

Gembloux Agro-Bio Tech – Université de Liège

Plan de suivi des recommandations de l’audit CTI AEQES (2013-2014 à 2017-2018)

Les axes de ce plan de suivi renvoient aux chapitres du rapport final rédigé par les experts CTI/AEQES à l’issue de leur visite du site. La numérotation des recommandations de ce document est celle du chapitre 9 « conclusions finales » de ce même rapport.

Axe 1 : Cadre institutionnel et gouvernance						
Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Actions à mettre en place ou à développer						
1.1 Optimiser et développer les synergies avec les autres unités et services de l’ULg	1. Associer les facultés qui touchent aux domaines de compétences de GxABT à l’instruction des dossiers d’ouverture de postes académiques	***	Le Doyen et les présidents de département	Procédure dès à présent adoptée à poursuivre (2013 à 2017) au rythme des successions figurant dans le plan stratégique de GxABT	Pour l’ensemble des actions : 1.Des domaines traditionnels de compétences de GxABT seront abandonnés au profit d’autres facultés 2.Domains de compétences de GxABT légitimés et renforcés au sein de l’ULg	1.Accord des autres facultés et du conseil d’administration de l’ULg 2.Accord des enseignants des autres facultés de venir enseigner à GxABT (le temps de trajet peut constituer un frein)
	2. Solliciter davantage les enseignants des autres facultés pour	**	Idem	Processus continu (2013 à 2017) à		

	<p>intervenir dans les programmes de GxABT</p> <p>3. Echanger de bonnes pratiques avec les autres facultés de l'ULg et des services d'appui à l'enseignement de l'ULg (guidance, informatique, bibliothèque, pédagogie)</p>	***	<p>Le Doyen, la coordonnatrice pédagogique et antennes gembloutoises des services d'appui à l'enseignement</p>	<p>travers les procédures de révision des programmes et de l'attribution des charges hors cadre de GxABT</p> <p>Processus continu (2013-2017)</p>	<p>3. Accroissement des interventions des enseignants des autres facultés dans les programmes de GxABT.</p> <p>4. Les bonnes pratiques mises en place dans d'autres facultés ou par les services d'appui à l'enseignement sont adoptées par GxABT</p>	
<p>1.5 Ajuster la gouvernance de la faculté et celle de ses filières afin d'en améliorer la gestion stratégique et celle du changement</p> <p>6.1. Mettre sur pied, pour chaque filière, des comités d'avis représentant les parties prenantes</p> <p>6.4. Développer l'observatoire des métiers</p>	<p>1. Adopter un organigramme fonctionnel et décisionnel poursuivant ces objectifs dans le cadre de la deuxième phase de l'intégration de GxABT au sein de l'ULg</p>	***	<p>Le Vice-recteur du site, le doyen et les présidents des départements</p>	<p>Nouvelle gouvernance facultaire opérationnelle pendant l'année académique 2014-2015</p>	<p>1. Efficacité et efficacité élevées des processus décisionnels</p> <p>2. Implications des milieux socio-professionnels dans les organes facultaires de gestion des programmes</p> <p>3. Veille stratégique des attentes des milieux socio-professionnels</p>	<p>1. Les propositions de GxABT sont acceptées par le CA de l'ULg</p> <p>2. Appropriation du changement par le personnel de GxABT</p> <p>3. Pérennisation des moyens nécessaires à l'observatoire des métiers au-delà de la période de l'intégration</p>

1.6 Développer des synergies et complémentarités avec les filières de formation de bioingénierie en FWB	1. Analyser au sein du « collège des doyens Agro » les modalités de collaborations possibles (mutualisation de modules de cours,...) 2. Saisir les opportunités offertes par le décret paysage de l'ES en FWB (dès 2014)	***	Le Doyen	Processus continu (2014 - 2017)	Accords de collaborations conclus avec les autres facultés de bioingénierie au bénéfice de l'enseignement	Accord des organes de direction des facultés et des CA des universités concernées
Actions entamées dès 2012-2013 à poursuivre						
Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
6.2 Accueillir plus de chargés de cours externes 7.1 Elargir le bassin de recrutement des enseignants chercheur au-delà de la francophonie	1. Assurer une large publicité des postes ouverts au-delà des institutions belges 2. Adopter des critères de sélection des candidats qui ne soient pas discriminatoires vis-à-vis des candidatures externes (y compris non francophones)	**	Le Président de la Commission des nominations et promotion, le Doyen	1. Action entamée depuis l'intégration (50% des personnes engagées à des postes définitifs ne sont pas diplômées de GxABT) 2. Plusieurs scientifiques et enseignants non francophones ont dès à présent été recrutés Ces actions seront poursuivies dans une logique d'amélioration	Résultats directs 1. Proportion stable de non gembloutois parmi les personnes recrutées 2. Proportion croissante de non francophones Résultats indirects 1. Enseignements donnés en	1. Renforcement des procédures d'accueil et d'intégration des personnes extérieures 2. Statut et salaire offerts attractifs sur le plan international

				continue (2013-2017)	anglais plus nombreux 2. Présence accrue de GxABT dans de nouveaux réseaux scientifiques (Cf. axe 5)	
7.2. Améliorer la promotion des carrières féminines	Adopter des critères non discriminatoires à l'engagement et lors des promotions (procédure des nominations)	**	Le Président de la Commission des nominations et promotion ; Le Doyen	Processus entamé et se poursuivant au fur et à mesure de l'ouverture des postes et des procédures de promotion	Plus de femmes à tous les niveaux des carrières scientifiques et académiques au sein de GxABT	« Levée du plafond de verre »
1.2 Aligner les documents stratégiques des départements avec celui de la faculté	Actualiser les documents de présentation des départements et de leurs activités sur le site de l'institution	*	Les Présidents de département	2015 - 2016 : à l'issue de l'installation de « l'Entité structurelle Terra » et de la mise en place de la nouvelle gouvernance	Publication sur le site de GxABT des priorités départementales et de l'entité structurelle (voir axe 5) en accord avec le plan stratégique de GxABT	Trouver un équilibre entre la nécessaire liberté d'initiatives individuelles et les priorités stratégiques

Axe 2 : Démarche qualité et amélioration continue

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>2.1 Optimiser le SMQ, y introduire des indicateurs de performance, des objectifs, des échéances et améliorer de cette façon le fonctionnement de l'amélioration continue</p> <p>2.2 Intégrer de manière effective le résultat des enquêtes et « boucler » ainsi le SMQ par un processus ad-hoc assurant la pérennité</p>	<p>1. Réexaminer le fonctionnement du système de management de la qualité au regard des objectifs stratégiques et de la gouvernance</p> <p>2. Intégrer le plan de suivi CTI AEQES dans les objectifs stratégiques de GxABT</p> <p>3. Définir des indicateurs permettant de piloter l'exécution de ce plan de suivi</p>	***	Le responsable Qualité	2013-2014	<p>1. Système d'assurance qualité revu en fonction des nouveaux objectifs en vue de la certification ISO en 2014</p> <p>2. Nouveau jeu d'indicateurs institutionnels</p> <p>3. Réactivité accrue de l'institution vis-à-vis des enquêtes (effectivité et efficience du SMQ)</p>	<p>1. Appropriation de la culture d'évaluation</p> <p>2. Acceptation du regard externe apporté par les milieux socio-professionnels</p>

Axe 3 : Enseignement : Structure et finalité des programmes d'études évalués

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Actions dès à présent initiées à poursuivre						
<p>3.5 Développer les compétences en gestion ainsi que le travail en équipes, le management de projets, la création de business plan,</p> <p>3.4 Promouvoir l'anglais dans la formation, par des cours de spécialité dispensés dans ces langues.</p>	<p>1. Poursuivre la mise en place des réformes engagées en 2012-2013 (anglais, portfolio compétences, mobilité accrues ...)</p> <p>2. Procéder aux évaluations et corrections éventuelles des nouveaux programmes (processus d'amélioration continue)</p>	***	Le Doyen, les Présidents de département	Poursuivre la mise en place de la réforme au-delà de 2013-2014 selon l'échéancier prévu	<p>1. Compétences transversales avérées chez les diplômés</p> <p>2. Niveau d'anglais C1 à la sortie du master bioingénieur</p>	<p>1. Volonté d'exhaustivité des matières scientifiques et techniques moins affirmée chez le corps enseignant</p> <p>2. Reconnaissance par les académiques de l'importance des compétences transversales pour les étudiants</p> <p>3. Pérennité des moyens nécessaires à la mise en place de ces programmes réformés</p>

<p>3.3 Introduire en BA1 et BA2 un contenu plus concret sous formes de conférences, de séminaires, afin de permettre aux étudiants de faire des choix de master plus réfléchis et améliorer leur motivation</p>	<p>1. Poursuivre la mise en place de la réforme du programme de bachelier engagée en 2012-2013</p> <p>2. Procéder aux évaluations et corrections éventuelles des nouveaux programmes (processus d'amélioration continue)</p>	<p>***</p>	<p>Le Doyen et les présidents de département</p>	<p>Poursuivre la mise en place des programmes réformés selon l'échéancier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2014-2015 2BA • 2015-2016 3BA 	<p>1. Programmes rencontrant mieux les motivations des étudiants</p> <p>2. Choix plus réfléchis des masters grâce aux cours d'ouverture aux 4 masters Bioingénieur</p>	<p>Volonté d'exhaustivité des matières scientifiques et techniques moins affirmée par le corps enseignant</p>
<p>2.3. Améliorer les évaluations des enseignements, la participation des étudiants à ces évaluations ainsi que leurs analyses</p>	<p>Mettre en place les décisions de la commission Evalens (modalités d'évaluation des enseignements décidées par le CA en juillet 2013)</p>	<p>**</p>	<p>Le Vice-recteur à l'enseignement, la Commission académique</p>	<p>2015-2016</p>	<p>Poids équilibré des missions d'enseignement et de recherche dans les dossiers de promotion des enseignants</p>	<p>Mise en place du dispositif Evalens au niveau de l'ULg</p>

Axe 3 (suite) : Actions transversales à mettre en œuvre pour les 4 masters Bioingénieur

<p>3.7 Augmenter la longueur du stage</p>	<p>Proposer de nouvelles modalités d'organisation du stage</p>	<p>***</p>	<p>Le Doyen et les présidents de département</p>	<p>Au plus tard 2015-2016 en fonction de la mise en place des décisions du décret paysage</p>	<p>Passage d'un stage (essentiellement) d'observation à un véritable stage technique</p>	<p>Mise en place des moyens et processus d'encadrement et de suivi du stage qui soient adaptés à la nouvelle formule.</p>
<p>3.1 Relier les acquis d'apprentissage aux compétences développées dans les programmes, ainsi que les acquis d'apprentissage des cours à ceux des programmes. Tester l'atteinte des acquis d'apprentissage des étudiants par des évaluations ad-hoc 3.6 Étoffer les cursus par un contenu technique et concret, ainsi que par des compétences transverses plus en rapport avec les exigences du marché de l'emploi</p>	<p>1. Valider les référentiels de compétences par les diplômés et les employeurs pour les 4 masters bioingénieur 2. Aligner les objectifs des cours et les modalités d'évaluation (engagements pédagogiques)</p>	<p>***</p>	<p>Le Doyen et les présidents de département</p>	<p>Référentiels et parcours de formation validés dès l'année 2015-2016</p>	<p>1. Passage d'une logique d'offre de formation (préséance des programmes) à une logique de demande de formation (préséance des acquis d'apprentissage) 2. Engagements pédagogiques respectueux de la cohérence du programme apportée par le référentiel</p>	<p>Appropriation par les enseignants d'une nouvelle vision de la liberté académique touchant moins à la définition des objectifs des cours</p>

<p>6.3 Favoriser de manière proactive la mobilité horizontale des étudiants au niveau du cycle de bachelier</p> <p>8.1 Promouvoir l'ouverture internationale des étudiants afin de leur permettre d'intégrer une économie mondiale globalisée</p>	<p>1. Poursuivre les actions de sensibilisation et d'information auprès des étudiants</p> <p>2. Améliorer la maîtrise de l'anglais dont la connaissance peut constituer un frein à la mobilité</p>	<p>***</p>	<p>Le Doyens et les présidents de départements</p>	<p>Processus continu : 2013-2018</p>	<p>Améliorer la proportion des étudiants réalisant un séjour à l'étranger de longue durée (2-3 mois) au cours de leur cursus (stage, TFE ou échange Erasmus) en 2018</p>	<p>1. Vision positive de la mobilité étudiante chez les académiques</p> <p>2. Conscience des étudiants de l'importance de la mobilité</p>
---	--	------------	--	--------------------------------------	--	---

Axe 3 (suite 2) : Actions spécifiques au master STE

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/* **	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>Certains travaux pratiques sont considérés comme trop 'académiques' et manquent d'application pratique pour leurs exercices.</p>	<p>Les enseignants du département STE sont sensibilisés à cette remarque et invités à y porter remède</p>	<p>**</p>	<p>Les enseignants du département STE</p>	<p>Cette recommandation est déjà largement rencontrée. Les travaux pratiques qui doivent être améliorés le seront en 2014-2015 au plus tard.</p>	<p>Les travaux pratiques seront pourvus d'applications pratiques.</p>	<p>Les enseignants concernés du département STE disposent d'une aide suffisante en personnel scientifique et technique pour étoffer leurs travaux pratiques. Le remplacement de membres du PATO récemment partis à la retraite doit être assuré.</p>

L'esprit d'initiative n'est pas suffisamment stimulé.	Introduction d'un projet « Questions d'actualité en environnement » en BA1	***	La coordonnatrice pédagogique	Réalisé depuis l'année 2012-13	L'étudiant est invité à prendre des initiatives, à se documenter de façon volontaire et indépendante.	
	Introduction d'un portfolio compétences en MA1 et MA2	***	Le Doyen	Réalisé à partir de l'année 2013-14	L'étudiant choisit des activités d'apprentissage en fonction de son projet professionnel	
	Introduction d'un projet multidisciplinaire en BA3	***	Le Doyen	Prévu en 2015-16	L'étudiant est invité à opérer un choix de projet et à y contribuer de façon proactive.	
Il y a un manque d'esprit d'entreprise tant dans les cours (le cours de comptabilité par exemple n'est pas adapté aux besoins de l'entreprise ; les cours d'économie sont trop généraux) que dans les travaux pratiques.	Introduction d'un portfolio compétences en MA1 et MA2	***	Le Doyen	Réalisé à partir de l'année 2013-14	L'étudiant choisit des activités d'apprentissage, dont des projets d'entreprise, en fonction de son projet professionnel	
	Le stage de découverte des entreprises est encadré par des séminaires destinés à développer l'esprit d'entreprise.	**	Le Doyen	Réalisé à partir de l'année 2012-13	L'intérêt pour l'entreprise est stimulé.	
	Le contenu des cours d'économie et de comptabilité est adapté.	***	Les enseignants responsables de ces enseignements	Attendu pour 2014-15	Les étudiants sont mieux préparés à la création d'entreprises.	

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/** *	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Certains aspects, comme la dépollution des sols, la gestion des déchets, l'épuration des eaux, les énergies renouvelables ne sont pas suffisamment, voire pas du tout, couverts au cours du cursus.	Le programme réformé des études de master STE renforce l'enseignement de ces matières (module de remédiation environnementale, épuration, énergies renouvelables, déchets, etc.).	***	Les enseignants responsables de ces enseignements	2014-15 pour MA1 et 2015-16 pour MA2	Les étudiants sont mieux formés aux techniques d'assainissement	Le programme STE réformé est approuvé par les organes compétents.
De manière globale, la formation de master en sciences et technologies de l'environnement manque encore de cohérence	L'élaboration du référentiel de compétences du master STE et la réforme du programme des études qui en résulte corrigent ce défaut.	***	Le Conseil de département STE	2014-15 pour MA1 et 2015-16 pour MA2	Le programme des études du master STE est cohérent avec les attentes des parties prenantes qui se sont exprimées sur le référentiel de compétences.	

<p>La crainte d'une éventuelle disparition des postes d'assistant suite à l'intégration avec l'université de Liège.</p>	<p>Cette recommandation s'adresse aux autorités de l'ULg. Leurs récentes décisions en cette matière ne peuvent que renforcer cette crainte.</p>	<p>***</p>	<p>Le Conseil d'Administration de l'ULg.</p>	<p>2014</p>	<p>La réduction annoncée du cadre des assistants compromet inévitablement la qualité de l'enseignement, notamment par un affaiblissement des activités d'apprentissage qui rendent l'étudiant plus actif dans sa formation (travaux dirigés, travaux pratiques, projets etc.).</p>	
---	---	------------	--	-------------	--	--

Axe 4 : information et suivi pédagogique						
Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Information						
4.3 Développer l'information sur les métiers afin de faciliter le choix de la spécialité de master, mais aussi améliorer le recrutement qualitativement et quantitativement	1. Poursuivre la construction d'un site internet « métiers »	***	Le Doyen et le responsable communication	1. Site : processus continu (2013-2018)	1. Meilleure connaissance des métiers et des compétences qui y sont associées par les étudiants 2. Meilleure lisibilité des compétences des diplômés de nos cursus chez les employeurs	Autonomie et moyen humain suffisants de GxABT pour mener cette communication spécifique
	2. Concevoir des documents de présentation des études se fondant sur les référentiels de compétences en lien avec les situations professionnelles ciblées pour les diplômés	***	Idem	2. Disponibilités des documents d'information basés sur les référentiels de compétence en 2014-2015		
4.1 Augmenter et diversifier impérativement le recrutement ; le risque de disposer d'effectifs sous-critiques est perceptibles 1.4 En synergie avec l'ULg,	1. Viser un recrutement d'étudiants de 1BA compatible avec les capacités d'accueil et d'encadrement	***	Le Responsable communication et le doyen	Action continue (2013-2017)	Stabilité et diversification du recrutement (1BA/MA) par rapport à l'année 2013 prise comme référence	Autonomie suffisante de GxABT et moyens disponibles pour mener une communication spécifique

<p>développer une communication proactive à l'échelon national et international</p>	<p>sociaux,...) 2. Politique de communication ciblant les étudiants en fin de bachelier pour un recrutement en 1MA ; 3. Critères d'admission en master davantage fondés sur les critères de compétences).</p>					
---	---	--	--	--	--	--

Suivi pédagogique

Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
2.4 Proposer aux enseignants qui le souhaitent un accompagnement pédagogique personnalisé	Informers les enseignants sur le rôle de la coordinatrice pédagogique (en tant qu'antenne de l'IFRES)	***	Le Doyen, la Coordinatrice pédagogique	Action continue 2013-2018	Proportion croissante des enseignants ayant recours au coaching de la coordinatrice pédagogique	Reconnaissance des innovations pédagogiques par les pairs et valorisation de celles-ci dans les dossiers de promotion
3.2 Diversifier les approches pédagogiques afin d'atteindre les acquis pédagogiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encadrer et valoriser les innovations pédagogiques poursuivant cet objectif ; 2. Sensibiliser les enseignants à leurs différentes contributions aux référentiels de compétences 	***	La Coordinatrice pédagogique	Action continue 2013-2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alignement des engagements pédagogiques et effectivité de ceux-ci vis-à-vis des référentiels de compétences 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconnaissance des innovations pédagogiques par les pairs (publications) et valorisation de celles-ci dans les dossiers de promotion ; 2. Nouvelle vision de la liberté académique
4.2 Ajuster le tutorat en BA1 en procédant à un benchmarking avec des institutions disposant d'un taux de réussite supérieur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser un bilan des bonnes pratiques dans d'autres institutions 2. Mettre en place politique d'appui différenciée en fonction des étudiants (primo 	***	La Coordinatrice pédagogique	<p>Benchmarking terminé en 2014-2015</p> <p>Mise en place des pratiques sélectionnées (2015-2018)</p>	Stratégie d'action structurée autour des objectifs de promotion de la réussite des différents groupes d'étudiants ciblés	

	inscrits et répétants)					
--	---------------------------	--	--	--	--	--

Axe 5: La recherche						
Recommandations/ Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/* **	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>5.2 Procéder, à intervalles réguliers, à des évaluations de la stratégie et de la recherche ...</p> <p>5.1 Affiner l'évaluation de la recherche</p> <p>1.3 Déterminer les grands axes de la recherche future et des enseignements qui en découlent</p> <p>5.4 Resserrer les priorités de recherche au sein d'axes et de sous-axes retenus</p> <p>5.5 Mobiliser une grande partie des ressources au profit des priorités resserrées</p>	<p>1. Terminer la mise en place des centres d'appui à l'enseignement et à la recherche (CARE)</p> <p>2. Organiser une évaluation externe de la recherche sur base d'un rapport d'autoévaluation</p>	<p>***</p> <p>***</p>	<p>1. Infrastructures : le Vice-recteur du site/Président de l'entité structurelle</p> <p>2. Evaluation : Service de Management de la Qualité de l'ULg (SMAQ)</p>	<p>Fin de la mise en place des infrastructures CARE en 2015-2016</p> <p>Evaluation externe en 2016-2017</p>	<p>1. Infrastructures opérationnelles pour mettre en œuvre les priorités institutionnelles en matière de recherche</p> <p>2. Priorités de recherche légitimée par une évaluation externe</p> <p>3. Mise en place d'indicateurs associés à la recherche des départements</p>	<p>1. Acceptation d'une gouvernance en faveur d'entités de recherche plus recentrées ;</p> <p>2. appropriation des priorités institutionnelles par le corps académique ;</p> <p>3. moyens suffisants pour que les CARE fonctionnent ;</p> <p>4. moyens nécessaires à l'évaluation externe de la recherche</p>

<p>5.6 Participation plus active aux programmes de recherche internationaux</p> <p>8.2. Accentuer l'ouverture internationale de GxABT par des coopérations de recherche avec des universités non francophones</p>	<p>Renforcer l'attractivité de l'institution pour des partenariats externes</p>	<p>***</p>	<p>Responsable de l'entité structurelle</p>	<p>Processus continu 2014-2018</p>	<p>Participation accrue de GxABT à des réseaux de recherches</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectivité et efficience de la gouvernance de l'entité structurelle Terra 2. Convergence des priorités de recherche de GxABT avec celles des politiques des bailleurs.
---	---	------------	---	------------------------------------	--	---