

# Evaluation du cluster Sciences agronomiques (hors bioingénieurs) en Fédération Wallonie-Bruxelles

Grégory DECHAMP-GUILLAUME

8 novembre 2016

# Une équipe d'experts motivée et efficace

- ▶ M. Grégory DECHAMP-GUILLAUME, expert pair et président du comité
- ▶ Mme Orane BIENFAIT, experte de la profession
- ▶ M. Luc BOUSQUET, expert pair
- ▶ M. Cathal DE PAOR, expert en gestion de la qualité
- ▶ Mme Élisabeth FACOMPRÉ, experte paire
- ▶ Mme Julie GOFFAUX, experte étudiante
- ▶ M. Philippe MARTIN, expert pair
- ▶ M. Patrick MARTIN, expert pair
- ▶ M. Patrick MILOT, expert de l'éducation et gestion de la qualité
- ▶ M. Lionel MUYTJENS, expert étudiant
- ▶ M. Georges SANTINI, expert pair et de la profession
- ▶ M. Benoît VAN DER REST, expert pair
- ▶ Mme Nathalie ZANDECKI, experte en gestion de la qualité

# Une agence d'évaluation et une procédure sur lesquelles on peut s'appuyer

- ▶ Une procédure AEQES claire et pertinente associée à une bonne formation des experts
- ▶ Une grille d'analyse (5 critères) qui permet de répondre aux attentes de l'audit
- ▶ Soutien adapté de l'AEQES dans toutes les situations et avec une bonne réactivité
- ▶ Un grand merci à tous :
  - ▶ Caty DUYKAERTS
  - ▶ Julien COLLE
  - ▶ Joëlle SALLETs
  - ▶ Yoneko NURTANTIO
  - ▶ Michaël MARION
  - ▶ Axelle PIRET

# Les formations évaluées

- ▶ bacheliers et masters (dont 1 en codiplomation entre HE et universités)
- ▶ 6 hautes écoles (HECh, HEPH-Condorcet, HEPL, HEPN, HELHa et HELdB)
- ▶ L'Institut Technique et Agricole (EPS)
- ▶ 2 universités (ULB et Ulg)



# Les Dossiers d'Auto-Evaluation (DAE)

- ▶ La qualité des DAE est globalement bonne mais avec une certaine disparité entre établissements liée à la typologie des rédacteurs (qualiticiens et/ou enseignants)
- ▶ DAE au final assez peu partagé avec les parties prenantes concernées
- ▶ L'approfondissement de la réflexion pâtit souvent d'un manque de données chiffrées consolidées : absence récurrente d'indicateurs et d'enquêtes
- ▶ Les supports fournis pour les annexes sont parfois peu pratiques (CD-Rom)

# Visites sur sites

- ▶ Très bon accueil des établissements par l'ensemble de leurs personnels et étudiants
- ▶ Bon déroulement des entretiens : choix des personnes rencontrées, honnêteté des discussions, respect des plannings
- ▶ Un regret : une rencontre avec le Directeur-Président ou le Président (ou son représentant) notamment pour les volets gouvernance, moyens et politique qualité, serait utile
- ▶ Au final une bonne vision d'ensemble de la formation, mais il est parfois assez difficile de bien distinguer les particularités propres aux différentes finalités

# Présentation de l'analyse transversale

- ▶ Chapitre 1 : Contextualisation
- ▶ Chapitre 2 : Mise en œuvre des programmes, contenus et pratiques pédagogiques
- ▶ Chapitre 3 : Ressources
- ▶ Chapitre 4 : Démarches qualité et gouvernance
- ▶ Conclusion
- ▶ Analyse SWOT
- ▶ Récapitulatif des recommandations

# Chapitre 1 : Contextualisation

- ▶ 1.1 L'agronomie et ses défis contemporains
- ▶ 1.2 Cadastre des formations et population étudiante
- ▶ 1.3 **Renforcer le lien entre établissement et entreprises**
- ▶ 1.4 **Mise en réseau pour renforcer le positionnement des établissements et de leurs formations**

# Renforcer le lien entre établissement et entreprises : constats et analyse

- ▶ Offre globale des différents programmes de formations est pertinente : bonne adéquation entre attentes des futurs employeurs rencontrés et profils de compétences des diplômés. Les employeurs rencontrés sont-ils représentatifs des attentes globales du secteur ?
- ▶ Pas ou peu de données statistiques concernant le devenir des diplômés
- ▶ Les contacts existant avec les diplômés et les entreprises manquent souvent de formalisation dans le recueil et la remontée des informations
- ▶ Certaines filières à forte employabilité ne semblent pas attirantes pour les étudiants. La pertinence de la communication à destination des étudiants est-elle en cause ?

# Renforcer le lien entre établissement et entreprises : recommandations

- ▶ Créer un Observatoire des métiers et des débouchés (à l'échelle des différentes formations) ayant vocation à :
  - ▶ vérifier la bonne employabilité des étudiants,
  - ▶ identifier objectivement les principaux métiers et secteurs occupés par les diplômés,
  - ▶ formaliser les attentes du monde professionnel,
  - ▶ mesurer les tendances d'évolution du secteur d'activité en nature et en degré,
  - ▶ identifier les pistes d'amélioration des cursus,
  - ▶ mesurer le degré de rayonnement des formations en agronomie (d'où viennent les étudiants, où peuvent-ils travailler ensuite, etc.),
  - ▶ comparer les formations de la FWB avec les formations similaires en Flandre et dans les pays limitrophes de la Belgique.

# Mise en réseau pour renforcer le positionnement des établissements et de leurs formations : constats et analyse

- ▶ Pas de liens évidents entre le pôle de compétitivité « agroalimentaire » de Wallonie et les formations délivrées (bacheliers et masters). Pas de stratégie régionale claire pour le pilotage de l'offre de formation au niveau établissements et inter-établissements
- ▶ Faible mobilité des étudiants au sein de la Wallonie (à une exception)
- ▶ Entités agronomiques visités sont souvent excentrées et assez isolées. Par rapport à l'établissement de rattachement : peu d'implication des étudiants et des personnels dans les instances de gouvernance et faible sentiment d'appartenance

# Mise en réseau pour renforcer le positionnement des établissements et de leurs formations : recommandations

- ▶ Plusieurs actions peuvent trouver leur pertinence et leur intérêt à cette échelle :
  - ▶ échanges de bonnes pratiques,
  - ▶ visibilité et développement national et surtout international,
  - ▶ lien avec des réseaux homologues au plan international,
  - ▶ mobilité inter établissements, pour les étudiants, mais aussi les enseignants,
  - ▶ développement de la recherche,
  - ▶ lien avec les organismes professionnels et les filières de production spécifiques,
  - ▶ coordination des associations étudiantes et/ou d'alumni,
  - ▶ élaboration/création de nouvelles formations spécifiques entre plusieurs établissements (sur le modèle du diplôme d'architecte paysagiste).
- ▶ Cela peut se formaliser, pour commencer, par des réunions régulières des directeurs, des responsables qualité, des responsables pédagogiques, des responsables des relations internationales

# Chapitre 2 : Mise en œuvre des programmes, contenus et pratiques pédagogiques

- ▶ 2.1 Des cadres légaux en évolution
- ▶ 2.2 Evolution des programmes et des enseignements
- ▶ 2.3 Acquis d'apprentissage et programmes
- ▶ 2.4 Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés
- ▶ 2.5 La place et le rôle de la recherche dans les cursus
- ▶ 2.6 L'ouverture de l'étudiant vers le monde extérieur
  - ▶ 2.6.1 Formation à l'entrepreneuriat et à l'insertion professionnelle
  - ▶ 2.6.2 Formations en langues

# Des cadres légaux en évolution

- ▶ Visites réalisées en pleine phase d'application du décret Paysage qui faisait suite à la mise en œuvre du processus de Bologne
- ▶ Tous les établissements visités ont pris le virage induit par le décret Paysage de manière volontariste ou subie selon les interlocuteurs rencontrés
- ▶ Déficit d'accompagnement mis en avant par certaines directions des entités visitées pour la mise en œuvre du décret Paysage
- ▶ Concomitance entre entrée en vigueur du décret et évaluation AEQES parfois vécue comme un exercice difficile

# Evolution des programmes et des enseignements : constats et analyse

- ▶ Malgré les difficultés rencontrées par certains établissements, dans la continuité du processus de Bologne, le décret Paysage est une réelle opportunité pour repenser les programmes et leur mise en œuvre
- ▶ Des différences de compréhension et d'interprétation du décret se traduisent dans les faits par :
  - ▶ *certains cours ont été regroupés dans des unités d'enseignement (UE) de manière artificielle, sans réelle cohérence pédagogique,*
  - ▶ *la validation des UE et des années de cursus passe parfois par une indulgence du jury dont les critères sont mal définis.*
- ▶ Les dispositifs régissant l'accès aux supports de cours (syllabus, modalités d'évaluation, etc.) ainsi que la mise en place au sein des établissements de dispositifs d'aide à la réussite sont globalement appliqués et constituent un facteur de lisibilité et de qualité des formations délivrées.

# Evolution des programmes et des enseignements : recommandation

## ▶ **Accompagner mieux les changements**

- ▶ lors d'un changement du cadre législatif et des modalités de validation des formations des étudiants,
- ▶ il est important de rappeler et de formaliser le rôle et la souveraineté des jurys.

# Acquis d'apprentissage et programmes : constats et analyse

- ▶ La participation active de certains enseignants aux travaux du Conseil Général des Hautes Ecoles (CGHE) a été un outil précieux pour le pilotage de certains programmes et a facilité l'appropriation des nouveaux dispositifs induits par le décret Paysage
- ▶ La décomposition des programmes en UE a bien été faite
- ▶ La déclinaison des programmes en UE s'est parfois réalisée au détriment d'une coordination réelle des programmes
- ▶ Le recrutement de nouveaux enseignants issus du monde professionnel et ayant suivi une formation pédagogique (CAPAES) permet une dynamique très positive dans la définition des programmes et des modalités d'enseignement
- ▶ Les activités ou évaluations transversales sont des solutions intéressantes pour limiter le cloisonnement induit par la création des UE. Les évaluations intégrées sont encore rares (hors stage-TFE)
- ▶ L'adoption de pratiques pédagogiques innovantes se réalise progressivement mais avec de fortes disparités intra- et inter-établissements

# Acquis d'apprentissage et programmes : recommandations

- ▶ Veiller à réactualiser régulièrement les architectures et les contenus des UE
- ▶ Il est indispensable que chaque finalité ou parcours puisse s'appuyer sur des coordinateurs capables de développer une vision globale des différentes UE
- ▶ Organiser les UE en groupes cohérents, de façon à en améliorer la lisibilité pour les étudiants et favoriser la cohérence des programmes, la cohésion des équipes pédagogiques
- ▶ De nouvelles structurations peuvent, en retour, faire évoluer les compositions des UE, ce qui se traduira par encore plus de cohérence au sein d'une même UE
- ▶ Encourager la participation active des enseignants à la définition des capacités, compétences, et acquis d'apprentissage des programmes en agronomie
- ▶ Afin d'encourager l'adoption de nouvelles pratiques pédagogiques, il serait nécessaire d'assouplir le mode de comptabilisation des heures d'enseignement et de s'appuyer davantage sur les notions d'acquis visés et de travail effectivement fourni par les étudiants (en lien avec les crédits ECTS)

# Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés : constats et analyse

- ▶ Même si les acquis d'apprentissage ont été définis pour les différentes UE composant les programmes, et deviennent un outil de pilotage pour l'évolution des programmes, on constate qu'ils demeurent peu utilisés pour l'évaluation des connaissances et compétences et la validation du niveau global atteint par les étudiants
- ▶ La difficulté d'utiliser les acquis d'apprentissage comme outil pour l'évaluation des connaissances et compétences des étudiants se reflète souvent à travers les grilles d'évaluation des stages et travaux de fin d'études qui restent globalement très classiques

# Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés : recommandations

- ▶ Afin de développer les pratiques d'utilisation des grilles d'évaluation comme outils de suivi et d'évaluation, le comité recommande de profiter des évaluations des stages, des travaux de fin d'études (TFE) et épreuves intégrées pour introduire des grilles d'évaluation basées sur des critères, reflétant un ensemble d'acquis d'apprentissage

# La place et le rôle de la recherche dans les cursus : constats et analyse

- ▶ Les formations des entités visitées sont professionnalisantes et les enseignants n'ont pas le statut d'enseignant-chercheur (excepté pour les universités)
- ▶ En revanche, le décret Paysage permet d'envisager une place et un rôle futur des hautes écoles et de l'ITA dans l'activité scientifique formatrice, afin qu'elles s'impliquent et participent davantage aux écosystèmes de la recherche et de l'innovation
- ▶ Les bacheliers seraient ainsi alors suffisamment sensibilisés à la démarche de recherche et deviendraient eux-mêmes moteurs d'innovations
- ▶ Les HE peuvent, par exemple, participer à des programmes scientifiques, en complémentarité avec les universités, car il s'agit bien de déployer dans les HE d'autres modalités scientifiques, comme la recherche-action, la recherche & développement
- ▶ Concrètement, il peut être utile de favoriser le développement de TFE ou de stages en lien avec des laboratoires de recherche

# La place et le rôle de la recherche dans les cursus : recommandations

- ▶ Favoriser la recherche en haute école et dans l'EPS :
  - ▶ Les orientations fixées par le décret Paysage donnent une place aux hautes écoles dans la production de connaissances et dans la participation à l'effort scientifique du paysage de l'enseignement supérieur. À cet égard, la FWB devrait mettre en place une véritable politique d'intégration de la recherche dans les hautes écoles et au sein des programmes de bachelier en définissant des axes précis d'évolution avec des objectifs lisibles et un soutien des PO concernés
  - ▶ Par ailleurs, en l'absence de statut adéquat, il convient de réfléchir au recrutement d'enseignants aptes à assurer le lien avec les milieux de la recherche et faire évoluer leurs enseignements en conséquence (critère de sélection ?)

# Formation à l'entrepreneuriat et à l'insertion : constats et analyse

- ▶ Un nombre significatif de diplômés intègre le marché du travail avec le titre de travailleur indépendant. Malgré les stages qui permettent une initiation à des rôles professionnels concrets, ils se sentent souvent insuffisamment préparés à faire face aux réalités du monde du travail
- ▶ Les compétences en lien avec l'insertion et le développement professionnel ne semblent pas être assez intégrées aux programmes. Par exemple : budgétisation, gestion de projet, mais aussi projet professionnel, communication d'entreprise, ou encore entrepreneuriat) pourraient être incluses dans certaines UE ou être couvertes par le biais de séminaires ou d'ateliers intensifs ou d'activités complémentaires
- ▶ La vie étudiante pourrait constituer une véritable richesse pour les apprentissages. Au cours de leur cursus, les étudiants peuvent être amenés à initier et conduire différentes activités, susceptibles de développer leurs compétences. Celles-ci pourraient être mieux reconnues par l'établissement

# Formation à l'entrepreneuriat et à l'insertion : recommandations

- ▶ Renforcer au sein des programmes d'Agronomie la part des enseignements dédiés à l'acquisition des compétences professionnelles et aux sciences humaines, économiques et sociales et de communication
- ▶ Encourager le maintien de la vie étudiante dans un cadre de bonnes pratiques et développer la valorisation de l'engagement étudiant (par exemple : évaluations des engagements étudiants donnant droit à des ECTS, reconnaissance des activités de tutorat)
- ▶ Envisager la possibilité d'aménagements du parcours d'étude permettant le report d'examens ou d'enseignements dans le cadre de la mise en place de statuts spécifiques tel que « étudiant entrepreneur »

# Formations en langues : constats et analyse

- ▶ les diplômés, relayés par les représentants du monde de l'entreprise, ont mentionné de façon systématique une lacune en langues (anglais et/ou néerlandais)
- ▶ l'internationalisation est une tendance marquée des formations supérieures dans laquelle les entités visitées doivent s'inscrire si ce n'est déjà fait. Elle doit :
  - ▶ servir leur attractivité,
  - ▶ favoriser le multiculturalisme et l'ouverture aux autres,
  - ▶ augmenter les mobilités étudiantes entrantes et sortantes,
  - ▶ et surtout conférer aux diplômés des capacités à travailler dans un milieu internationalisé ou à l'étranger.

# Formations en langues : recommandations

- ▶ L'internationalisation, au-delà des cours de langues, pourrait se renforcer par des enseignements scientifiques et techniques dispensés en langues étrangères
- ▶ Il peut être proposé/imposé que certains travaux étudiants soient rédigés et/ou présentés dans une langue étrangère, faisant ainsi l'objet d'une double évaluation, tant sur le contenu du travail que sur la qualité d'expression écrite et/ou orale de ce dernier
- ▶ Il serait souhaitable de favoriser cet apprentissage d'une seconde langue :
  - ▶ En favorisant davantage la mobilité internationale dans le cadre du programme d'études (Erasmus)
  - ▶ En adoptant des stratégies pédagogiques à l'intérieur des UE elles-mêmes : ouvrage de référence dans une autre langue, travaux de recherche nécessitant des ressources documentaires dans une autre langue, lexique des termes techniques de la discipline en français-anglais-néerlandais
  - ▶ La question de l'obligation de niveau en seconde langue conditionnant l'obtention de certains diplômes mérite d'être posée, notamment pour le grade de master
  - ▶ Enfin, les programmes de formation des HE doivent préparer les étudiants à travailler avec ou chez des personnes de culture différente. Les compétences multiculturelles doivent en ce sens être l'objet d'une attention toute particulière

# Chapitre 3 : Ressources

- ▶ 3.1 Ressources humaines : les formations reposent sur la qualité et l'engagement des personnes
- ▶ 3.2 Ressources financières, matérielles : leur limitation constitue souvent une contrainte pour les formations
  - ▶ 3.2.1 Bibliothèques et ressources documentaires
  - ▶ 3.2.2 Plateformes numériques
- ▶ 3.3 Des risques liés à la création de nouvelles spécialisations
- ▶ 3.4 Dispositifs de soutien pour les étudiants
  - ▶ 3.4.1 Coûts « cachés » pour les étudiants

# Ressources humaine : constats et analyse

- ▶ Les enseignants sont issus d'horizons différents (anciens chercheurs, anciens professionnels, enseignants exerçant une autre activité professionnelle en parallèle) ce qui constitue une vraie richesse pédagogique et une ouverture à différents univers professionnels pour les étudiants
- ▶ Les procédures de recrutement des enseignants apparaissent explicites dans certaines institutions, mais mériteraient certaines clarifications dans d'autres établissements afin de se mettre en situation de toujours recruter le meilleur candidat
- ▶ Le faible investissement sur la coordination d'UE peut être mis en lien avec les fortes charges d'enseignement que chacun doit assumer et qui pour certains, ont sensiblement augmenté
- ▶ La formation continue est par ailleurs souvent difficile à mettre en œuvre du fait de la difficulté à remplacer l'enseignant absent ainsi qu'à financer leur formation par manque d'un budget afférent
- ▶ La « carrière plane » ne motive pas les enseignants à aller vers la formation continue, qui ne sera de toute façon pas valorisée dans leur parcours professionnel, leur statut étant sans évolution possible
- ▶ La volonté de lier l'enseignement à la recherche est généralement affichée, mais le plus souvent les enseignants n'ont aucun moyen pour en faire, sauf dans certains cas de liens privilégiés avec des centres de recherches

# Ressources humaine : recommandations

- ▶ Organiser des journées pédagogiques régulières sur des thématiques d'intérêts communs pour les équipes enseignantes. Les compétences internes portées par les équipes pédagogiques seront valorisées sans pour autant négliger des apports extérieurs pouvant bénéficier au plus grand nombre
- ▶ Institutionnaliser le processus de formation continue tout en apportant les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, et en valoriser les apports pour chaque enseignant
- ▶ Faire participer le personnel « qualité » en lien avec les enseignants à l'organisation de ces journées
- ▶ Mettre en place une procédure claire de recrutement des enseignants

# Ressources financières, matérielles : constats et analyse

- ▶ Le budget attribué par les pouvoirs publics aux formations entre dans le cadre d'un dispositif d'« enveloppes fermées » ce qui limite les possibilités d'investissement ou de renouvellement de matériel
- ▶ Les ressources documentaires physiques sont assez globalement peu pourvues, voire parfois quasi inexistantes et/ou difficilement accessibles par les étudiants tant du point de vue des horaires d'ouverture de la bibliothèque que de la distance des lieux de formation des étudiants (accès au pôle universitaire distant)
- ▶ Pas ou peu d'abonnements en ligne ou de ressources numérisées accessibles sur place ou à distance
- ▶ Les plateformes numériques sont généralisées et récentes. Les sites géographiquement isolés disposent rarement de ressources informatiques locales pour le développement et la gestion des plateformes et l'accompagnement des utilisateurs
- ▶ De nombreux enseignants et personnels administratifs semblent insuffisamment formés à l'utilisation des plateformes et, de ce fait, ne les utilisent pas, ou de façon très parcellaire
- ▶ Si la communication interne doit s'appuyer le plus possible sur les plateformes numériques, elle doit aussi adapter le canal utilisé à la nature, l'urgence et la complexité du message (tableaux d'affichage, information en cours, envois de SMS pour les informations urgentes)
- ▶ Les enseignements agronomiques impliquent des opérations pédagogiques de terrain (visite de sites, de laboratoires, d'exploitations agricoles et forestières, etc.) dont le coût n'est pas toujours supporté par l'établissement, mais par les enseignants et les étudiants. Ces éléments posent des problèmes d'équité entre les étudiants et peuvent aussi amener certains enseignants à ne plus organiser d'activités pratiques de terrain s'ils ne sont pas à minima reconnus par leur direction dans l'intérêt que ces activités ont pour la formation

# Ressources financières, matérielles : recommandations

- ▶ Exploiter les pôles et créer des situations pédagogiques ou collaboratives qui favorisent l'utilisation des ressources bibliographiques disponibles et riches
- ▶ Envisager des ressources numériques accessibles en réseau, que ce soit des revues, bases de données ou des logiciels. Cela pourrait être une des missions élargie du site Futuragro, s'il devenait une plateforme commune de ressources
- ▶ Encourager l'utilisation des plateformes pour la communication interne de l'établissement (horaires, documents administratifs)
- ▶ Poursuivre les actions engagées pour l'application du décret Paysage par la mise en ligne systématique des supports de cours
- ▶ Limiter au strict nécessaire les restrictions d'accès aux cours d'une même formation tant pour les enseignants que pour les étudiants
- ▶ Construire, pour chaque formation, un plan structuré de communication interne
- ▶ Assurer les moyens techniques permettant un accès et une utilisation efficiente des plateformes (réseaux informatiques performants)
- ▶ Clarifier la plus-value pédagogique des différentes activités « hors les murs » pour en préciser les modalités de reconnaissance et d'organisation, y compris en terme de responsabilité assurancielle
- ▶ Identifier et expliciter les modalités de financement de ces activités qui ne doivent pas induire une pression économique inéquitable entre les étudiants

# Chapitre 4 : Démarches qualité et gouvernance

- ▶ 4.1 La culture de la qualité : une contrainte ou une opportunité ?
- ▶ 4.2 Indicateurs, évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)
- ▶ 4.3 Gouvernance

# Démarches qualité et gouvernance : constats et analyse

- ▶ De manière assez générale, une culture qualité ancrée et pérenne n'est pas bien identifiée au sein des entités visitées
- ▶ La « qualité » reste encore trop souvent une action ponctuelle réalisée à l'occasion de l'évaluation par l'AEQES et associée à celle-ci
- ▶ La manière dont chaque établissement place la cellule qualité dans son organigramme est hétérogène, ce qui montre que la fonction « qualité » est encore trop peu reconnue et formalisée en tant que ressource d'amélioration continue pour les formations
- ▶ La plupart des catégories agronomiques des hautes écoles se sont limitées aux indicateurs demandés ou fournis par l'AEQES
- ▶ La mise en place de dispositifs d'évaluation des enseignements (EEE) est encore largement insuffisante et ne constitue pas actuellement un outil global d'amélioration continue
- ▶ Les systèmes de gouvernance sont clairs, mais leur sophistication n'est pas toujours adaptée à la taille des formations. Leur fonctionnement amène à soulever des questions telles que la représentation étudiante ou des milieux professionnels dans certains établissements
- ▶ Concernant la place et les rôles des professionnels dans la gouvernance des cursus, les situations sont très variées. Le lien étroit entre les formations et le monde professionnel de destination repose quasi exclusivement sur la qualité des relations interpersonnelles entre enseignants et professionnels, avec des degrés d'engagement variables de ces derniers, au sein ou en soutien de l'école. Les plus impliqués sont souvent aussi les anciens élèves, ce qui ne fait que souligner l'importance de constituer et d'entretenir des réseaux d'alumni

# Démarches qualité et gouvernance : recommandations

- ▶ Le comité encourage les entités visitées à reconnaître et faire vivre la fonction « qualité », moteur d'une véritable dynamique d'amélioration continue, notamment en :
  - ▶ développant l'approche processus,
  - ▶ identifiant les indicateurs associés aux différents processus,
  - ▶ évaluant systématiquement tous les enseignements,
  - ▶ mettant en œuvre une méthodologie de gestion de projets adaptée aux enjeux,
  - ▶ obtenant un soutien clair et explicite de la direction (à travers une lettre de mission par exemple).
- ▶ Une culture de l'évaluation des enseignements par les étudiants doit être généralisée. Des modèles de questionnaires anonymes et systématiques mériteraient d'être réfléchis. Les dispositions nécessaires doivent être prises pour assurer un retour vers les étudiants et les enseignants ainsi que la mise en œuvre des mesures correctives, selon la logique de la démarche qualité
- ▶ Il serait utile de créer systématiquement des commissions d'avis (*advisory boards*), où se retrouveraient membres de la direction, enseignants, étudiants et représentants du monde professionnel. Ces conseils pourraient être saisis lors du suivi et de la refonte régulière des programmes ou pour la mise en place d'un nouveau parcours, ou pour toute question relative au positionnement stratégique de ces formations et à leur fonctionnement

# SWOT

<u>Points forts</u>	<u>Points d'amélioration</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Équipes de direction et enseignantes compétentes, dynamiques et volontaires</li><li>⇒ Pertinence des compétences scientifiques et techniques des diplômés au regard des attentes des entreprises</li><li>⇒ Très forte proximité entre étudiants et équipes enseignantes</li><li>⇒ Polyvalence des bacheliers et masters formés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Manque de suivi du devenir des diplômés et réseau alumni limité</li><li>⇒ Observatoire des métiers au niveau établissement et/ou réseau inexistant ou très insuffisant</li><li>⇒ Manque de participation du monde socio-économique dans le pilotage des programmes</li><li>⇒ Travail en réseau agro entre entités encore très peu développé</li><li>⇒ Lien entre formation et recherche trop ténu</li><li>⇒ Niveau en langues faible, voire très faible</li><li>⇒ Ressources documentaires insuffisantes</li><li>⇒ Culture qualité peu développée</li><li>⇒ Évaluation des enseignements par les étudiants souvent inexistante</li><li>⇒ Données quantitatives (indicateurs) trop souvent absentes</li></ul>
<u>Opportunités</u>	<u>Risques</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Décret Paysage créant une dynamique d'évolution des contenus des programmes</li><li>⇒ Constitution de réseaux thématiques</li><li>⇒ Positionnement des formations en Agronomie sur les métiers émergents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Diminution des effectifs étudiants dans certaines finalités ou certaines orientations</li><li>⇒ Attentes fortes du monde professionnel pour la maîtrise des langues étrangères</li><li>⇒ Concurrence entre certains bacheliers notamment dans un contexte budgétaire d'enveloppe fermée</li></ul>

# Conclusion

- ▶ Les établissements dispensant des formations de bachelier et de master en agronomie de par leurs spécificités (différentes sections, promotion sociale ou non) ainsi que par leur répartition sur le territoire de la FWB, remplissent globalement bien leur rôle en termes de diversité sociale et au niveau des attentes des entreprises
- ▶ Si les compétences scientifiques et techniques des diplômés (bacheliers et masters) sont en adéquation avec les besoins, des lacunes importantes sont relevées de manière générale pour ce qui concerne la maîtrise des langues
- ▶ le lien entre formation et recherche manque également souvent de force dans un objectif entre autres de sensibilisation à la démarche d'innovation
- ▶ Les forces et faiblesses, les opportunités et les risques identifiés sont pour la plupart communs à toutes les entités visitées. Il en ressort qu'une mise en réseau forte des établissements délivrant des formations en agronomie permettrait un partage efficace sur les voies d'amélioration en mettant en synergie les dynamiques individuelles
- ▶ Les voies d'amélioration identifiées ne retirent rien à l'investissement des équipes pédagogiques rencontrées, particulièrement attachées à la bonne réussite de leurs étudiants, de leur admission dans l'établissement jusqu'à leur entrée dans le monde du travail