d'études conjoint pour lequel l'un d'entre eux au moins est habilité ». Ces conventions pourront porter tant sur l'offre et l'organisation d'enseignements que sur l'échange de membres du personnel ou le partage d'infrastructures à cet effet. L'organisation conjointe de programmes d'étude pourra également donner lieu à des codiplomations telles que définies par le décret.

Dans le cadre de l'entrée en vigueur du Titre III du décret « Paysage » à la rentrée académique 2014-2015, une commission « *coorganisation et codiplomation* » sera constituée afin d'identifier les domaines d'études et cursus d'enseignement pour lesquels des conventions de coorganisation ou de codiplomation pourront être mises en œuvre.

4.1.3. Mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel

La création du pôle de Namur appelle à réfléchir à la manière de favoriser la mobilité inter-établissements de ses étudiants et de son personnel. Tout d'abord, un système de validation de crédits facilitera la mobilité des étudiants d'un établissement à l'autre. Ensuite, une réflexion sera menée quant à la mobilité du personnel au sein des institutions membres du pôle. Enfin, des activités spécifiques seront organisées pour le développement des compétences transversales des étudiants et du personnel.

4.1.3.1. Système de validation de crédits facilitant la réorientation des étudiants

Un système de validation de crédits permettra de simplifier et de favoriser la mobilité étudiante entre établissements membres du pôle. Cette validation pourra intervenir à deux moments : soit en cours d'année, au début du second quadrimestre ; soit en cas de réorientation en cours d'études. Une réflexion similaire sera menée quant à la réorientation des étudiants au sein d'un même domaine d'études, dans le cadre plus large des collaborations avec d'autres pôles académiques. En outre, des dispositifs favorisant la poursuite des études des bacheliers professionnalisants seront mis en place.

a) Réorientation précoce des étudiants

Un système de validation de crédits pourra être instauré afin de réorienter les étudiants d'un établissement vers un autre, au sein du pôle, dès le début du second quadrimestre. Ce système offrira la possibilité de faire valoir des crédits en passant de l'enseignement supérieur de type long à l'enseignement supérieur de type court, d'une part, et de programmes d'enseignement supérieur de type court vers d'autres programmes de type court, d'autre part. Tout en favorisant, au sein du pôle, la continuité du cursus de l'étudiant qui souhaite se réorienter au terme de la session d'examens de janvier, un tel système permettra également de mettre en évidence la complémentarité des différents types de formation de l'enseignement supérieur namurois. Cette facilité de réorientation renforcera par ailleurs l'attractivité du pôle pour les futurs étudiants.

Dans la mesure où elle nécessite que soient préalablement mises en œuvre les dispositions du Titre III du décret « Paysage », cette action devra être envisagée à

moyen terme. Des filières pilotes pourront dans un premier temps être identifiées afin de tester le mécanisme, en vue d'une généralisation à plus grande échelle dans un second temps.

b) Réorientation en cours d'études

Une coordination des établissements du pôle de Namur est également nécessaire afin de favoriser la réorientation des étudiants en cours d'études et le passage d'un établissement à l'autre. Cette action sera envisagée à moyen terme par la Commission « *mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel* » qui rédigera un rapport sur cette question et formulera des propositions.

c) Poursuite des études

La Commission « *mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel* » veillera également à favoriser le passage de bacheliers professionnalisants aux masters universitaires. Des dispositifs seront ainsi mis en place afin de faciliter la poursuite des études des diplômés des hautes écoles.

4.1.3.2. Mobilité du personnel

Une réflexion devra être entamée au sujet des possibilités de mobilité du personnel, sur les freins potentiels et sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser cette mobilité.

La Commission « *mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel* » rédigera un rapport sur cette question et formulera des propositions.

4.1.3.3. Développement de compétences transversales

A côté des compétences techniques (« *hard skills* »), l'évolution actuelles du marché du travail nécessite le développement de compétences transversales (« *soft skills* ») qui constituent l'ensemble des compétences que la personne met en œuvre en dehors des compétences propres à son métier (par exemple, des compétences en termes de communication, de vulgarisation scientifique, de gestion de projets, etc.).

Dans ce contexte, afin de favoriser l'employabilité de ses membres et leur mobilité sur le marché du travail, la commission « *mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel* » organisera la mise en place de séminaires et de programmes spécifiquement destinés au développement de compétences transversales pour les étudiants et le personnel.

4.1.3.4. Création d'une commission « mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel »

La mobilité des étudiants et du personnel entre établissements du pôle de Namur nécessitera la création d'une commission ad hoc où siégeront des représentants des différents établissements. Elle aura notamment pour missions :

- ✓ d'étudier la faisabilité de la mise en place de ce système de validation de crédits dès le début du second quadrimestre en regard de l'application du Titre III du décret « Paysage », portant sur l'organisation des études, ainsi qu'aux plans administratifs et logistiques (en termes d'inscription, de minerval d'études, de transfert de dossiers administratifs, de validation de crédits, etc.) ;
- ✓ de sélectionner les filières pilotes au sein desquelles mettre en place ce système et d'assurer le suivi de l'expérience ;
- ✓ de définir une politique commune de mobilité intra-pôle, notamment des modalités de réorientation des étudiants respectant la nouvelle organisation des études fixées par le décret « Paysage » ;
- ✓ de mener une réflexion sur les possibilités de mobilité du personnel, sur les freins potentiels et sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser cette mobilité.

4.1.4. Mobilité internationale

Assurer l'attractivité du pôle de Namur et sa visibilité à l'échelle internationale constituent des enjeux essentiels pour favoriser la mobilité des étudiants et du personnel et promouvoir à l'étranger l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

Quatre types d'actions seront ainsi privilégiés dans le domaine de la mobilité internationale:

- le développement des partenariats internationaux ;
- la promotion de la mobilité IN ;
- la promotion de la mobilité OUT ;
- la mise en place d'une commission « *mobilité internationale* ».

4.1.4.1. Développement des partenariats

La création du pôle de Namur constitue une opportunité pour chaque établissement de développer de nouveaux partenariats de mobilité internationale IN et OUT. Les objectifs poursuivis seront :

- ✓ d'une part, d'offrir un programme de mobilité plus étendu aux étudiants ;
- ✓ d'autre part, d'améliorer la visibilité internationale et l'attractivité de l'enseignement supérieur au sein du pôle de Namur.

Dans cette perspective, six actions seront mises en place :

- ✓ la mise en commun des partenariats actuels et des expertises ;
- ✓ l'organisation de missions de prospection communes ;
- ✓ la création d'une brochure d'informations ;
- ✓ la création d'un consortium namurois ;
- ✓ la mise en place de collaborations avec des partenaires locaux ;
- ✓ la mise en place de collaborations dans le domaine de la coopération au développement.

a) La mise en commun des partenariats actuels et des expertises

Les partenariats actuels établis au sein de chaque établissement seront étendus au pôle de Namur, dans le respect des accords établis. Pour ce faire, une première action à court terme consistera à réaliser un cadastre des accords et collaborations que chaque établissement a déjà établis avec des institutions partenaires à l'étranger. A partir de ce cadastre, la commission « *mobilité internationale* » déterminera les partenariats pouvant être étendus selon les domaines d'activités des différents établissements et négociera cette extension auprès des partenaires.

Parallèlement à ce cadastre, la commission « *mobilité internationale* » répertoriera les diverses expériences existant au sein du pôle afin d'identifier des domaines d'expertise.

b) L'organisation de missions de prospection communes

Afin de rationaliser les moyens, des missions de prospection communes seront organisées en vue d'établir de nouveaux partenariats. La commission « *mobilité internationale* » ciblera ainsi une ou plusieurs régions pertinentes pour l'ensemble des membres du pôle et organisera des missions communes pour y négocier, au nom du pôle, de nouveaux partenariats. Compte-tenu des déséquilibres actuels entre les mobilités IN et OUT, les pays anglo-saxons, scandinaves et les Pays-Bas seront privilégiés dans cette démarche.

c) La création d'une brochure d'informations

Dans ce cadre, une brochure d'informations spécifique sera créée afin de promouvoir le pôle de Namur. Destinée aux partenaires des établissements du pôle et aux institutions avec lesquelles celui-ci souhaite développer de nouveaux partenariats, elle visera à renforcer la visibilité et l'attractivité du pôle de Namur à l'échelle internationale.

Elle promouvra ainsi :

- ✓ les filières de formation organisées au sein du pôle ;
- ✓ les spécificités de chaque établissement en termes de mobilité (projets internationaux, domaines d'expertise, offre de stages, coopération au développement,...) ;
- ✓ les activités et événements organisés par le pôle favorisant l'intégration culturelle (cours de français langue étrangères, Semaine d'intégration culturelle, événement culturel,...) ;
- ✓ les services collectifs organisés au sein du pôle (activités de promotion de la réussite, activités culturelles et animations, activités sportives, bibliothèques, restaurants et cafétérias, accompagnement des étudiants à besoin spécifiques, logement, Jobs-emploi,...) ;
- ✓ les atouts du bassin de vie namurois (sites touristiques, situation géographique,...).

Compte tenu de son public cible international, cette brochure sera éditée en français et en anglais. Elle sera réalisée par le chargé de communication du pôle, en collaboration avec la commission « *mobilité internationale* ».

d) La création d'un consortium namurois en matière de mobilité internationale

Un consortium sera créé au sein du pôle de Namur afin de mutualiser les ressources et les expertises pour l'obtention de certains programmes ou labels. Compte tenu de la volonté de plus en plus grande de l'Union européenne de travailler avec des consortia, la création d'un consortium « pôle de Namur » constituera une véritable plus-value pour le pôle et permettra d'obtenir des financements plus importants. Le consortium entrera ainsi parfaitement dans le cadre des « Partenariats stratégiques » et « Alliances de la connaissance » prévus parmi les actions-clés du nouveau Programme Erasmus +, entré en vigueur en 2014.

A moyen terme, le consortium du pôle pourra donc soumettre une candidature commune pour l'obtention de l'Erasmus + (intégrant sept programmes existants de l'Union européenne) et offrira davantage de possibilités de coopération entre les secteurs de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport. Au préalable, la

commission « *mobilité internationale* » étudiera attentivement les procédures de candidature, les conditions d'octroi de budgets et les règlements du programme afin de mesurer précisément les enjeux d'une candidature unique.

e) La mise en place de collaborations avec des partenaires locaux

La commission « *mobilité internationale* » veillera à développer des partenariats avec les Villes de Namur, de Gembloux et de Ciney dans le cadre des projets de « Semaine d'intégration culturelle » et de Maison internationale explicités ci-dessous.

Par ailleurs, afin de satisfaire au mieux le souhait des institutions partenaires d'inclure l'échange de stages dans l'accord bilatéral Erasmus, la commission « *mobilité internationale* » mettra en place des collaborations avec le BEP et l'AWEX. Des synergies seront développées pour proposer aux entreprises et aux organismes économiques de la province de Namur les stagiaires en mobilité IN. Une base de données des différents lieux de stage et des personnes de contact sera réalisée. Les collaborations institutionnelles ainsi établies répondront également au critère de « collaborations avec les entreprises » du nouveau Programme Erasmus+.

f) La mise en place de collaborations dans le domaine de la coopération internationale au développement

Le centre de coopération au développement de l'Université de Liège (dont le siège est situé sur le site de GxABT-ULg) pourra faire bénéficier aux autres membres du pôle de son expertise, de son réseau actif d'alumni dans de nombreux pays en développement, de sa renommée à l'international et de sa plate-forme en cours de construction à Kinshasa. Le pôle de Namur pourra ainsi être associé à l'organisation de colloques, de conférences ou de projets de développement mis en place par ce centre de coopération. La commission « *mobilité internationale* » réfléchira par ailleurs à d'autres activités pouvant être organisées au sein du pôle dans ce domaine, avec la collaboration de la FUCID (Forum Universitaire de Coopération Internationale et de Développement), ONG d'éducation au développement de l'UNamur, et des partenaires impliqués dans ce domaine au sein des établissements membres.

4.1.4.2. Promotion de la mobilité IN

Afin de favoriser les conditions de mobilité IN et OUT pour les étudiants, les chercheurs et les enseignants, six actions seront mises en place :

- la réalisation de fardes d'accueil ;
- la création de modules de cours d'anglais ;
- l'organisation de cours de français langue étrangère ;
- l'organisation d'une Semaine d'intégration culturelle ;
- la création d'une Maison internationale.

a) Fardes d'accueil

La farde d'accueil réalisée par le groupe « *mobilité* » au sein de l'ESN sera étendue à tous les membres du pôle de Namur. Par ailleurs, une farde d'accueil du pôle sera également créée à destination des chercheurs, enseignants, conférenciers et invités étrangers.

b) Création de modules de cours en anglais

Afin d'attirer un nombre croissant d'étudiants IN ne parlant pas le français, les membres du pôle s'associeront pour créer des modules de cours de 30 ECTS en anglais dans quelques domaines d'études spécifiques. Pour ce faire, la commission « *mobilité internationale* » ciblera les domaines d'études pour lesquels sont identifiées une demande importante des institutions partenaires et/ou une offre de formation spécifique au sein du pôle. Les membres du pôle concernés par ces domaines d'études collaboreront pour organiser en commun ces modules de cours en anglais. Ceux-ci permettront de développer les partenariats avec des institutions anglo-saxonnes, scandinaves et néerlandaises.

c) Organisation de cours de français langue étrangère destinés aux étudiants IN

Les cours de français langue étrangère organisés pour les étudiants IN dans le cadre de l'ESN seront poursuivis et étendus à l'ensemble des membres du pôle de Namur.

Outre le programme de cours organisé pendant l'année académique, le pôle mettra également en place deux semaines de cours intensifs de français langue étrangère avant le début de l'année académique (soit fin du mois d'août-début du mois de septembre). Un programme identique sera idéalement organisé avant le début du second quadrimestre (soit fin du mois de janvier-début du mois de février) pour les étudiants IN arrivant à cette période. Ce programme de cours intensif permettra aux étudiants étrangers de combler certaines lacunes en français avant d'entamer leurs cursus respectifs. Il favorisera leur intégration culturelle et augmentera leurs chances de réussite.

d) Organisation d'une « Semaine d'intégration culturelle »

Dans le cadre de ce programme intensif, la commission « *mobilité internationale* » organisera en collaboration avec les Villes de Namur, de Gembloux et de Ciney, une « Semaine d'intégration culturelle » additionnelle aux deux semaines de cours de français langue étrangère. Celle-ci sera également créditée au programme de cours des étudiants IN.

Diverses activités seront organisées lors de cette semaine, avec la collaboration des étudiants en tourisme des instituts d'enseignement de promotion sociale telles qu'une séance d'accueil et d'informations par les Villes de Gembloux et de Namur (NEW), une journée à vélo, des activités musicales, des visites de lieux touristiques de la province, etc.

Le programme combiné de cours de français langue étrangère et d'intégration culturelle favorisera ainsi l'intégration des étudiants IN tout en promouvant l'attractivité du pôle de Namur comme bassin de vie.

e) Création d'une Maison internationale

Le projet de Maison internationale proposé par le groupe « *mobilité* » de l'ESN sera concrétisé par le pôle de Namur. Afin de favoriser l'intégration des étudiants et chercheurs étrangers, cette Maison internationale organisera des animations et activités culturelles sur les différents lieux d'implantation des établissements du pôle. Ces différentes activités seront organisées par la commission « *mobilité internationale* », en collaboration avec les cellules mobilité internationale au sein des établissements du pôle. Dans le cadre de ce projet, la commission « *mobilité internationale* » réfléchira par ailleurs à la mise en place de partenariats locaux, notamment avec les Villes de Namur, de Gembloux et de Ciney, afin d'établir un lieu de rencontres, de centralisation des animations culturelles et éventuellement de logement pour les étudiants, chercheurs et enseignants étrangers.

4.1.4.3. Promotion de la mobilité OUT

Afin d'encourager les étudiants à suivre un programme de mobilité internationale et de favoriser les conditions de leur(s) séjour(s) à l'étranger, deux activités seront privilégiées :

- ✓ l'organisation d'une Journée de la mobilité ;
- ✓ l'amélioration des connaissances en langue pour les étudiants et le personnel.

a) Organisation d'une Journée de la mobilité

Afin de promouvoir la mobilité internationale au sein du pôle, une Journée de la mobilité sera organisée chaque année. Le public cible de cette journée sera constitué des étudiants, des chercheurs, des doctorants et des enseignants du pôle ainsi que des élèves de sixième année du secondaire.

Plusieurs activités seront organisées au cours de cette journée :

- ✓ une Foire aux bourses, présentant aux étudiants du pôle l'offre de bourses de voyage d'études ou de stages à l'étranger ;
- ✓ un espace et/ou un séminaire destinés aux témoignages et au partage d'expériences de mobilité internationale d'étudiants, de chercheurs et d'enseignants ;
- ✓ une conférence plénière sur une thématique liée à la mobilité internationale à définir chaque année.

b) L'amélioration des compétences en langue des étudiants et du personnel

Afin d'encourager les étudiants et le personnel à développer leurs connaissances en langue, la commission « *mobilité internationale* » assurera la promotion des activités de l'Académie namuroise des langues vivantes (ANLV), qui propose notamment la liste des cours de langue organisés par les instituts de promotion sociale du pôle de Namur ou l'organisation de conférences et de séminaires en langues.

Compte tenu du rôle essentiel que jouent les enseignants dans la promotion de la mobilité OUT des étudiants, des séances d'informations seront également organisées auprès de ceux-ci afin de les inciter à valoriser la mobilité OUT.

4.1.4.4. Mise en place d'une commission « mobilité internationale »

La politique de mobilité internationale du pôle nécessitera la pérennisation du groupe de travail constitué pour l'élaboration du plan d'actions stratégique. Cette commission, où siègeront des représentants de chaque établissement membre du pôle, aura notamment les missions suivantes :

- ✓ la définition de la politique de promotion de la mobilité internationale au sein du pôle ;
- ✓ la définition de la politique de développement de partenariats internationaux du pôle et de collaborations locales pour la promotion de la mobilité IN ;
- ✓ la mise en place et le suivi des diverses activités de promotion de la mobilité IN et OUT communes aux établissements du pôle.

4.1.5. Information et orientation des futurs étudiants

Dans le cadre de sa mission de coordination de l'information et de l'orientation des futurs étudiants à propos des diverses études organisées en son sein, le pôle de Namur privilégiera les quatre actions suivantes :

- ✓ la création de deux brochures d'informations ;
- ✓ la participation aux salons d'informations sur les études supérieures ;
- ✓ l'organisation d'une Journée porte-ouverte du pôle de Namur ;
- ✓ la création d'une commission « *information et orientation* ».

4.1.5.1. Création de brochures d'informations

Dans le cadre de l'information et de l'orientation des futurs étudiants, deux brochures d'information seront créées par le pôle de Namur :

- ✓ une brochure d'informations sur les métiers ;
- ✓ une brochure d'informations sur les services collectifs et les activités organisées au sein du pôle.

a) Brochure d'informations sur les métiers

Destinée aux élèves de fin du secondaire, la brochure d'information sur les métiers visera à présenter la diversité des débouchés pour chacun des grands domaines d'étude proposés au sein du pôle. Elle facilitera dès lors l'orientation de ces élèves dans les études supérieures et répondra ainsi à une demande importante des futurs étudiants et de leurs parents d'obtenir des informations sur les métiers vers lesquels mènent les différentes filières d'études.

Afin de réaliser cette brochure, un inventaire des métiers sur lesquels débouchent les différents domaines d'étude sera préalablement réalisé au sein du pôle. Un groupe ad hoc, composé de responsables des cellules « anciens étudiants » des établissements, sera constitué à cet effet.

b) Brochure d'informations sur les services et activités organisés au sein du pôle

Une brochure présentant les services proposés par le pôle en tant que bassin de vie sera créée à destination des élèves de fin de secondaire, des étudiants et membres du personnel du pôle ainsi que des étudiants et chercheurs en mobilité IN.

Cette brochure renseignera sur :

- ✓ les diverses activités organisées au sein du pôle dans les domaines de la promotion de la réussite, de la mobilité au sein du pôle et de la mobilité internationale ;
- ✓ les différents services collectifs proposés par le pôle⁶ ;
- ✓ les événements organisés par le pôle⁷.

4.1.5.2. Participation aux salons d'informations sur les études supérieures

Afin d'informer et d'orienter au mieux les futurs étudiants, le pôle de Namur veillera également à assurer la représentation de ses membres lors des activités d'information sur les études supérieures ou en relation avec l'enseignement obligatoire. Les différentes brochures d'informations réalisées par le pôle seront distribuées par ses membres lors de ces activités.

A moyen terme, la possibilité de créer un stand « pôle de Namur », présent lors des différents salons d'information sur les études, sera examinée par la commission « *information et orientation* ». Ce stand aurait pour rôle de présenter aux jeunes et à leurs parents les différents services et activités organisés par le pôle en tant que bassin de vie. Par ailleurs, il permettrait de les renseigner sur les différents domaines d'étude organisés au sein du pôle et de les orienter vers les stands des établissements.

4.1.5.3. Porte ouverte du pôle de Namur

Dans une perspective à plus long terme, le pôle réfléchira à la possibilité d'organiser annuellement une journée porte ouverte commune à ses membres. Celle-ci ne se substituerait pas aux portes ouvertes actuellement organisées par les établissements mais viserait à offrir une porte ouverte supplémentaire, organisée en commun.

Cette formule présenterait l'avantage de permettre aux étudiants potentiels et à leurs parents de se déplacer au cours d'une même journée dans les différents établissements. Dans cette perspective, les horaires des activités proposées sur les différents sites seraient coordonnés pour permettre le maximum de participation du public cible. A cet égard, une attention particulière serait accordée aux sites de Namur et de Gembloux afin d'organiser une alternance des activités en matinée et en après-midi sur les deux sites respectifs et de veiller ainsi à ce qu'elles ne soient pas proposées au même moment.

⁶ Ces différents services sont développés dans le point 4.3.

⁷ Ces événements sont présentés dans le point 4.4.

Cette porte ouverte commune revêtirait également l'avantage non négligeable pour les étudiants étrangers, et notamment les étudiants français, de pouvoir accéder, sur une même journée, à l'information sur les programmes d'études de tous les établissements du pôle de Namur.

4.1.5.4. Création d'une commission « information et orientation »

Afin d'assurer l'information et l'orientation des futurs étudiants sur les formations d'enseignement supérieures, la commission « *information et orientation* » aura les missions suivantes :

- définir la politique éditoriale de la brochure d'informations sur les métiers, en collaboration avec le CDES et la commission « *politique de communication* » ;
- définir la politique éditoriale de la brochure d'informations sur les services collectifs et activités organisées par le pôle, en collaboration avec les commissions « *services collectifs* » et « *politique de communication* » ;
- réfléchir à l'organisation d'une journée porte-ouverte commune aux membres du pôle ;
- réfléchir à la pertinence de la création éventuelle d'un stand « pôle de Namur » au sein des salons d'informations sur les études supérieures ;
- examiner la pertinence d'une étude de marché visant à évaluer les possibilités d'organiser des activités communes dans le domaine de l'information et de l'orientation des futurs étudiants et leurs impacts pour les membres du pôle.

4.2. Une Cité des métiers namuroise « Services, Santé & Sciences du vivant » comme ancrage local et régional du Pôle de Namur

Une Cité des métiers est un espace conçu comme une plate-forme offrant à la fois des conseils et des ressources dans un domaine particulier clairement identifié et destiné à tous les types de public quels que soient leur statut, leur âge, leur niveau d'études et de qualifications. Elle constitue à la fois une vitrine scientifique et un label de qualité dans un domaine particulier afin de proposer au public l'élaboration et la réalisation d'objectifs professionnels, de leur fournir des outils dans ce sens et de les accompagner dans leurs choix (documentation, ateliers, informations, entretiens, tests à l'orientation, bilan de compétences, etc.).

Eu égard à l'offre d'enseignement et à l'expertise des établissements composant le pôle de Namur, une Cité des métiers axée sur le domaine des services, de la santé et des sciences du vivant est fédératrice des membres du pôle de Namur. Ces thématiques sont à prendre au sens large et peuvent se décliner en autant de métiers que sont ceux de l'éducation et de la formation, de l'administration, du droit, du tourisme, de la gestion, des soins de santé, de l'immobilier, de la biotechnologie, de l'informatique, de l'image, d'aide à la personne ou de la ruralité, par exemple. Ces thématiques sont également parmi les plus susceptibles de s'articuler avec l'expertise et les besoins des partenaires locaux tels que la Ville de Namur, la Province de Namur, le BEP ou la Fédération Wallonie-Bruxelles. De même, ces thématiques de la Cité des métiers namuroises sont complémentaires de celles retenues par les Cités des métiers de Liège (métiers de la Recherche, de la Science et de l'Innovation) et de Charleroi (métiers de l'Industrie et de la Construction). Enfin, la Cité des métiers s'inscrit pleinement dans le cadre du présent plan d'actions stratégique puisqu'elle favorisera la convergence des partenaires dans un contexte de co-développement et de mutualisation. La participation du pôle de Namur à ce projet est évidemment conditionnée à la prise en compte des domaines de compétences de ses membres au sein de la Cité des métiers.

4.2.1. Principes directeurs

La Cité des métiers namuroise tiendra compte des activités économiques sectorielles bien ancrées sur le territoire du pôle. Elle envisagera chaque métier ciblé comme une activité dans laquelle il est toujours possible de s'améliorer. Les activités proposées veilleront à créer les conditions propices pour une rencontre optimale entre l'offre et la demande d'emplois. L'objectif est en effet d'assurer un rapprochement entre les besoins du marché et l'offre de formation.

La Cité des métiers namuroise s'articulera autour des axes suivants :

- ✓ orientation professionnelle ;
- ✓ recherche d'emploi ;
- ✓ bilan de compétences et réorientation de sa vie professionnelle ;
- ✓ accès aux formations initiale et continue ;
- ✓ création d'activités ;
- ✓ médiation scientifique à travers la création d'une Maison des savoirs chargée d'actions d'éducation et de valorisation scientifiques ;
- ✓ des pôles spécifiques pourront également être envisagés, et notamment dans un premier temps un pôle santé⁸.

La Cité des métiers namuroise proposera notamment :

- ✓ des entretiens avec des professionnels de l'orientation professionnelle ;
- ✓ de la documentation sur l'emploi et les métiers ;
- ✓ de la documentation sur les formations et sur la valorisation des acquis d'expérience (VAE) ;
- ✓ des espaces dédiés à des activités de médiation scientifique et des animations thématiques ;
- ✓ des journées d'informations, des colloques et des rencontres.

4.2.1.1. Un positionnement qui privilégie l'éducation et la formation comme facteurs clés d'une vie professionnelle épanouissante

L'idée est de créer une Cité des métiers orientée sur les métiers de services en général (les métiers de l'éducation et de la formation, de l'administration publique, du droit, du tourisme, de la gestion, de l'immobilier, de l'informatique, de l'image, de l'aide à la personne)⁹ ainsi que des métiers de la santé et des sciences du vivant (biotechnologie, ruralité et agroalimentaire).

Pour tous ces métiers, tenant compte des impacts non maîtrisables d'une économie globalisée, la production de biens et services à haute valeur ajoutée est essentielle. Cette production nécessite de faire remonter le savoir-faire régional dans la chaîne des valeurs ajoutées principalement grâce à l'éducation et à la formation.

On voit donc apparaître la spécificité de cette Cité des métiers : former et se former tout au long de la vie pour générer un maximum de valeur ajoutée dans l'exercice d'un métier qui évoluera toute la vie.

⁸ La création de ce pôle santé est en cours de réflexion.

⁹ Le secteur tertiaire est en effet bien développé dans le namurois.

Une Maison des savoirs et des équipes centrées sur l'orientation professionnelle et la formation tout au long de la vie articuleront leurs actions pour atteindre cet objectif.

4.2.1.2. Publics cibles

La Cité des métiers doit pouvoir aller à la rencontre de tous les publics : jeunes et très jeunes, adultes actifs et/ou en (re)scolarisation, aînés. Ainsi, il existe une forte demande d'activités éducatives para-scolaires pour les très jeunes, notamment les élèves à haut potentiel. Il importe également de prendre en compte un public d'adultes avides de se former pour élargir leurs éventails de compétences ou par regret de ne pas en avoir eu l'occasion auparavant. Enfin, avec l'allongement de la vie, le public des aînés constitue un public-cible qu'il convient de satisfaire puisqu'il est demandeur de formation.

4.2.1.3. Localisation des activités au cœur de la ville avec des antennes locales

Il est essentiel d'ancrer la Cité des métiers dans un immeuble au cœur de Namur. Celui-ci constituera véritablement une vitrine du pôle namurois en matérialisant son service à la société au plus près du citoyen. L'accessibilité et la visibilité de l'immeuble sont des points essentiels pour en garantir le succès auprès du plus grand nombre. Ce centre doit également être considéré comme la base d'un réseau susceptible de délocaliser certaines activités ou d'avoir des relais dans d'autres implantations. Un certain degré de délocalisation est nécessaire pour l'efficacité de la collaboration au sein du pôle.

4.2.1.4. Activités itinérantes

Aussi, si une Cité des métiers a besoin d'une implantation visible dans un centre urbain, nous pensons que celle-ci n'est pas incompatible, bien au contraire, avec une large délocalisation de ses actions en vue de s'inscrire dans une logique de développement territorial du pôle.

Dans ce contexte, il importe de réfléchir à la création d'un bus itinérant aménagé de manière à proposer des activités en relation avec les axes de la Cité des métiers namuroise. Cette mobilité renforcera la proximité de la Cité des métiers et de son public en allant à sa rencontre. Elle permettra également d'attirer le visiteur vers sa localisation namuroise.

Ce bus itinérant sera dédié à l'orientation professionnelle, aux séances d'information relatives à la formation continue et à la médiation scientifique. Selon les activités

proposées, le public cible pourra varier : jeunes, grand public, milieux scolaires, aînés, adultes dans leurs milieux professionnels ou durant leurs loisirs, etc.

Le bus pourra être décoré à l'extérieur par une fresque contenant l'identité du pôle de Namur et de la Cité des métiers namuroise de sorte à constituer également une vitrine mobile du pôle.

Le contenu du bus devra être modulable avec des contenus évolutifs de manière à pouvoir s'adapter dans le temps et en fonction du public ciblé mais aussi en fonction du type d'activités proposé. L'intérieur du bus devra être aménagé de manière à permettre la réalisation d'activités d'éducation scientifique (manipulations, jeux, expériences) ou des activités d'orientation professionnelle (par exemple des tests à l'orientation). Des outils tels que projections, panneaux tactiles, ordinateurs constitueront autant de moyens appropriés pour instruire, former et informer le visiteur, et éventuellement le renvoyer aux autres activités de la Cité des métiers namuroise.

A côté de cette partie mobile que constitue le bus, des moyens plus classiques pourront également être utilisés en dehors du bus, sur le lieu d'accueil, tels que des panneaux d'informations, une exposition, des jeux, etc. L'accueil du bus devra être conçu de manière à ce que l'accueillant et le visiteur soient des acteurs au centre de leur projet professionnel et/ou pédagogique.

Ainsi un bus itinérant¹⁰ revêt trois avantages :

- ✓ il se déplace et peut assurer une cohésion entre les différentes implantations des établissements du pôle de Namur ;
- ✓ il peut aller à la rencontre du grand public, notamment vers les écoles ou dans le cadre d'évènements tels que des salons de l'emploi ;
- ✓ outre les activités prévues dans le bus, il est susceptible de créer « une dynamique » en étendant les activités autour du bus sur le lieu d'accueil.

Ce bus se veut donc complémentaire d'une localisation immobilière en ville. En effet, s'il permet certaines actions de proximité, il est cependant plus limité en termes d'espace d'accueil, de lieu de rencontre, d'utilisation de matériel lourd ou fragile qui seront mieux accueillis dans l'immeuble de la Cité des métiers.

¹⁰ Des initiatives similaires existent, notamment un Road Show dans plusieurs universités de villes européennes dans le cadre "Euraxess".

4.2.2. Axes de la Cité des métiers namuroise

La Cité des métiers namuroise s'articulera sur les cinq axes majeurs suivants :

- ✓ la Maison des savoirs ;
- ✓ l'orientation professionnelle ;
- ✓ la formation tout au long de la vie ;
- ✓ les learning centers ;
- ✓ une interface entreprises-recherche.

4.2.2.1. *Maison des savoirs*

La Maison des savoirs agira en tant que service aux métiers de l'éducation et de la formation et contribuera par ses activités à attirer les jeunes vers les métiers des sciences et des techniques en pénurie.

Ancrée dans les centres urbains du pôle, la Maison des savoirs offrira également des services éducatifs et itinérants auxquels une large fraction du grand public n'aurait pas accès autrement. Cette Maison des savoirs poursuivra des objectifs complémentaires de la Cité des métiers. Elle constituera ainsi un organe de celle-ci, spécifiquement axé sur l'éducation du grand public. Accessible à tous, elle proposera diverses activités d'éducation scientifique, de valorisation de la recherche et d'expérimentation.

a) **Activités d'éducation scientifique**

Les activités d'éducation scientifique visent la diffusion et l'apprentissage des savoirs. Conçues pour rendre le savoir scientifique accessible à tous, notamment grâce à leurs aspects ludiques, elles ont pour objectif de sensibiliser un public de tout âge à l'intérêt de la science et d'inciter les plus jeunes à fréquenter les filières scientifiques et techniques. Elles sont également un service à l'attention des acteurs de la formation et de l'éducation, en demande d'activités éducatives complémentaires et de mise à disposition de ressources pour le bon exercice de leurs métiers.

b) **Activités de valorisation de la recherche**

La valorisation de la recherche consiste à diffuser les résultats de recherches scientifiques pour une meilleure compréhension de celles-ci. Elle permet en outre aux citoyens de développer les connaissances nécessaires pour participer au débat sur les avancées technologiques. Entendue au sens large, la recherche couvre ici l'ensemble des activités d'innovation produites par le pôle de Namur.

c) Activités d'expérimentation

Par ailleurs, des activités d'expérimentation permettent à tous les publics d'accéder à des modules d'apprentissage qui servent directement à la concrétisation d'un projet et qui ne pourraient pas être disponibles en dehors de ces activités¹¹. De même, celles-ci sont un service essentiel offert aux métiers de l'éducation qui souffrent trop souvent de ne pas avoir à leur disposition du matériel expérimental et/ou du savoir-faire nécessaire à l'expérimentation dans l'enseignement des sciences et techniques.

Ces activités d'expérimentation seront gérées « à la demande », au départ de la cartographie « métiers » de la Cité des métiers et de l'interaction entre le grand public et les acteurs de celle-ci.

d) Collaborations avec Atouts sciences

Atout Sciences, l'unité de promotion des sciences de l'Université de Namur, a pour objectif de coordonner, de valoriser et de créer des initiatives qui visent à mettre la science au cœur des préoccupations citoyennes. Cette structure, opérationnelle depuis plus de dix ans, cible principalement – mais pas uniquement – les jeunes publics. Compte tenu des dynamiques créées par le projet de la Cité des métiers, Atout Sciences mettra son expertise, son réseau interuniversitaire et ses succès antérieurs au service du pôle. Atout Sciences constituera ainsi un premier noyau opérationnel et évoluera progressivement vers la Maison des savoirs.

4.2.2.2. Orientation professionnelle

La Cité des métiers namuroise proposera également des activités d'orientation professionnelle, auxquelles les services d'aide et d'orientation des établissements du pôle pourront adéquatement participer, en collaboration avec les autres acteurs locaux.

a) Développement de tests à l'orientation

Ainsi, des tests d'orientation permettront d'aider ceux qui le souhaitent à identifier leurs compétences, leurs centres d'intérêts, leurs motivations et leurs difficultés afin de les accompagner dans leurs choix de parcours professionnels. Axé sur les métiers, ce service d'orientation évitera de présenter ceux-ci de manière

¹¹ A titre d'exemples, un instituteur veut se former pour encourager ses très jeunes élèves à développer leurs aptitudes à bien se représenter un espace tridimensionnel ; des infographistes souhaitent « ouvrir les oreilles » de manière à pouvoir collaborer avec des spécialistes du son ; une infirmière veut se former à la configuration d'applications utilisables sur un Smartphone par des personnes en perte d'autonomie ; des retraités veulent pouvoir présenter le système solaire à leurs petits-enfants, etc.

hiérarchique. Il visera à guider tant les jeunes que les adultes en reconversion professionnelle, en mettant l'accent sur l'épanouissement professionnel.

b) Elaboration d'une cartographie relative aux métiers ciblés par la Cité des métiers namuroise

Compte tenu de l'évolution rapide et de la diversification des métiers et des besoins de la société, la Cité des métiers organisera un travail de veille des métiers ciblés par thématiques. Grâce à la cartographie des métiers ainsi établie, la Cité des métiers namuroise permettra d'anticiper les demandes du monde socio-économique¹².

4.2.2.3. Formation tout au long de la vie

Qu'il s'agisse de changer de métier, de rester performant dans sa branche ou d'acquérir des compétences nouvelles, la formation tout au long de la vie constitue aujourd'hui une nécessité. Par ailleurs, les mutations sociales et les parcours professionnels mobiles soumis aux contraintes de la flexibilité invitent nos institutions à accueillir, de manière massive, le public des adultes en reprises d'études et à organiser des programmes de formation qui s'inscrivent dans une logique et dans des parcours de formation tout au long de la vie. Ce défi questionne les dispositifs actuels de formation et invite à les adapter au mieux aux besoins de ce public. A cette fin, les actions ci-dessous seront mises en œuvre.

a) Réalisation d'un cadastre des formations existantes

Compte tenu de la diversité de l'offre de formation continue au sein du pôle de Namur, un premier cadastre de celle-ci sera établi. Cette offre de formation continue étant en évolution constante, il sera régulièrement mis à jour.

b) Création d'une structure collective de formation continue

Un avant-projet de collaboration entre la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles prévoit la création de structures collectives de formation continue. Une des conditions pour créer une telle structure est l'adhésion d'au moins deux universités. La Cité des métiers namuroise pourra héberger cette structure en son sein et cette toute nouvelle structure pourrait s'articuler autour des établissements du pôle de Namur et de partenaires associés.

¹² Prenons le métier d'informaticien comme exemple. Dans les années 60, un informaticien pouvait connaître à peu près tous les aspects de sa discipline. C'est tout simplement impossible aujourd'hui.

Alors que la Maison des savoirs proposera surtout des activités en rapport avec la découverte de nouveaux horizons, la stimulation de la curiosité et de la créativité, cette structure collective de formation continue aura pour objectif de structurer l'offre de formation continue du pôle. Elle permettra ainsi de consolider les compétences existantes au sein des différents établissements et d'en acquérir de nouvelles en fonction de l'évolution des besoins du marché.

Cette plateforme permettra de mutualiser les expertises développées par chacun des partenaires dans leur contexte organisationnel. Elle sera aussi l'occasion d'échanger des expériences innovantes et de les mutualiser de manière à enrichir les expériences de chacun. Il sera également question, entre partenaires impliqués dans la formation continue, de partager les questionnements et d'y retrouver un espace d'analyse de ces mêmes pratiques autour d'initiatives innovantes.

c) Visibilité des formations continues à destination des enseignants

La formation continue des enseignants a toujours été un point fort de certains partenaires du pôle de Namur. En outre, des collaborations ont déjà été développées entre certains membres. Il importe de renforcer le maillage entre ceux-ci et de l'élargir, en valorisant les dispositifs, en partageant les expériences accumulées dans ce domaine et en organisant régulièrement des événements (colloques, séminaires, ...), permettant de rendre plus visibles ces investissements.

d) Harmonisation des méthodes de valorisation des acquis d'expérience (VAE)

Au sein du pôle de Namur, l'harmonisation des bonnes pratiques et la mutualisation des méthodes de valorisation des acquis de l'expérience permettra le partage et le développement de nouveaux outils de VAE. Par ailleurs, les différents partenaires impliqués dans la formation continue mutualiseront des outils pour décoder les prescrits légaux et faciliter ainsi le travail des conseillers VAE dans les différents établissements.

Une telle approche devra permettre de créer un réseau d'échanges des pratiques entre les différents partenaires de la formation continue, le pôle de Namur (hautes écoles, établissements de promotion sociale, école supérieure des arts et universités) mais aussi d'autres acteurs tels que l'IFAPME ou le FOREM, par exemple.

e) Formations à distance

La Cité des métiers pourra également proposer des formules d'apprentissage en ligne innovantes, en adéquation avec les métiers qu'elle cible.

Par ailleurs, une articulation harmonieuse des temps de formation présentiels et des temps de formation à distance seront propices à optimiser les apprentissages.

4.2.2.4. Learning centers

Le concept de learning center, mis en œuvre dans des universités américaines, britanniques et néerlandaises depuis plusieurs années, est lié à l'évolution de l'enseignement supérieur et des bibliothèques universitaires. Renouvelant le lien entre formation et bibliothèque, le learning center repose sur trois composantes-clés : une offre de services élargie et intégrée ; un lieu physique fonctionnel et convivial ; une organisation spécifique et adaptée, comportant des ressources multidisciplinaires et complémentaires.

Il associe ainsi un ensemble de ressources et de services pédagogiques et technologiques, avec un accent mis sur l'assistance à l'utilisateur. Avant tout destiné aux étudiants, le learning center constitue un outil qui vient en appui aux apprentissages : il prend ainsi en compte les nouvelles formes d'apprentissage (travail en groupes, ressources en ligne,...) et l'évolution des comportements des étudiants de la génération Y tels que la mobilité, l'usage croissant des technologies, l'importance des réseaux sociaux ou la difficulté à devoir assimiler brutalement des matières qu'elle peut fréquenter en ligne, au moment jugé opportun.

La notion de services est également essentielle : les étudiants y bénéficient d'un accompagnement aux plans méthodologique et documentaire, grâce à des ateliers de formation, des permanences d'enseignants et d'assistants ou des tutorats, par exemple. Les espaces ouverts et flexibles favorisent ainsi des modes de travail dynamiques et partagés.

Le learning center peut également contribuer au développement de l'innovation pédagogique en offrant des services plus spécifiquement tournés vers les enseignants tels que le développement de l'e-learning, l'intégration des TICE dans les programmes d'enseignement ou la production de contenus multimédias,... Il constitue ainsi un centre d'appui pédagogique et d'accompagnement des formateurs.

Un learning center complétera adéquatement la Cité des métiers namuroise. Il proposera divers services et ressources, parmi lesquels :

- ✓ des ressources documentaires physiques et virtuelles ;
- ✓ des espaces d'études et de travail pour les étudiants, les enseignants, les chercheurs et le public de la Cité des métiers ;
- ✓ des horaires étendus et adaptés aux besoins des étudiants (ouverture en soirée et pendant les congés scolaires) ;

- ✓ des permanences et des formules de coaching d'enseignants, d'assistants et de collaborateurs didactiques à disposition des étudiants ;
- ✓ des ateliers de formation méthodologique ;
- ✓ des activités d'accompagnement pédagogique des enseignants ;
- ✓ une cellule d'apprentissage et d'innovation pédagogique.

Le learning center proposera également un accompagnement spécifique des étudiants en période de blocus et d'examens. Outre les services mentionnés ci-dessus, diverses activités seront organisées au cours de ces périodes spécifiques afin d'aider et soutenir les étudiants et ainsi accroître leurs chances de réussite :

- ✓ activités de gestion du stress (séances de relaxation, sophrologie, hypnose, etc.) ;
- ✓ permanences de conseillers pédagogiques au sein du learning center, coaching personnalisé sur les méthodes de travail et sur le fond, mentorat d'étudiants ;
- ✓ petits déjeuners ;
- ✓ activités sportives.

4.2.2.5. Interface Entreprises-Recherche

Dans les métiers spécifiques de la Cité des métiers, une cellule de veille assurera le relais entre les entreprises et les établissements du pôle de Namur et des autres partenaires associés. Cette Interface Entreprises-Recherche travaillera en collaboration avec les administrations de la recherche et les cellules en charge de la troisième mission « service à la société » au sein des établissements du pôle de Namur. Elle visera à assurer un lien entre les établissements du pôle et les entreprises et poursuivra notamment les objectifs suivants :

- ✓ développer des collaborations entre le secteur de l'enseignement supérieur, les entreprises et les centres de recherche en vue d'améliorer la diffusion de connaissances ou d'établir des partenariats ;
- ✓ identifier les besoins des entreprises afin de pouvoir assurer une liaison adéquate avec les activités de recherche appliquée, notamment en termes de compétences techniques et de capacité à résoudre des problèmes ;
- ✓ veiller à une diversité des activités de recherche pour répondre aux besoins futurs en termes d'innovation ;
- ✓ suivre les évolutions techniques et technologiques.

4.2.3. Labellisation de la Cité des métiers namuroise

La Cité des métiers est un concept qui doit faire l'objet d'une labellisation. La « Charte des Cités des métiers » décrit les missions et les principes de fonctionnement d'un tel espace à savoir :

- ✓ un accès libre et gratuit ;
- ✓ une offre de services, centrée sur les besoins des usagers ;
- ✓ un lieu fondé sur la pluralité des points de vue et des démarches ;
- ✓ un espace public d'entretiens accueillant et valorisant, fondé sur la qualité de l'écoute et du conseil ;
- ✓ un lieu fondé sur l'interaction du conseil et des ressources.

La labellisation du projet de Cité des métiers namuroise nécessite la rencontre de plusieurs conditions dans le cadre de l'émergence du projet¹³:

- ✓ l'identification du porteur politique du projet ;
- ✓ l'identification des partenaires associés ;
- ✓ la réalisation d'un diagnostic territorial ;
- ✓ la cartographie de l'offre existante.

La création d'une Cité des métiers suppose la mise en place d'un binôme politique et technique/opérationnel. Il s'agit donc d'identifier d'une part un porteur politique du projet et d'autre part des partenaires techniques et opérationnels.

4.2.3.1. Création d'un porteur politique du projet

Par ses compétences en termes de formations (initiale et continue) et de médiation scientifique, le pôle de Namur peut apporter une plus-value complémentaire aux acteurs politiques locaux qui, de leur côté, permettront d'ancrer la démarche dans le développement territorial.

Dans ce contexte, il est proposé de créer un comité de pilotage porteur du projet de la Cité des métiers namuroise composé de représentants du pôle de Namur ainsi que de représentants des partenaires politiques locaux que sont la Ville de Namur, le BEP, la Province, le FOREM et l'IFAPME.

Ce Comité de pilotage aura pour missions :

- de préparer le projet de mise en œuvre de la Cité des métiers ;
- d'élaborer le dossier en vue de la labellisation du projet ;

¹³ On se reportera utilement à cet égard au "Guide méthodologique du porteur de projet de cités des métiers", p. 11.

- de mettre en place une méthodologie favorisant une démarche partenariale de manière à associer l'ensemble des partenaires concernés ;
- d'assurer l'implémentation et le suivi des missions de la Cité des métiers namuroise.

4.2.3.2. Association de partenaires pour le développement d'une région

A côté du porteur politique du projet, d'autres partenaires seront associés :

- ✓ les partenaires du « premier cercle » : il s'agit des acteurs institutionnels qui, compte tenu de leurs périmètres de compétences, se doivent d'être associés à la démarche (par exemple, les associations professionnelles, les partenaires sociaux, les chambres de commerce, les confédérations professionnelles, les associations représentant le monde économique et social, les associations d'entreprises (notamment UWE et AGORIA)) ;
- ✓ les autres acteurs qui se situent davantage au niveau opérationnel en fonction de différents critères :
 - soit le public visé tel que le public scolaire, les demandeurs d'emplois, les salariés, les seniors, les personnes handicapées ;
 - soit les missions remplies par ces acteurs telles que la formation, la recherche d'emploi, la création d'activités.

A titre d'exemple, entrent notamment dans cette catégorie, les pouvoirs organisateurs de l'enseignement secondaire, le SIEP, les centres de formation, les mutualités, les ASBL tels que l'UTAN et Vie féminine, etc.

Cette démarche permettra de fédérer ces différents acteurs autour du porteur politique du projet (Ville, BEP, Province, Pôle de Namur, FOREM, IFAPME) et d'ancrer ainsi le projet auprès des forces vives namuroises.

Selon le guide méthodologique du porteur de projet de Cité des métiers, il convient de fédérer les acteurs potentiels autour du porteur politique du projet selon deux schémas, l'un portant sur la gouvernance du projet, l'autre portant sur son opérationnalisation. Les deux schémas qui suivent illustrent ce propos en identifiant les acteurs composant le « porteur politique de projet » et les autres acteurs potentiels. Concernant ces derniers, il conviendra d'établir rapidement une cartographie complète.

Schéma 1 : Gouvernance de la Cité des métiers namuroise

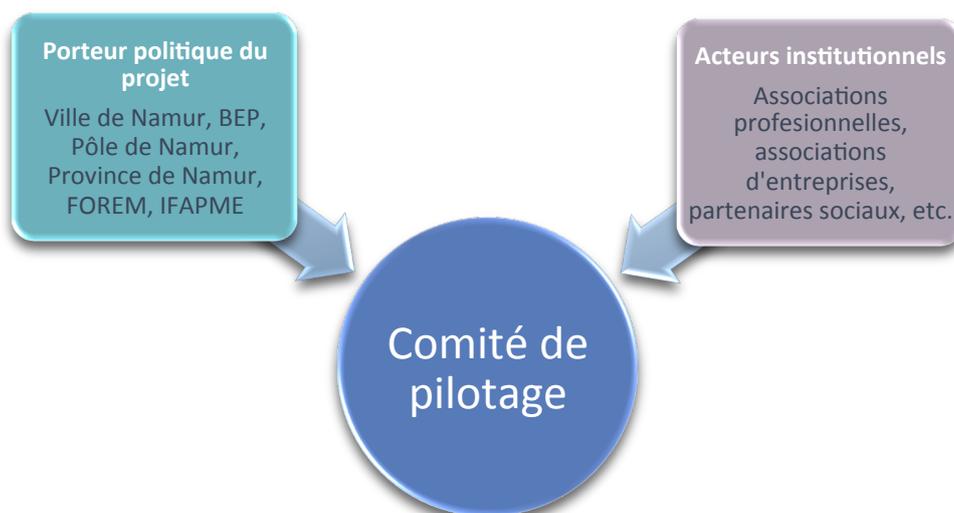
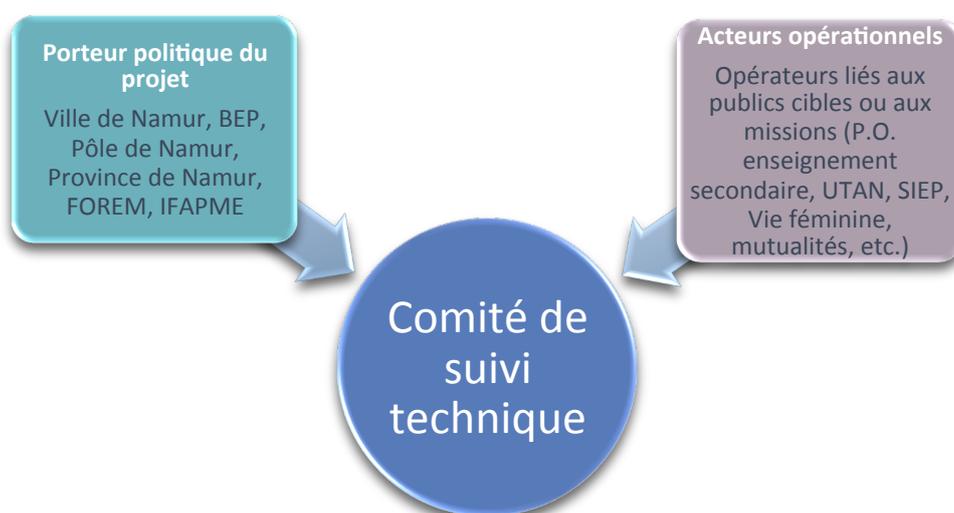


Schéma 2 : Opérationnalisation de la Cité des métiers namuroise



4.2.3.3. Réalisation d'un diagnostic territorial

Ce diagnostic doit permettre de valider l'opportunité d'une Cité des métiers et d'inscrire celle-ci dans le contexte particulier lié au territoire en termes économiques d'une part et dans les problématiques emploi/formation d'autre part. Il devra permettre de déterminer à la fois les métiers en pénurie et ceux en émergence.

Il devra également permettre d'identifier les différents publics cibles : « *scolaires, étudiants, jeunes en insertion, jeunes en décrochage scolaire, demandeurs d'emplois, personnes en insertion, personnes handicapées, salariés, seniors, créateurs d'entreprises,...* »¹⁴.

4.2.3.4. Cartographie de l'offre existante

Comme mentionné précédemment, une première cartographie des formations existantes au sein du pôle de Namur devra être établie. Celle-ci devra être complétée par l'offre de formation des autres acteurs associés.

¹⁴ On se reportera utilement à cet égard au "Guide méthodologique du porteur de projet des Cités des métiers", p. 17.

4.3. Le Pôle comme bassin de vie au service des étudiants et du personnel

Le pôle de Namur offrira également divers services aux membres de ses établissements. En tant que bassin de vie au service des étudiants et du personnel, il mettra en place différentes actions dans les domaines suivants :

- ✓ l'usage partagé de diverses infrastructures selon des modalités communes ;
- ✓ la mutualisation de certains services et le partage d'expertises ;
- ✓ la mise en place d'une politique d'information et de communication commune quant aux événements organisés au sein des établissements du pôle ;
- ✓ la mise en place de partenariats favorables aux établissements ;
- ✓ la mise en place d'une interface recherche & service à la société.

Ainsi, le pôle de Namur organisera les différentes actions déclinées ci-dessous.

4.3.1. Des infrastructures partagées

L'usage partagé des infrastructures immobilières et de biens et équipements mobiliers des institutions du pôle constitue un service rendu aux membres du pôle. Il contribue par ailleurs à forger une identité commune et un sentiment d'appartenance à cette entité nouvelle. Dans ce domaine, le pôle de Namur établira des conventions multilatérales afin d'ouvrir l'accès aux bibliothèques et infrastructures média, aux restaurants et cafétérias, aux infrastructures sportives et aux locaux à l'ensemble de ses étudiants et membres du personnel.

4.3.1.1. Cadastre des infrastructures immobilières

Une première étape vers la définition d'une politique d'accès aux infrastructures au sein du pôle est d'établir un cadastre des infrastructures immobilières. Sur cette base, les infrastructures susceptibles d'être mutualisées au sein du pôle seront identifiées en vue d'établir des accords de partenariats multilatéraux.

4.3.1.2. Bibliothèques, centres de documentation et infrastructures média

La convention « bibliothèques » existant déjà entre les établissements membres de l'ESN sera élargie à l'ensemble du pôle. Elle permettra ainsi d'ouvrir l'accès des bibliothèques et centres de documentation des institutions participant à cette convention à tous les

étudiants et personnel du pôle selon des modalités d'accès et des conditions de prêts d'ouvrage communes.

S'agissant de l'accès aux ressources numériques, une analyse de coût sera réalisée afin d'envisager dans quelle mesure une mutualisation est rendue possible.

La liste des différentes bibliothèques, centres de documentation, didacthèques, médiathèques et cyber centres, ainsi que leurs modalités d'accès (adresse, heures d'ouverture, tarifs, etc.) sera publiée sur la page « service collectif » du site web du pôle de Namur.

Par ailleurs, les responsables des bibliothèques et des centres de documentation des membres du pôle réfléchiront à la mise en place d'une unique banque de données consacrée aux travaux de fin d'études.

4.3.1.3. Restaurants et cafétérias

Sur base du cadastre des restaurants et cafétérias établi par la commission « *infrastructures* », une convention « restaurants et cafétérias » sera établie entre les établissements du pôle qui le souhaitent. Elle permettra ainsi d'ouvrir les restaurants et cafétérias des institutions participant à cette convention à tous les étudiants et personnel du pôle de Namur, selon des modalités d'accès communes.

La liste des restaurants et cafétérias participant à la convention et leurs modalités d'accès (adresse, heures d'ouverture, tarifs, etc.) sera publiée sur la page « services collectifs » du site web du pôle de Namur.

4.3.1.4. Infrastructures sportives

En matière d'infrastructures sportives, le pôle de Namur définira des modalités d'accès et une politique tarifaire commune pour ses étudiants et son personnel. Celles-ci seront publiées sur la page « services collectifs » du site web du pôle.

Par ailleurs, dans le cadre du projet de construction d'un nouveau centre sportif à l'UNamur, une ASBL sera constituée afin de déposer le dossier de demande de subventions. Seront représentés au sein de l'ASBL différents partenaires tels que la Ville de Namur, la Province de Namur et l'UNamur. L'ASBL « pôle de Namur » sera également intégrée parmi les partenaires constitutifs de cette ASBL.

4.3.1.5. Mise à disposition de locaux

Sur base du cadastre des infrastructures immobilières, de la disponibilité des locaux et des besoins identifiés par la commission « *infrastructures* », des conventions annuelles seront établies entre les établissements. Ces conventions concerneront l'occupation des locaux tels que les auditoriums, les salles de cours, les séminaires, les salles de réunion et les laboratoires.

Une réflexion sera menée quant à la possibilité d'une politique tarifaire privilégiée pour les membres du pôle. Dans ce cadre, différentes modalités pourront être étudiées en fonction :

- ✓ du type de local ;
- ✓ du caractère ponctuel ou régulier de la mise à disposition du local ;
- ✓ des frais supplémentaires occasionnés par la mise à disposition du local (catering, nettoyage, conciergerie ou gardiennage,...).

Une convention-type prenant en compte ces différents aspects sera rédigée afin d'assurer une uniformisation des critères et des tarifs de mise à disposition des locaux.

Un répertoire des personnes affectées à la gestion des locaux au sein des différents établissements et sites d'implantations sera établi afin de faciliter la réservation des locaux et la gestion de leur mise à disposition.

4.3.1.6. Mise en place d'une commission « *infrastructures* »

La politique d'usage partagé des infrastructures, équipements et biens mobiliers et immobiliers nécessitera la pérennisation du groupe de travail « *infrastructure* » constitué dans le cadre de l'élaboration de ce plan d'actions stratégique. Cette commission, où siègera un représentant de chaque établissement membre du pôle, aura notamment les missions suivantes :

- ✓ établissement d'un cadastre des infrastructures immobilières du pôle ;
- ✓ définition des modalités d'accès aux infrastructures et de politiques tarifaires communes ;
- ✓ intégration de l'ASBL « pôle de Namur » à l'ASBL créée en vue de la construction du nouveau centre sportif ;
- ✓ organisation d'un service de gardiennage commun¹⁵ ;
- ✓ établissement d'un inventaire des marchés actuels des membres du pôle et identification des accords bilatéraux et multilatéraux possibles au sein du pôle de Namur¹⁶.

¹⁵ Cet élément sera explicité dans le point 4.3.4.

4.3.2. Mutualisation de services et partage d'expertises

Afin de les promouvoir et de les étendre à l'échelle du pôle, les institutions membres du pôle de Namur mutualiseront certains des services proposés à leurs étudiants et leur personnel dans les domaines suivants :

- ✓ jobs-emploi ;
- ✓ campagnes de sensibilisation ;
- ✓ accompagnement des étudiants à besoins spécifiques ;
- ✓ logement ;
- ✓ domaines d'expertises ;
- ✓ transport.

4.3.2.1. Jobs-emploi

Les diverses offres de job étudiants seront publiées sur la page « services collectifs » du site web du pôle de Namur.

En outre, le pôle organisera un événement « Job days » permettant la rencontre des entreprises et des diplômés et futurs diplômés. Cet événement sera organisé avec la collaboration des différentes cellules « emploi » des établissements.

Le pôle de Namur mènera une réflexion quant à une mutualisation de ces cellules en vue de la création d'une cellule commune. A cette fin, un inventaire des différentes cellules « emploi » et services offerts par les établissements du pôle dans ce domaine sera établi.

4.3.2.2. Campagnes de sensibilisation

Les campagnes de sensibilisation mises en œuvre au sein des établissements (telles que les campagnes anti-plagiat, « réussir son baccalauréat », tri des déchets, lutte contre la drogue et le tabagisme) pourront désormais être organisées à l'échelle du pôle de Namur, au sein de tous les établissements désireux d'y participer.

Par ailleurs, la page « services collectifs » renseignera les ONGs des membres du pôle de Namur (tels que l'ADG de GxABT-ULg et la FUCID de l'UNamur) afin de sensibiliser les étudiants et le personnel du pôle à leurs activités.

¹⁶ Cet élément sera explicité dans le point 4.3.4.

4.3.2.3. *Accompagnement des étudiants à besoins spécifiques*

Le pôle de Namur mènera une réflexion quant à la possibilité de mutualiser l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques et de déterminer ensemble les aménagements possibles en termes d'accompagnement, d'accessibilité ou de facilités spécifiques. Le cas échéant, ce partenariat fera l'objet d'une convention entre institutions membres du pôle.

4.3.2.4. *Logement*

Le répertoire de l'offre de kots des particuliers sera publié sur la page « services collectifs » du site web du pôle de Namur.

Le pôle organisera en outre une réflexion quant à la gestion globale de l'offre de kots dans les villes de Namur et de Gembloux.

4.3.2.5. *Plate-forme commune de partage d'expertises*

Chaque institution disposant d'expertises propres dans différents domaines (tels que la législation, la recherche, les marchés publics, les contacts avec l'administration ou les services sociaux, par exemple), une plate-forme de partage d'expertise sera constituée au sein du pôle de Namur.

4.3.2.6. *Transports*

Une réflexion sera entamée sur la mise en place d'un système de co-voiturage et sur la possibilité d'interpeller la Ville de Namur en vue d'une extension des stations de bia-vélo proche des établissements.

4.3.2.7. *Mise en place d'une commission « services collectifs »*

En vue d'assurer le suivi et l'implémentation de ces différentes actions, le groupe « services collectifs » constitué dans le cadre de l'élaboration de ce plan d'actions sera pérennisé sous forme de commission permanente. Celle-ci aura pour mission de prendre les mesures adéquates pour la mise en œuvre des actions décrites ci-avant et se rapportant aux services collectifs. Au besoin, elle constituera des groupes de travail ad hoc dans les différents domaines qui la concernent.

4.3.3. Politique d'information et de communication commune

Le pôle de Namur mettra en place une politique commune d'information et de communication afin de promouvoir les diverses activités et animations des institutions membres et les événements organisés par le pôle.

Les différents événements tels que les activités culturelles, animations, conférences ou colloques, organisés au sein des établissements du pôle de Namur seront renseignés sur le site Internet du pôle. Dans cette perspective, chaque institution identifiera une personne chargée de transmettre les informations utiles au chargé de communication du pôle.

Par ailleurs, le pôle de Namur organisera tous les deux ans son propre événement culturel et son propre événement sportif. On se reportera utilement à cet égard au point consacré à l' « identité du pôle ».

Enfin, concernant les événements liés au folklore étudiant, chaque institution identifiera en son sein une personne de contact pour le suivi des étudiants en cas d'éventuel débordement.

4.3.4. Un pôle au service des établissements

Le pôle de Namur veillera également à établir des partenariats favorables aux établissements. Ainsi la mise en place de conventions bilatérales ou multilatérales entre les membres du pôle permettra à ceux-ci de réaliser des économies d'échelle dans les domaines du gardiennage, des achats et des infrastructures informatiques.

4.3.4.1. Organisation d'un gardiennage commun

Le service de gardiennage chargé de la surveillance des infrastructures de l'UNamur sera étendu aux infrastructures des autres membres situées à Namur. Des conventions seront établies entre les établissements partenaires en fonction du périmètre dans lequel sont localisés les bâtiments à surveiller, de la fréquence et du type de gardiennage souhaité.

4.3.4.2. Mutualisation des achats et services

Des échanges de bonnes pratiques et des accords d'achat en commun permettront aux membres du pôle de Namur de réaliser des économies d'échelle dans des domaines tels que le mobilier, l'économat, l'énergie, le matériel informatique, les logiciels informatiques, les abonnements numériques, l'édition de brochures et d'affiches, le gardiennage, la

reprographie ou le nettoyage. Afin d'identifier les accords ou échanges de bonnes pratiques possibles entre établissements du pôle, un cadastre des marchés actuels sera établi par la commission « *infrastructures* ». Sur base de celui-ci, des conventions bilatérales ou multilatérales seront établies au sein du pôle.

4.3.4.3. Partage des infrastructures informatiques

Bien que les solutions informatiques logicielles déployées au sein des établissements du pôle soient hétérogènes, dans la mesure où l'obsolescence technologique oblige les organisations à faire évoluer leurs solutions informatiques régulièrement, des solutions communes et/ou interopérables pourront être envisagées à long terme par les établissements du pôle. Ainsi, en ce qui concerne le hardware, la mutualisation des ressources permettrait de réaliser des économies d'échelle quant aux coûts fixes importants générés par la gestion de la sécurité et du bon état de marche des ordinateurs et des réseaux. De même, les rapports coûts/performances du trafic IP des établissements du pôle pourraient aussi faire l'objet d'une rationalisation.

a) Trafic IP

L'UNamur disposant d'une souplesse de connexion avec Belnet (Internet Provider du monde académique), le trafic IP des établissements du pôle pourrait bénéficier des avantages de cette situation. Des conventions inter-établissements pourront donc être établies dans ce sens.

b) Hébergement de serveurs

Par ailleurs, la mutualisation de l'hébergement des serveurs des établissements membres fera l'objet d'une réflexion au sein du pôle. Outre les économies substantielles que permettrait cette mutualisation, elle offrirait également un degré de sécurité adéquat au patrimoine informationnel du pôle. L'hébergement étant une notion à géométrie variable (allant de la simple connectique jusqu'à la prise en charge complète, c'est-à-dire l'administration système, la configuration et la maintenance), il conviendra pour le pôle d'identifier les optimums en termes de gestion de la performance et de la sécurité des machines hébergées.

c) Création d'une commission « infrastructures informatiques »

Partager les infrastructures informatiques des établissements du pôle nécessitera un dialogue préalable, fréquent et informé entre les responsables informatiques de chaque membre et une importante capacité d'anticipation. Dès lors, une

commission « infrastructures informatiques » sera créée au sein du pôle. Elle aura pour missions :

- ✓ l'identification des thématiques informatiques pour lesquelles une mutualisation présenterait des avantages fonctionnels et/ou économiques ;
- ✓ l'analyse des conditions de convergence technologique des systèmes d'informations des établissements du pôle ainsi que la planification et l'opérationnalisation de celle-ci ;
- ✓ l'évaluation des perspectives offertes par le(s) résultat(s) obtenu(s).

4.3.5. Interface recherche et service à la société

L'une des missions du pôle académique consiste à « susciter la création de centres disciplinaires fédérés de recherche rassemblant les compétences et équipes des établissements du pôle ». Dès lors, la collaboration entre les établissements du pôle constitue une réelle opportunité pour renforcer le lien entre la recherche et le service à la société.

Ainsi, afin de fédérer des actions relatives à la recherche et au service à la société, l'approche « bottom up » privilégiée dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique met en évidence la nécessité de créer une interface « recherche et service à la société » au sein du pôle. En effet, les approches entre les hautes écoles et les universités sont souvent différentes mais peuvent s'avérer complémentaires et faire l'objet de collaborations fructueuses. Une telle démarche s'inscrit en outre dans le cadre d'un continuum depuis la recherche fondamentale vers la recherche appliquée fort utile au développement socio-économique local et régional.

Cette interface identifiera les expertises complémentaires existantes au sein du pôle dans le but de les articuler (éventuellement avec celles venant d'un autre pôle) afin de concrétiser des projets porteurs à l'échelle de toute la Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle contribuera ainsi à renforcer la mission de service à la collectivité du pôle de Namur.

Elle permettra en outre de développer les partenariats existants d'accueil d'étudiants bacheliers au sein des laboratoires de recherche universitaire et permettra de créer de nouveaux échanges fructueux entre les différents types d'enseignement supérieur.

Compte tenu de l'existence de différences dans les cultures organisationnelles et dans les points forts de tous les types établissements membres du pôle, une phase d'écoute et d'échanges sur la diversité des pratiques apparaît comme un préalable indispensable aux actions à entreprendre en matière de recherche. Aussi, un « Research day » sera organisé

annuellement et aura pour objectif la mise sur pied d'ateliers thématiques. Ceux-ci permettront une rencontre des acteurs concernés au sein des établissements du pôle et d'identifier les opportunités offertes par le décroisement du paysage de l'Enseignement supérieur dans le domaine de la recherche, de sa valorisation et du service à la société. Certaines thématiques telles que la bioéthique, les soins de santé, l'automatisation, l'ingénierie et l'agro-green ont déjà été identifiées.

Par ailleurs, ces ateliers nourriront la Cité des métiers namuroise dans la mesure où ils mettront en évidence la nécessité de faire évoluer les pratiques professionnelles en place.

A moyen terme, cette interface contribuera à l'émergence de projets qui n'auraient pu voir le jour sans la collaboration des membres du pôle, soit en raison de critères d'éligibilité non rencontrés, soit en raison de manquement(s) dans la palette des compétences nécessaires à l'élaboration des livrables attendus.

4.4. Identité du pôle

La création du pôle de Namur nécessite de construire une nouvelle entité composée des établissements membres. Dans ce contexte, eu égard au fait que cette nouvelle identité aura des missions spécifiques, il apparaît essentiel de construire une identité propre au pôle et d'assurer une communication tant en interne que vers l'extérieur.

L'identité du pôle se déclinera à travers les actions suivantes :

- ✓ la création d'un logo et d'une charte graphique en vue de créer une identité visuelle propre ;
- ✓ l'organisation d'évènements communs afin de renforcer la collaboration et la solidarité au sein du pôle ;
- ✓ l'identification d'outils de communication pour une politique structurée d'information et de communication sur le pôle tant à l'interne qu'à l'externe ;
- ✓ la mise en place d'une commission permanente de « *politique de communication du pôle* ».

4.4.1. Logo et charte graphique

La création d'un logo et d'une charte graphique propres vise à mettre en œuvre une identité visuelle du pôle.

4.4.1.1. Principes d'usage et champ d'application

Le logo et la charte graphique du pôle seront utilisés systématiquement sur les supports suivants :

- ✓ les documents tels que les brochures d'information, les courriers ou les affiches du pôle de Namur ;
- ✓ le site web et les réseaux sociaux du pôle de Namur ;
- ✓ les documents concernant des activités organisées en collaboration bilatérale ou multilatérale et les conventions établies dans le cadre du pôle de Namur.

Le logo du pôle de Namur sera par ailleurs mis en évidence sur le site web et les réseaux sociaux des institutions membres.

4.4.1.2. *Création d'un Comité de pilotage pour la création du logo et de la Charte graphique*

La création d'un logo nécessitera la constitution d'un comité de pilotage qui puisse assurer le suivi du processus de création. Ce comité de pilotage sera constitué de cinq à sept représentants des autorités des établissements du pôle, chacun étant accompagné d'un collaborateur spécialisé dans la politique de communication. Ce comité de pilotage aura pour mission l'établissement du cahier des charges et la validation des différentes étapes pour la mise en œuvre de la création du logo et de la charte graphique.

4.4.2. Organisation d'évènements en commun

Afin d'affirmer son identité, le pôle de Namur organisera des évènements en commun. Ils viseront d'une part à favoriser la cohésion des membres du pôle et à créer un sentiment d'appartenance et, d'autre part, à assurer une visibilité du pôle à l'extérieur.

Dans ce cadre, trois actions seront privilégiées :

- ✓ un événement d'inauguration du pôle de Namur ;
- ✓ un évènement sportif annuel ;
- ✓ un événement culturel annuel.

4.4.2.1. *Evènement d'inauguration du pôle*

Le 13 octobre 2014, un événement d'inauguration et de rentrée académique du pôle sera organisé. Sur base de cette première expérience, le Conseil d'administration du pôle déterminera la pertinence d'organiser annuellement un événement de rentrée académique, en sus des rentrées propres à chaque institution.

Organisée selon une alternance de lieux entre les sites de Gembloux et de Namur, voire d'autres lieux d'implantation des membres, cette rentrée académique du pôle serait axée sur des évènements à destination de deux publics cibles :

- ✓ à l'initiative des autorités des établissements du pôle, un événement destiné aux membres du personnel, aux représentants des étudiants, aux acteurs du monde économique, politique et social et aux représentants des établissements des autres pôles académiques ;
- ✓ à l'initiative des associations étudiantes des établissements du pôle, un événement festif à destination des étudiants.

4.4.2.2. Evènement sportif

Le pôle organisera tous les deux ans un challenge sportif auquel pourront participer les membres du personnel et les étudiants. Cet événement aura pour mission d'assurer la cohésion entre les différents membres du pôle par le biais d'un événement à la fois festif et sportif.

Cet événement aura lieu pour la première fois en 2015. Il sera organisé par un groupe de travail ad hoc où seront associés des représentants des différents établissements et des associations étudiantes, en collaboration avec le chargé de communication du pôle, la commission « *politique de communication* » et la commission « *services collectifs* ». Ensemble, ils soumettront au conseil d'administration du pôle un projet d'organisation qui présentera notamment : une proposition de date, la coordination des activités sportives et un projet de programme, les partenaires impliqués, la coordination de la politique promotionnelle liée à l'événement et l'établissement du budget lié à l'événement.

4.4.2.3. Evènement culturel

Le pôle organisera tous les deux ans un événement culturel auquel pourront participer les membres du personnel et les étudiants. Cet événement aura pour mission d'assurer la cohésion entre les différents membres du pôle par le biais d'un événement à la fois festif et culturel. L'accent sera toutefois mis sur les aspects interculturels ou visera à faire connaître un aspect particulier d'une culture de manière à permettre un événement intérateur avec le public étranger fréquentant les établissements du pôle de Namur.

Cet événement aura lieu pour la première fois en 2016. Il sera organisé par un groupe de travail ad hoc où seront associés des représentants des différents établissements et des associations étudiantes, en collaboration avec le chargé de communication du pôle, la commission « *politique de communication* » et la commission « *mobilité internationale* ». Ensemble, ils soumettront au conseil d'administration du pôle un projet d'organisation qui présentera notamment : une proposition de date, la coordination des activités sportives et un projet de programme, les partenaires impliqués, la coordination de la politique promotionnelle liée à l'événement et l'établissement du budget lié à l'événement.

4.4.3. Outils de communication du pôle

Pour assurer une politique d'information et de communication optimale, le pôle de Namur devra se doter d'outils de communication interne et externe. Pour des raisons de coûts, la politique de communication du pôle sera axée sur des outils virtuels tels qu'un site web, des newsletters électroniques et l'utilisation des réseaux sociaux.

4.4.3.1. Création d'un site Web commun

Le site web du pôle de Namur aura pour but d'informer les étudiants, les futurs étudiants, les membres du personnel du pôle et les partenaires éventuels des différentes activités organisées par le pôle (en matière de promotion de la réussite, de coorganisation et codiplomation, de mobilité intra-pôle et de mobilité internationale) et des services collectifs offerts par celui-ci à ses membres. Outil de communication par excellence, il visera à apporter une cohésion aux membres par la création d'une appartenance virtuelle et à assurer la visibilité du pôle à l'externe.

a) Arborescence du site web

L'arborescence du site sera élaborée par la personne en charge de la communication du pôle et ce, en collaboration avec la commission « *politique de communication du pôle* », et les différentes commissions du pôle de Namur qui, chacune pour les compétences qui les concernent, feront des propositions.

b) Politique éditoriale et mise en ligne des contenus

La commission « *politique de communication du pôle* » définira la politique éditoriale. Les contenus seront élaborés en collaboration avec les commissions du pôle de Namur chacune pour les compétences qui les concernent. Eu égard aux ressources limitées dans les différents établissements du pôle, la mise en ligne et la mise à jour des contenus seront confiés au chargé de communication recruté par l'ASBL « pôle de Namur ».

4.4.3.2. Création de newsletters

Outre le site internet, la création de newsletters permettra d'assurer une communication sur les événements passés et à venir dans le cadre du pôle.

Dans un premier temps, une newsletter interne permettra d'assurer la cohésion du sein du pôle et sera axée sur une action de « reporting » visant à informer les membres du pôle de l'implémentation et du suivi des actions du plan stratégique.

Dans un second temps, une newsletter destinée à un public externe permettra d'assurer une communication vers les acteurs sociaux, économiques et politiques des différents événements et actions entreprises dans le cadre du pôle.

La commission « *politique de communication du pôle* » déterminera les modalités relatives à la création de ces newsletters et notamment la périodicité, le contenu et la mise en page.

4.4.3.3. Utilisation des réseaux sociaux (LinkedIn et Facebook)

Les réseaux sociaux constituent à l'heure actuelle un outil de communication utile pour diffuser de l'information. Dans ce contexte, une page Facebook et un groupe sur LinkedIn, consacrés aux actualités et événements relatifs au pôle et à ses établissements, seront créés. La page Facebook sera gérée par la personne en charge de la communication du pôle. Le groupe LinkedIn, quant à lui, pourra être alimenté par différents membres localisés dans les établissements.

4.4.3.4. Encarts publicitaires communs

L'identité du pôle à l'extérieur et notamment auprès du « grand public » (parents et futurs étudiants) passe également par l'insertion d'encarts publicitaires du pôle au moment où les journaux consacrent des pages dédiées à l'enseignement et à la présentation des établissements et de leurs programmes d'études.

Ainsi, dans le cadre des dossiers « enseignement » des journaux du namurois, un encart publicitaire relatif au pôle de Namur pourra être inséré afin de présenter les différents établissements et leurs domaines d'études et d'indiquer la référence à leur site web respectif.

4.4.3.5. Cartes d'étudiant et des membres du personnel du pôle

A court terme, le pôle de Namur étudiera la possibilité concrète de reproduire son logo au verso des cartes d'étudiant et des cartes de personnel des établissements membres du pôle. Tout en concrétisant l'appartenance au pôle, ceci permettrait d'identifier tout membre du personnel ou étudiant inscrit dans un établissement du pôle, notamment en ce qui concerne l'accès aux différentes infrastructures.

4.4.4. Mise en place d'une commission « politique de communication » du pôle

La politique de communication du pôle nécessitera la pérennisation du groupe « identité du pôle » constitué dans le cadre de l'élaboration de ce plan d'actions sous forme de commission permanente. Cette commission, où siégeront des représentants de chaque institution membre du pôle, aura notamment les missions suivantes :

- la définition de la politique de communication du pôle ;
- l'organisation de l'événement d'inauguration du pôle ;

- la politique éditoriale du site web en collaboration avec les autres commissions du pôle ;
- la politique éditoriale des newsletters interne et externe.

5. Financement du plan stratégique

Le financement du plan stratégique nécessite une approche en deux temps :

- ✓ D'une part, il convient d'identifier les modèles de financements : en fonction du type d'actions, le modèle de financement à privilégier sera différent.
- ✓ D'autre part, il convient d'identifier les ressources humaines nécessaires pour l'implémentation des actions et de budgétiser l'enveloppe financière nécessaire pour couvrir ces dépenses de personnel.

Il reviendra au Conseil d'administration de l'ASBL « pôle de Namur » de décider de l'affectation du budget de fonctionnement du pôle. Toutefois, toute décision impliquant un co-financement par les établissements du pôle relèvera de l'approbation des institutions membres.

Une des premières tâches du Conseil d'administration sera d'élaborer un plan financier afin de mettre en œuvre le plan d'actions, étant entendu que l'implémentation de ces actions sera répartie sur un espace temporel de plusieurs années.

5.1. Modèles de financement

L'implémentation du plan stratégique vise à générer des économies d'échelle, des structures fonctionnelles et des procédures efficaces dont tous les membres du pôle – et les étudiants en particulier – bénéficieront. Il reste que cette implémentation aura un coût qu'il convient de maîtriser par des modalités de financement clairement établies.

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter.

5.1.1. Mise à disposition de ressources ou de savoir-faire des membres

Ce modèle de financement exploite la préexistence d'un savoir-faire au sein des établissements constitutifs du pôle. Les membres mettent à disposition d'une activité ou d'un projet du pôle des ressources humaines avec leur savoir-faire. Il s'agit avant tout d'un service à la collectivité offert par les établissements sous la forme d'une mise à disposition et/ou d'une collaboration.

5.1.2. Etablissements de conventions de services entre membres du pôle

Au travers d'une convention type, ce modèle de financement permet d'exploiter et de facturer des services déjà mis en place dans un des établissements du pôle. Cette formule offre l'avantage de ne pas devoir dupliquer inutilement des structures fonctionnelles existantes. Ces conventions peuvent être bilatérales ou multilatérales, selon les spécificités et les besoins des établissements du pôle.

5.1.3. Financement par le pôle

Ce modèle de financement vise à utiliser directement des ressources de l'ASBL « pôle de Namur » dans le but de concrétiser des actions stratégiques. Il semble bien que ce modèle soit particulièrement adapté pour concrétiser des actions qui, pour une raison ou pour une autre, ne peuvent être réalisées au départ des compétences existantes au sein des établissements du pôle.

5.1.4. Financement par co-financement des membres

Certaines actions peuvent être très gourmandes en ressources financières et/ou humaines. Ce modèle permet également à plusieurs (ou à tous) les établissements du pôle de combiner leurs compétences de façon à réaliser une action stratégique. Il conviendra de trouver une clé de répartition de ces co-financements.

5.1.5. Financement par le pôle avec co-financement des membres

Ce modèle de financement est identique au précédent à ceci près que l'ASBL « pôle de Namur » s'associe au financement des établissements.

Dans ces deux cas, il convient de trouver une clé de répartition des coûts entre tous les établissements ; clé qui, idéalement, repose sur un (ou quelques) critère(s) simple(s). Ces critères feront l'objet d'une décision du CA du pôle.

5.1.6. Financement extérieur

Pour être réalisables, certaines actions nécessiteront des apports de fonds extérieurs qui viendront compléter les autres modes de financements. La mise sur pied d'une Cité des métiers est l'exemple type d'une action stratégique qui ne pourrait pas voir le jour sans la

création d'un montage financier auquel le pôle ne pourra apporter qu'un pourcentage des moyens levés.

5.2. Ressources humaines

Afin d'assurer l'implémentation du plan d'actions stratégique, le Conseil d'administration de l'ASBL « pôle de Namur » décidera du recrutement de personnel affecté aux missions suivantes.

A court terme, il apparaît essentiel d'engager des ressources liées à la coordination et la communication du pôle. A moyen et long terme, des missions spécifiques en matière de promotion de la réussite et de mobilité internationale devront être assurées par le coordinateur du pôle et/ou par le recrutement de ressources complémentaires.

5.2.1. Coordination du pôle et implémentation du plan d'actions stratégique

L'implémentation du plan d'actions nécessite un coordinateur qui puisse assurer sa mise en œuvre. Cette mission est évaluée à concurrence d'un équivalent temps plein (ETP).

Ce coordinateur aura pour missions :

- ✓ la coordination des différentes commissions créées dans le cadre du présent plan d'actions stratégique ;
- ✓ l'implémentation des actions avec l'ensemble des démarches à effectuer en vue de cette implémentation ;
- ✓ la définition d'indicateurs en vue de l'évaluation du plan d'actions ;
- ✓ le reporting des actions vers les établissements membres du pôle de Namur ;
- ✓ la coordination des personnes engagées dans le cadre du présent plan d'actions stratégique.

5.2.2. Communication du pôle

Une personne ressource (évaluée à 0,5ETP) sera chargée de la politique de communication du pôle de Namur, et ce, en collaboration avec les personnes responsables de la communication dans les différents établissements du pôle et le coordinateur du pôle.

Elle aura notamment les missions suivantes :

- ✓ la gestion du site web et la mise en ligne des contenus et de leur mise à jour ;
- ✓ la gestion des newsletters interne et externe ;
- ✓ la gestion des réseaux sociaux ;

- ✓ la coordination de l'organisation des évènements du pôle ;
- ✓ la coordination des brochures d'informations relatives au pôle, en collaboration avec les commissions ad hoc.

5.2.3. Promotion de la réussite

Afin d'étendre et de pérenniser les collaborations existantes et d'assurer le développement de nouvelles activités de promotion de la réussite, deux objectifs distincts devront être poursuivis en matière de promotion de la réussite au sein du pôle.

L'un sera axé sur la formation Rebond et sur l'orientation par les compétences. En étroite collaboration avec le CDES, il conviendra d'assurer :

- ✓ la coordination de la formation Rebond ;
- ✓ la coordination et le développement du projet d'orientation par les compétences.

L'autre sera axé sur la coordination des activités du CDES créé au sein du pôle de Namur. Dans ce cadre, il conviendra d'assurer :

- ✓ l'établissement d'un cadastre des différentes activités de promotion de la réussite et l'identification des ressources mutualisables ;
- ✓ la mise en commun et la création des ressources pédagogiques pour les programmes des cours préparatoires, d'étalement, de remédiation et pour les différentes formes d'accompagnement des étudiants ;
- ✓ la mise en commun et la création de ressources pour l'échange de bonnes pratiques d'enseignement et la formation pédagogique des enseignants, en particulier de première année ;
- ✓ le développement d'un système d'échange de crédits de cours favorisant la réorientation des étudiants ;
- ✓ la gestion de la page web dédiée aux activités de promotion de la réussite sur le site Internet du pôle, en collaboration avec la personne en charge de la gestion de ce site et le coordinateur du pôle.

Dans ce cadre, une demande conjointe des membres du pôle de Namur pourra être soumise à l'ARES en vue de solliciter le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour une allocation de moyens supplémentaires, telle que prévue par l'alinéa 2 de l'article 149 du décret « Paysage ».

5.2.4. Mobilité internationale

Afin de promouvoir la mobilité internationale auprès des membres du pôle et auprès des partenaires internationaux, une personne ressource (0,5ETP) sera chargée de la mobilité internationale au sein du pôle de Namur. En collaboration étroite avec la commission « *mobilité internationale* », les cellules « mobilité internationale » des établissements du pôle et le coordinateur du pôle, elle aura notamment pour missions :

- ✓ l'inventaire des partenariats existants, des domaines d'expertise et des spécificités de chaque établissement sur le plan de la mobilité (projets internationaux, offres de stage, coopération au développement, labels,...) ;
- ✓ l'organisation de missions de prospection communes ;
- ✓ la création d'un consortium namurois, en collaboration avec la commission « *mobilité internationale* » : étude des procédures, analyse des enjeux stratégiques et constitution des dossiers de candidatures ;
- ✓ la mise en place de nouvelles collaborations (Villes, BEP, AWEX,...) ;
- ✓ la mise en place de collaborations dans le domaine de la coopération au développement ;
- ✓ la création de brochures d'informations et de fardes d'accueil ;
- ✓ l'organisation des cours de français langue étrangère et de la Semaine d'intégration culturelle ;
- ✓ l'organisation des activités de la Maison internationale ;
- ✓ la participation à l'organisation de l'événement culturel annuel ;
- ✓ l'organisation des activités de promotion de la mobilité OUT : Journée de la mobilité, présence sur les salons d'informations sur les études,...

5.2.5. Cité des métiers

La mise en place de la Cité des métiers nécessitera dans un premier temps l'engagement de ressources équivalentes à 2 ETP. L'une sera chargée de la direction, de la coordination, de la politique stratégique en matière de médiation scientifique, de formation continue et de la fonction de veille de la Cité des métiers ; l'autre de la gestion des activités, de la diffusion, de la communication et de la fonction de veille. Il conviendra d'envisager un financement extérieur pour l'engagement de ces ressources.

6. Actions de reporting

6.1. Conditions de réussite du plan stratégique

Lorsqu'il aura été validé, le plan d'actions stratégique sera présenté à tous les membres du personnel des établissements constitutifs du pôle de Namur.

Toutefois, afin de contribuer à la création d'une cohésion forte au sein du pôle, cette présentation apparaît comme très insuffisante. En effet, pour que la mobilisation perdure, il semble important de faire en sorte que les concrétisations des actions du plan stratégique soient communiquées systématiquement – au même moment et de la même manière – au sein de tous les établissements du pôle. Autrement dit, il convient d'informer clairement tous les membres du personnel du pôle des nouvelles possibilités offertes par la mise en œuvre du plan d'actions stratégique et de permettre une identification rapide du nom des personnes chargées de la réalisation de ces actions.

6.2. Modalités

6.2.1. Informations régulières des membres du pôle

Afin de rendre le reporting efficace, à court terme, la newsletter interne apparaît comme un outil de communication à privilégier. Elle contiendra une rubrique intitulée « Mise en œuvre du plan stratégique du pôle » qui épinglera toutes les actions qui auront été concrétisées. Par ailleurs, les diffusions successives de cette newsletter pourront servir de points de repère temporels.

Pour garantir la cohérence de l'implémentation du plan d'actions sur le moyen terme, des commissions ont été créées dans le cadre du présent plan d'actions stratégique afin d'assurer sa mise en œuvre. Dans ce contexte, un travail de collaboration perdurera au-delà des groupes de travail constitués pour l'élaboration du plan stratégique.

Le comité de pilotage du plan d'actions stratégique sera informé des actions réalisées de manière à ce qu'il puisse disposer d'un échéancier mis à jour tout au long du processus d'implémentation.

6.2.2. Indicateurs et évaluation du plan stratégique

Un plan d'actions stratégique nécessite la définition d'indicateurs afin de pouvoir évaluer le degré de réalisation et les progrès accomplis dans l'implémentation du plan. Aussi, les

commissions veilleront à définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui rendront compte de l'impact des actions implémentées.

Sur base de ces indicateurs, le comité de pilotage du plan d'actions stratégique fera l'inventaire des actions abouties et, dans un souci d'amélioration continue, donnera de nouvelles impulsions aux commissions.

7. Implémentation du plan stratégique

Les actions du plan stratégique ont été retenues en fonction de leurs pertinences : certaines d'entre elles se sont imposées d'emblée, à l'unanimité, sur base du simple bon sens. D'autres ont fait l'objet d'un arbitrage.

Quoi qu'il en soit, en fonction des contingences et des ambitions auxquelles elles correspondent, toutes ces actions ne pourront pas être concrétisées en même temps. Parfois parce qu'un ordonnancement des actions est indispensable, parfois parce que les conséquences organisationnelles qu'elles génèrent sont importantes, parfois parce qu'elles sont urgentes ou fondatrices, toutes ces actions doivent être envisagées et agencées dans le respect d'une logique temporelle.

Les trois tableaux suivants présentent l'échéancier de la mise en œuvre des pistes d'actions du plan stratégique :

- ✓ à court terme : décembre 2014
- ✓ à moyen terme : 2015 – 2016
- ✓ à long terme : à partir de 2017

Pistes d'actions à mettre en œuvre à court terme (décembre 2014)	
1. UN PROJET CENTRE SUR L'ETUDIANT	
Promotion de la réussite	Etablissement d'un cadastre des activités de promotion de la réussite
	Poursuite de la formation Rebond et extension à tous les établissements qui le souhaitent
	Création d'une page web consacrée à la promotion de la réussite sur le site Internet du pôle
	Création du Centre de didactique de l'enseignement supérieur
Coorganisation et codiplomation	Création d'une commission "coorganisation et codiplomation"
Mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel	Création d'une commission "mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel"
Mobilité internationale	Création d'une brochure d'informations à destination des institutions partenaires dans le domaine de la mobilité
	Extension de la farde d'accueil des étudiants IN à tous les établissements
	Réalisation d'une farde d'accueil pour les chercheurs, enseignants, conférenciers, invités étrangers
	Organisation de cours de français langue étrangère destinés aux étudiants IN
	Mise en place d'une commission "mobilité internationale"
Information et orientation des futurs étudiants	Création d'une commission "information et orientation"
2. UNE CITE DES METIERS NAMUROISE	
Création d'un comité de pilotage "Cité des métiers"	

3. UN PÔLE AU SERVICES DES ETUDIANTS ET DU PERSONNEL	
Partage d'infrastructures	Etablissement d'un cadastre des infrastructures immobilières
	Accès aux bibliothèques et infrastructures média et extension de la convention "bibliothèque" à tous les établissements
	Accès aux restaurants et cafétérias des établissements du pôle qui le souhaitent, selon des modalités d'accès communes
	Intégration de l'ASBL "pôle de Namur" à l'ASBL créée en vue de la construction du nouveau centre sportif
	Mise à disposition de locaux selon des modalités d'accès et une politique tarifaire commune
	Mise en place d'une commission "infrastructures"
Mutualisation de services et partages d'expertises	Elaboration d'un répertoire des activités culturelles et animations au sein du pôle
	Mise en ligne sur le site web du pôle des activités des ONG des établissements du pôle
	Mise en place d'une commission "Services collectifs"
	Elaboration d'un cadastre des cellules "emploi"
	Elaboration d'un répertoire des personnes de contact pour le suivi des étudiants lors des événements de folklore étudiantin
Service aux établissements	Création d'une commission "infrastructures informatiques"
4. UNE IDENTITE A CONSTRUIRE	
Définition des principes d'usage et du champ d'application du logo et de la charte graphique	
Création d'un comité de pilotage pour la création du logo et de la charte graphique	
Création graphique du logo et de la charte graphique	
Création du site web commun du pôle	
Evénement d'inauguration du pôle	
Mise en place d'une commission "politique de communication" du pôle	

Pistes d'actions à mettre en œuvre à moyen terme (2015-2016)	
1. UN PROJET CENTRE SUR L'ETUDIANT	
Promotion de la réussite	Accroissement du nombre d'étudiants pris en charge par Rebond
	Diversification des formules et adaptation aux demandes des étudiants
	Extension du projet d'orientation par les compétences à tous les établissements et mise à jour de l'outil
	Organisation de formations préparatoires communes dans les matières de base et en méthodologie
	Organisation d'activités de remédiation communes pour les étudiants de 1ère année
	Mutualisation des conseillers pédagogiques et du soutien psychologique
	Formation et encadrement des enseignants dans le cadre du CDES
Mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel	Mise en place de "filères pilotes" pour l'instauration d'un système de réorientation précoce des étudiants
	Mise en place de dispositifs visant à favoriser le passage des bacheliers professionnalisant aux masters universitaires
	Définition d'une politique de mobilité du personnel au sein du pôle
	Développement de compétences transversales
Mobilité internationale	Mise en commun des partenariats actuels et des expertises
	Mise en place de collaborations avec des partenaires locaux
	Mise en place de collaborations dans le domaine de la coopération au développement

	Extension à l'ensemble du pôle des activités visant l'amélioration des compétences en langue des étudiants et du personnel
	Organisation de séances de sensibilisation à la mobilité OUT auprès des enseignants
Information et orientation des futurs étudiants	Création d'une brochure d'informations sur les services collectifs et activités du pôle
	Etablissement d'un cadastre des métiers
2. UNE CITE DES METIERS NAMUROISE	
Création d'une Cité des métiers orientée sur les métiers de services, de santé et des sciences du vivant	
Création d'un bus itinérant	
Création d'une Maison des savoirs	
Mutualisation des services d'aide à l'orientation des établissements du pôle	
Elaboration d'une cartographie relative aux métiers ciblés par la Cité des métiers	
Réalisation d'un cadastre des formations continues au sein du pôle	
Création d'une structure collective de formation continue	
Visibilité des formations continues à destination des étudiants	
Harmonisation des méthodes de valorisation des acquis d'expérience (VAE)	
Développement de compétences transversales	
Création d'un learning center	
Organisation d'un blocus assisté	
Création d'une interface entreprise-recherche	
3. UN PÔLE AU SERVICES DES ETUDIANTS ET DU PERSONNEL	
Partage d'infrastructures	Accès aux infrastructures sportives des membres du pôle, selon des modalités communes
Mutualisation de services et partage d'expertises	Mise en ligne des offres de jobs étudiants sur le site Internet du pôle
	Réflexion quant à la mutualisation des différentes cellules "emploi"
	Organisation d'un événement "Job days" commun au pôle, en collaboration avec les différentes cellules "emploi"
	Organisation commune des campagnes de sensibilisation
	Etablissement d'un cadastre commun des offres de kots des particuliers
	Réflexion sur une gestion globale de l'offre de kots
	Constitution d'une plate-forme commune de partage d'expertise dans divers domaines
	Réflexion pour la mise en place d'un système de co-voiturage et l'interpellation de la Ville de Namur pour une extension des stations de bia-vélo
Services aux établissements	Organisation d'un gardiennage commun
	Etablissement d'un inventaire des marchés existant au sein des établissements
	Etablissement de conventions bilatérales ou multilatérales au sein des établissements
	Réflexion quant à la mise en place de conventions entre l'UNamur et les autres établissements concernant la connexion Belnet
4. UNE IDENTITE A CONSTRUIRE	
Organisation d'un événement sportif du pôle	
Création d'une newsletter interne	
Utilisation des réseaux sociaux (LinkedIn et Facebook)	
Achat d'encarts publicitaires communs	
Examen de la possibilité d'ajouter le logo du pôle sur les cartes d'étudiant et du personnel du pôle	

Pistes d'actions à mettre en œuvre à long terme (2017)	
1. UN PROJET CENTRE SUR L'ETUDIANT	
Promotion de la réussite	Mise en place d'un système d'actions préventives en e-learning pour les élèves du secondaire
	Cours de remédiation en ligne à destination des élèves de fin de secondaire
	Séminaires d'accompagnement méthodologique à destination des étudiants des années supérieures
Coorganisation et codiplomation	Mise en place de conventions de coorganisation et de codiplomation
Mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel	Coordination des membres pour la réorientation des étudiants en cours d'études
Mobilité internationale	Organisation de missions de prospection communes
	Création d'un consortium namurois en matière de mobilité internationale
	Création de modules de cours en anglais
	Organisation d'une Semaine d'intégration culturelle
	Création d'une Maison internationale
Information et orientation des futurs étudiants	Organisation d'une Journée de la mobilité
	Création d'une brochure d'informations sur les métiers
	Réflexion quant à la participation du pôle aux salons d'informations sur les études supérieures
2. UNE CITE DES METIERS NAMUROISE	Organisation d'une journée porte-ouverte commune aux membres du pôle
	Développement de tests à l'orientation
	Développement de nouvelles formations à distance
Mise en place de formations pour les aînés, pour les très jeunes et pour tous les publics adultes en (re)scolarisation	
3. UN PÔLE AU SERVICES DES ETUDIANTS ET DU PERSONNEL	
Création d'une banque unique de données consacrées aux TFE	
Réflexion quant à une mutualisation au sein du pôle de l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques	
Réflexion quant à l'hébergement commun de serveurs informatiques	
4. UNE IDENTITE A CONSTRUIRE	
Organisation d'un événement culturel du pôle	
Création d'une newsletter externe	

8. Annexes

Annexe 1 : Composition des groupes de travail ayant participé à l'élaboration du plan d'actions stratégique

Coordination des travaux	
Pôle de Namur	Julie FAILON
UNamur	Charles ANGELROTH Isabelle DEHENEFFE

1. Comité de pilotage pour l'élaboration du plan d'actions stratégique

Etablissements	Membres effectifs	Membres suppléants
GxABT-ULg	Philippe LEPOIVRE	Dimitri SEVE
HEAJ	Walter BENOZZI	Alain BOURGEOIS
HENALLUX	Daniel CHAVEE	
HEPN	Emmanuel DEVROYE	Pierre LEPLAT
IMEP	Guido JARDON	Elise GABELE
IPFS	Marie-France MARLIERE	Bénédicte NOËL
ISla-Gembloux (HECh)	Francis DELANAYE	Anne LEBRUN
Promotion sociale	Philippe BERG (EICVN)	Marc FIEVET (ESA)
UNamur	Muriel LEPERE	

2. Groupe de travail « aide à la réussite »

Etablissements	Membres effectifs	Membres suppléants
GxABT-ULg	Catherine COLAUX	
HEAJ	Marie GOUVARS	Chantal STOUFFS
HENALLUX	Dominique ERNST	
HEPN	Bernadette GOOSSENS	Agnès DUSSARD
IMEP	Catherine DEBU	
IPFS	Céline DISY	Agnès DUSSARD
ISla-Gembloux (HECh)	Christel BELLEFLAMME	
Promotion sociale	Josiane KOECK-SEFE (IEPFSC-Cadets)	
UNamur	Marc ROMAINVILLE	

3. Groupe de travail « Formation continue, Maison des savoirs et Cité des métiers »

Etablissements	Membres effectifs	Membres suppléants
GxABT-ULg	Mireille VANOVERSTRAETEN	Bruno SCHIFFERS
HEAJ	Marie-Danielle HENCHYR	Isabelle FRERE
HENALLUX	Fabienne LIESSE	Michel BERNARD
HEPN	Martine FOSSION	Bénédicte NOËL
IMEP	Steven GASS	
IPFS	Bénédicte NOËL	Martine FOSSION
ISla-Gembloux (HECh)	Jean-Luc HALLOIN	Benoît SAINT-AMAND
Promotion sociale	Jean-Michel SCHNOCK (ITN)	
UNamur	André FÜZFA	Philippe SNAUWAERT

4. Groupe de travail « Identité du pôle »

Etablissements	Membre effectif	Membres suppléants
GxABT-ULg	Quanah ZIMMERMAN	Coraline LAURENT
HEAJ	Vinciane LAMY	Valérie GERARD
HENALLUX	Nicolas VAN DEN BOSSCHE	
HEPN	Laurence DETAILLE	France PIRLOT
IMEP	Dominique GOBLET	
IPFS	Laurence DETAILLE	France PIRLOT
ISla-Gembloux (HECh)	Daniel FERRETTE	Jean-François DEJONGHE
Promotion sociale	Benoît LE GAL (IEPFSC-Cefor)	
UNamur	Antoinette MINET	

5. Groupe de travail « Infrastructures »

Etablissements	Membres effectifs	Membre suppléant
GxABT-ULg	Anne MOTTET	
HEAJ	Roland DELMELLE	
HENALLUX	Didier LELEUX	
HEPN	Muriel FERON	Aurélie BUSINARO
IMEP	Alain DENIS	
IPFS	Muriel FERON	Aurélie BUSINARO
ISla-Gembloux (HECh)	Francis DELANAYE	
Promotion sociale	Marc FIEVET (ESA)	
UNamur	Michel MAIRLOT	

6. Groupe de travail « Mobilité internationale »

Etablissements	Membres effectifs	Membres suppléants
GxABT-ULg	Laurent de POTTER	
HEAJ	Véronique VAN CAUTER	Gretchen BRANDT
HENALLUX	Marie-Anne LECOMTE	
HEPN	Céline LEGRAND	Céline DISY
IMEP	Christian CROUFER	
IPFS	Céline DISY	Céline LEGRAND
ISla-Gembloux	Christine SOMMEILLIER	Nathalie DIVES
Promotion sociale	Véronique MINE (ILFoP)	
UNamur	Henrich BRUNKE	

7. Groupe de travail « Services collectifs »

Etablissements	Membres effectifs	Membres suppléants
GxABT-ULg	Françoise DECAMP	
HEAJ	Murielle LAPOTRE	Chantal STOUFFS
HENALLUX	Rony SIMAL, Frédéric JANUS	Bernard LANOTTE
HEPN	Anne-Véronique DAHIN	France PIRLOT
IMEP	Claire SPINEUX	
IPFS	Anne-Véronique DAHIN	France PIRLOT
ISla-Gembloux (HECh)	Francis DELANAYE	
UNamur	Vincent GENGLER	

Annexe 2 : Liste des commissions du pôle de Namur et de leurs missions

1) Centre de Didactique de l'Enseignement Supérieur (CDES)

Conformément à l'article 148 du décret « Paysage », un Centre de didactique de l'enseignement supérieur est créé au sein du pôle. Sur base des dispositifs existants et des besoins identifiés, il aura les missions suivantes :

- ✓ conseiller, former et encadrer les enseignants afin de favoriser la réussite des étudiants ;
- ✓ définir une politique commune de promotion de la réussite au sein du pôle ;
- ✓ veiller à la poursuite, à l'extension à l'ensemble des établissements du pôle et au développement des activités et collaborations existantes ;
- ✓ favoriser les synergies avec des institutions d'autres pôles académiques, en particulier dans la mise en place d'activités de remédiation, de propédeutiques et de réorientation spécifiques à certains domaines d'études ;
- ✓ collaborer avec le learning center dans la mise en place de nouveaux dispositifs pédagogique et d'accompagnement des enseignants.

2) Commission « *coorganisation et codiplomation* »

Dans le respect du Titre III du décret « Paysage », une commission « *coorganisation et codiplomation* » sera constituée afin d'identifier les domaines d'études et cursus d'enseignement pour lesquels des conventions de coorganisations ou de codiplomations pourront être mises en œuvre.

3) Commission « *mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel* »

Dans le respect du Titre III du décret « Paysage », portant sur l'organisation des études, la commission « *mobilité intra-pôle des étudiants et du personnel* » aura les missions suivantes :

- ✓ étudier la faisabilité de la mise en place d'un système de validation de crédits dès le début du second quadrimestre en regard du décret « Paysage » ainsi qu'aux plans administratifs et logistiques (en termes d'inscription, de minerval d'études, de transfert de dossiers administratifs, de validation de crédits, etc.) ;

- ✓ sélectionner les filières pilotes au sein desquelles mettre en place ce système et assurer le suivi de l'expérience ;
- ✓ définir une politique commune de mobilité intra-pôle, notamment par le biais des passerelles et de réorientation des étudiants respectant la nouvelle organisation des études fixées par le décret « Paysage » ; dans cette perspective elle rédigera un rapport et formulera des propositions.
- ✓ mener une réflexion sur les possibilités de mobilité du personnel, sur les freins potentiels et sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser cette mobilité ; dans cette perspective elle rédigera un rapport et formulera des propositions.

4) Commission « *mobilité internationale* »

La commission « *mobilité internationale* » aura pour missions de :

- ✓ définir la politique de promotion de la mobilité internationale au sein du pôle ;
- ✓ définir la politique de développement de partenariats internationaux et de collaborations du pôle ;
- ✓ assurer l'implémentation et le suivi des activités de promotion de la mobilité IN et OUT du pôle ;
- ✓ participer à l'organisation de l'événement culturel du pôle, en collaboration avec la commission « *politique de communication* », le chargé de communication du pôle et le coordinateur du pôle.

5) Commission « *information et orientation* »

Afin d'assurer l'information et l'orientation des futurs étudiants sur les formations d'enseignement supérieur, la commission « *information et orientation* » aura les missions suivantes :

- ✓ définir la politique éditoriale de la brochure d'informations sur les métiers, en collaboration avec le CDES, la commission « *politique de communication* » et le coordinateur du pôle ;
- ✓ définir la politique éditoriale de la brochure d'informations sur les services collectifs et activités organisées par le pôle, en collaboration avec les commissions « *services collectifs* » et « *politique de communication* » et le coordinateur du pôle ;
- ✓ réfléchir à l'organisation d'une Journée porte-ouverte commune aux membres du pôle ;

- ✓ réfléchir à la création d'un stand « pôle de Namur » au sein des salons d'informations sur les études supérieures ;
- ✓ examiner la pertinence d'une étude de marché visant à évaluer les possibilités d'organiser des activités communes dans le domaine de l'information et de l'orientation des futurs étudiants et leurs impacts pour les membres du pôle.

6) Comité de pilotage de la Cité des métiers namuroise

Dans le cadre du projet de Cité des métiers, un comité de pilotage sera créé et aura pour missions de :

- ✓ préparer le projet de mise en œuvre de la Cité des métiers ;
- ✓ élaborer le dossier en vue de la labellisation du projet ;
- ✓ assurer le suivi des missions de la Cité des métiers namuroise.

7) Commission « *infrastructures* »

La commission « *infrastructures* » du pôle de Namur sera chargée des missions suivantes :

- ✓ établir un cadastre des infrastructures immobilières du pôle ;
- ✓ définir des modalités d'accès aux infrastructures et des politiques tarifaires communes, en collaboration avec la commission « *services collectifs* » ;
- ✓ intégrer l'ASBL « pôle de Namur » à l'ASBL créée en vue de la construction d'un nouveau centre sportif ;
- ✓ organiser un service de gardiennage commun ;
- ✓ établir un inventaire des marchés actuels des membres et identifier les accords bilatéraux et multilatéraux possibles au sein du pôle de Namur.

8) Commission « *services collectifs* »

La commission « *services collectifs* » est chargée de l'implémentation et du suivi des différents services collectifs organisés par le pôle de Namur pour ses étudiants et membres du personnel. Au besoin, elle crée des groupes de travail ad hoc dans les domaines suivants :

- ✓ le service jobs-emploi ;
- ✓ les campagnes de sensibilisation ;

- ✓ l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques ;
- ✓ le logement ;
- ✓ le transport ;
- ✓ la promotion d'événements.

En outre, en collaboration avec les commissions chargées de ces missions, elle participe aux activités suivantes :

- ✓ la définition des modalités d'accès aux restaurants, aux bibliothèques et infrastructures médias et aux infrastructures sportives ainsi que l'établissement de politiques tarifaires communes, en collaboration avec la commission « *infrastructures* » ;
- ✓ la définition de la politique éditoriale de la brochure d'informations sur les services collectifs et activités organisées par le pôle, en collaboration avec les commissions « *information et orientation* » et « *politique de communication* ».

9) Commission « *infrastructures informatiques* »

Afin d'assurer la collaboration des responsables informatiques des établissements membres du pôle, une commission informatique est créée. Elle a pour missions :

- ✓ l'identification des thématiques informatiques pour lesquelles une mutualisation présenterait des avantages fonctionnels et/ou économiques ;
- ✓ l'analyse des conditions de convergence technologique des systèmes d'informations des établissements du pôle ainsi que la planification et l'opérationnalisation de celle-ci ;
- ✓ l'évaluation des perspectives offertes par le(s) résultat(s) obtenu(s).

10) Interface Recherche & Service à la société

En vue de fédérer des actions relatives à la recherche et au service à la société au sein du pôle de Namur, l'interface « recherche et service à la société » au sein du pôle aura pour missions :

- ✓ d'identifier les expertises complémentaires existantes au sein du pôle ;
- ✓ de mettre en place des projets communs en ce qui concerne la valorisation de la recherche et le service à la société ;
- ✓ d'organiser annuellement un « Research day ».

11) Commission « *politique de communication du pôle* »

Afin de construire une identité propre au pôle de Namur et d'assurer la communication de celui-ci à l'interne et à l'externe, la commission « *politique de communication* » du pôle est chargée de :

- ✓ définir la politique générale d'information et de communication du pôle ;
- ✓ définir la politique éditoriale du site web en collaboration avec les autres commissions du pôle et notamment l'arborescence du site web et la définition des contenus, en collaboration avec les autres commissions du pôle ;
- ✓ définir la politique éditoriale des newsletters interne et externe du pôle ;
- ✓ coordonner l'organisation des événements du pôle, et plus particulièrement l'événement d'inauguration du pôle et les événements sportif et culturel, organisés en alternance tous les deux ans. Elle soumettra au Conseil d'administration du pôle de Namur, au plus tard le 30 avril de chaque année, un projet d'organisation de ces événements. Dans cette perspective, ce projet envisagera notamment les aspects suivants :
 - préparation de l'événement et coordination des éventuelles activités liées à l'événement ;
 - coordination des interventions des représentants des autorités des établissements du pôle ;
 - coordination de la politique promotionnelle liée à l'événement (invitations, personnes à inviter, contacts avec la presse, fardes presses, autres documents) ;
 - établissement du budget lié à l'événement.

Annexe 3 : Charte des Cités des métiers à respecter en vue d'une labellisation



Association réseau Cités des métiers
www.reseaucitesdesmetiers.org

La Charte des Cités des métiers

Les missions d'un espace "Cité des métiers"

Une Cité des métiers est un espace intégré de conseils et de ressources au service du public en recherche de repères, d'orientation et d'information sur les métiers et la vie professionnelle. Dans un contexte de profonde mutation où les formes de travail et de contractualisation ne cessent de se transformer et où l'on n'exercera plus le même métier tout au long de sa vie, l'ambition d'un tel espace est d'aider les usagers à **devenir plus acteurs de leur vie professionnelle**.

Inscrite dans une gamme d'actions et d'équipements destinée à permettre à nos concitoyens de faire face à des transformations de plus en plus rapides de nos savoirs, de nos outils et modes de pensées et d'organisation du travail, une Cité des métiers est complémentaire des logiques de développement du niveau culturel du plus grand nombre. Dans cet esprit, elle matérialise une nécessaire conjugaison des acteurs du développement économique, de l'insertion et du travail social d'une part, et des acteurs culturels d'autre part. Sa mise en place territoriale s'effectue donc en concertation avec les acteurs sociaux et culturels œuvrant localement.

Une Cité des métiers a pour mission d'aiguiller les usagers vers tous les moyens d'élaboration et de réalisation d'objectifs professionnels et de les accompagner dans leurs choix. Pour réaliser ces missions, un espace " Cité des métiers " ne peut que s'appuyer sur une alliance de compétences et de ressources apportées par des partenaires aux vocations complémentaires. Ceux-ci conjuguent ainsi leurs efforts pour accueillir le public, l'informer et l'aider à construire des stratégies d'action selon trois modalités :

- des entretiens avec des professionnels des institutions compétentes dans les domaines de l'orientation et de la vie professionnelle,
- une documentation en libre service sur l'emploi, les métiers et les formations,
- des journées d'information, des colloques et des rencontres organisés par

l'ensemble des partenaires, ou coproduits avec des partenaires extérieurs.

une charte

Charte des Cités des métiers, édition avril 2004, page 1

Les publics d'un espace " Cité des métiers "

Parce que la Cité des métiers intervient sur tous les champs de la vie professionnelle, elle brasse des publics qui ailleurs sont fragmentés, atomisés et de fait, pour une partie d'entre eux, dévalorisés parce que circonscrits à des espaces spécialisés.

Une Cité des métiers est par nature ouverte à tous les publics quel que soit le statut, l'âge, le niveau d'étude ou de qualification, ou l'appartenance à une catégorie professionnelle ou géographique. Pour faire fonctionner au mieux ses services, la Cité des métiers s'appuie sur un certain nombre de principes intangibles qui constituent son originalité.

Les principes de fonctionnement d'un espace "Cité des métiers"

1. Un espace d'accès libre et gratuit fonctionnant dans l'esprit du service public

- L'espace est d'accès libre et gratuit, ce qui suppose, d'une part, qu'aucune activité commerciale ne peut s'exercer à l'intérieur de ses murs, d'autre part, qu'aucun contrôle social n'y soit organisé : on peut fréquenter la Cité des métiers sans justification, ni inscription à quelque organisme que se soit.
- Les partenaires s'engagent à diffuser une information la plus complète possible, en dehors de toute publicité sélective en faveur de leur propre institution.

- Enfin, les missions de service public de la Cité des métiers ne peuvent se concevoir que comme relais des politiques nationales ou européennes. Ses activités sont donc fondées sur des institutions en charge de ces politiques complétées par des partenariats avec des organismes publics ou privés

compétents.

2. Des services centrés sur les besoins des usagers

- Une Cité des métiers est centrée sur la demande, la question, le problème de l'utilisateur, et non sur les institutions et leurs services.: ce qui compte, ce n'est pas de remplir " la " prestation de " son " institution mais que l'utilisateur puisse ouvrir sa problématique, lui redonne sens et se réapproprie une stratégie d'action grâce à l'information et au conseil les plus larges.
- L'espace fonctionne sans rendez-vous imposé : ce qui compte c'est le temps de l'utilisateur, l'urgence de sa question ou le respect de l'étape qu'il est venu franchir avec l'aide du conseil ou des ressources. • Enfin, dès l'entrée, l'utilisateur doit percevoir que cet espace est fait pour lui. C'est ainsi qu'une attention toute particulière est apportée à l'atmosphère du lieu, son architecture, son mobilier, sa signalétique qui doivent signifier le respect de l'utilisateur.

3. Un lieu fondé sur la pluralité des points de vue et des démarches

Devenir plus acteur de sa vie professionnelle suppose, pour l'utilisateur, un parcours, des temps de réflexion, un cheminement personnel nécessitant de multiples supports adaptés aux différentes étapes de la vie professionnelle. Une Cité des métiers n'est donc pas un dispositif spécialisé pour un type de public ou de prestations. C'est, nous l'avons vu, une plate-forme multipartenaire couvrant tous les champs de la vie professionnelle. Mais une Cité des métiers n'est pas vraiment un guichet unique. Elle fonctionne sur une coopération, une association d'efforts, de compétences et de points de vue qui viendront donner relief à la question de l'utilisateur : pour exemple, l'approche du conseiller de l'emploi peut s'imbriquer à celle du conseiller de l'orientation pour éclairer un choix de métier. L'utilisateur pourra ainsi, à la lumière de cette pluralité de points de vue, repositionner sa démarche au sortir de plusieurs entretiens. Pour fonctionner, ceci suppose des efforts permanents de mutualisation des connaissances et des compétences de la part des conseillers.

Dans un espace "Cité des métiers", on doit pouvoir venir et revenir à différentes étapes de maturation de ses choix professionnels pour :- s'informer sur les dispositifs existants,

2

Charte des Cités des métiers, édition avril 2004, page 2

- choisir une prestation en connaissance de cause, - rebondir vers d'autres prestations.

Les services se situent donc en amont des institutions spécialisées dans le champ de la vie professionnelle et proposent un aiguillage ou un réaiguillage vers des prestations portées par ces organismes. Ils ont donc pour vocation d'améliorer les entrées et les sorties des dispositifs existants en se centrant sur la demande initiale de l'utilisateur.

Enfin, la Cité des métiers est ouverte à toutes les démarches, que l'entrée soit une question clairement formulée, ou que l'entrée soit un problème exprimé par ceux qui ne savent plus quelle question poser, tant ils sont en décalage par rapport aux règles du jeu (et donc par rapport aux dispositifs existants).

4. Un espace public d'entretiens accueillant et valorisant fondé sur la qualité de l'écoute et du conseil

• Conseiller n'est pas assister ou prescrire

L'objectif d'autonomisation des usagers est ce qui justifie l'existence d'une Cité des métiers. C'est ainsi que l'entretien doit aider l'utilisateur à construire des stratégies d'action et n'a, en aucun cas, pour objectif de décider pour lui. Pour qu'il y ait véritablement conseil, il ne peut y avoir enjeu, ni de contrôle, ni de décision. C'est ce qui permet au public de se réapproprier une demande prise en charge, ailleurs, par une institution.

• Le respect de l'anonymat et du volontariat

Cette règle incontournable corrobore l'absence de contrôle et de prescription : pour que le choix puisse opérer, il faut qu'une parole libre s'exprime. Les entretiens se déroulent alors dans le cadre d'un anonymat réciproque, celui de l'utilisateur et celui de l'institution d'appartenance du conseiller qui s'efface au profit de ce qui se joue alors dans la qualité de l'écoute et du conseil.

5. Un lieu fondé sur l'interaction du conseil et des ressources

Une " Cité des métiers " est un espace d'offres intégrées où se joue l'interaction entre conseils et ressources. La variété et l'étendue de la documentation sont les conditions indispensables pour que le public puisse se faire sa propre opinion, découvrir des informations qu'il ne connaissait pas et ouvrir, par la même, de nouvelles pistes d'orientation, d'insertion et de formation.

Mais sans la présence du conseiller, tout ceci pourrait se réduire à la juxtaposition d'une multiplicité d'outils difficilement accessibles, de surcroît, aux publics les moins autonomes. Or, c'est bien l'interaction entre conseil et ressources qui va favoriser un processus d'apprentissage fondé sur l'alternance entre recherche autonome dans l'espace des ressources et démarche guidée dans l'espace de conseil. C'est à cette condition que peuvent se créer, loin de l'assistanat, des espaces d'autonomie pour tous les

usagers.

Charte des Cités des métiers, édition avril 2004, page 3

Infos complémentaires : www.reseaucitesdesmetiers.org