



Agence pour l'Évaluation de  
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Évaluation continue du *cluster*  
Sciences agronomiques  
en Fédération Wallonie-Bruxelles

# ANALYSE TRANSVERSALE

Les évolutions des cursus depuis l'évaluation initiale

Bruxelles, Juin 2022

AEQES



## Structure du document

L'analyse transversale se structure de la manière suivante :

- INTRODUCTION, rédigée par la Cellule exécutive de l'AEQES et reprenant les informations factuelles de cette évaluation ;
- RÉSUMÉ et ANALYSE TRANSVERSALE, rédigés par le comité d'évaluation continue.

## Avis au lecteur

Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation *Communauté française de Belgique* par l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles*.

La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation *Communauté française*, tandis que l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles* est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.

Les **bonnes pratiques** sont indiquées sur fond bleu. Il s'agit d'approches, souvent innovatrices, qui ont été expérimentées et évaluées dans les établissements visités et dont on peut présumer de la réussite<sup>1</sup>.

Ces bonnes pratiques sont à resituer dans leur contexte. En effet, il est illusoire de vouloir trouver des solutions toutes faites à appliquer à des contextes différents.

Les **recommandations** formulées par les experts se retrouvent, en contexte, dans l'ensemble des chapitres de l'analyse transversale. Elles sont également reprises sous la forme d'un tableau récapitulatif à la fin de ce rapport, dans lequel les destinataires des recommandations ont été pointés.

Les éléments **contextuels et internationaux** ont été pointés sur fond vert. Ils mettent en avant certaines réalités relatées par les experts internationaux. Bien qu'émanant de contextes différents de celui de la FWB, ces pistes peuvent être éclairantes dans une dynamique de changement.

Ce document applique les règles de la nouvelle orthographe. Dans ce rapport, le féminin doit être considéré partout où les acteurs sont mentionnés

<sup>1</sup> Inspiré de BRASLAVSKY C., ABDOULAYE A., PATIÑO M. I., *Développement curriculaire et « bonne pratique » en éducation*, Genève : Bureau international d'éducation, 2003, p. 2.

# Table des matières

Introduction .....	7
Résumé .....	11
Contenu de l'analyse transversale Sciences agronomiques .....	13
<b>Chapitre 1 - Les programmes : enjeux et contexte .....</b>	<b>16</b>
L'agronomie en Fédération Wallonie – Bruxelles : les enjeux actuels .....	16
La population étudiante et ses évolutions au cours des cinq dernières années .....	19
Les programmes évalués .....	21
<b>Chapitre 2 - La gouvernance et la qualité .....</b>	<b>23</b>
Des organisations résilientes face à la crise sanitaire .....	23
Des gouvernances adaptées aux stratégies des établissements ? .....	23
Une culture qualité en construction .....	25
Une communication à la hauteur des enjeux des établissements ? .....	26
<b>Chapitre 3 - La dynamique d'amélioration des programmes .....</b>	<b>29</b>
L'actualisation et révision des programmes .....	29
L'attractivité des programmes .....	29
Les liens avec la recherche .....	30
Les liens avec le monde professionnel .....	30
La dimension internationale .....	31
La mobilité internationale .....	31
Les langues .....	31
L'évaluation des enseignements par les étudiants .....	32
La cohérence pédagogique .....	33
Stages et TFE .....	33
L'efficacité et l'équité .....	33
Le service d'aide à la réussite .....	33
Le parcours étudiant .....	34
Les ressources humaines et la formation continue .....	34
L'infrastructure et les ressources matérielles .....	35
<b>Conclusion .....</b>	<b>36</b>
En synthèse : analyse SWOT des programmes évalués .....	37
Récapitulatif des recommandations .....	39

## Table des illustrations

Fig.1 : Cadastre des formations du <i>cluster</i> Sciences agronomiques évaluées en 2021-2022.....	17
Fig.2 : Répartition géographique de l'offre de formation.....	18
Fig.3 : Nombre total d'inscriptions par programme en 2019-2020.....	19
Fig.4 : Répartition des étudiants par cursus.....	19
Fig.5 : Répartition femmes-hommes dans les cursus évalués.....	19
Fig.6 : Évolution du nombre d'étudiants dans le bachelier Agronomie, entre 2015 et 2020.....	20
Fig.7 : Évolution du nombre d'étudiants dans les autres programmes, entre 2015 et 2020.....	20
Fig.8 : Évolution du nombre de diplômés entre 2025 et 2020.....	21

## Liste des abréviations

<b>AEQES</b>	Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur
<b>AIBT</b>	Agro-industries et biotechnologies (une des orientations possibles du bachelier Agronomie)
<b>ARES</b>	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
<b>CAPAES</b>	Certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement Supérieur
<b>CEC</b>	Cadre européen des certifications
<b>Cra-W</b>	Centre wallon de Recherches agronomiques
<b>ECTS</b>	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
<b>EI</b>	Épreuve intégrée
<b>ENVI</b>	Environnement (une des orientations possibles du bachelier Agronomie)
<b>ENT</b>	Espace numérique de travail
<b>EPS</b>	Enseignement de promotion sociale
<b>FN</b>	Forêt et nature (une des orientations possibles du bachelier Agronomie)
<b>FNRS</b>	Fonds National de la Recherche Scientifique (FWB)
<b>FWB</b>	Fédération Wallonie-Bruxelles
<b>HE</b>	Haute École
<b>HECh</b>	Haute École Charlemagne
<b>HELdB</b>	Haute École Lucia de Brouckère
<b>HELHa</b>	Haute École Louvain en Hainaut
<b>HEPH-Condorcet</b>	Haute École provinciale en Hainaut – Condorcet
<b>HEPL</b>	Haute École de la Province de Liège
<b>HEPN</b>	Haute École de la Province de Namur
<b>IPAMC</b>	Institut Provincial des Arts et Métiers du Centre
<b>PAE</b>	Programme annuel d'étude
<b>PO</b>	Pouvoir organisateur
<b>SWOT</b>	(analyse) <i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>
<b>TA</b>	Technologie animalière (une des orientations possibles du bachelier Agronomie)
<b>TFE</b>	Travail de fin d'études
<b>TGA</b>	Technique et gestion agricoles (une des orientations possibles du bachelier Agronomie)
<b>TGH</b>	Technique et gestion horticoles (une des orientations possibles du bachelier Agronomie)
<b>TP</b>	Travaux pratiques
<b>UE</b>	Unité d'enseignement
<b>VAE</b>	Valorisation des acquis de l'expérience

# Introduction

---

rédigée par la Cellule exécutive de l'Agence



## Cadre légal

L'évaluation continue de la qualité du *cluster*<sup>2</sup> Sciences agronomiques en Fédération Wallonie-Bruxelles a été organisée par l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) et mené conformément aux termes du décret du 22 février 2008.

## Champ évalué

L'évaluation porte sur les programmes de Sciences agronomiques, hors bio-ingénieurs.

	Population étudiante inscrite en 2019-2020 <sup>3</sup>				
	bac Agro	bac AJP	bac GEU	bac ScAgro	master ScAgro
<b>HECh</b>	209	113		76	73
<b>HELdB</b>		32	38		
<b>HELHa</b>	428				
<b>HEPL</b>	253				
<b>HEPN</b>	163				
<b>IPAMC</b>	97				
<b>Total</b>	<b>1150</b>	<b>145</b>	<b>38</b>	<b>76</b>	<b>73</b>

Par ailleurs, les établissements suivants ont obtenu une dispense de l'évaluation externe continue en raison de leur participation à la phase pilote d'évaluation institutionnelle : Haute École provinciale de Hainaut Condorcet (HEPHC), Université de Liège, Université Libre de Bruxelles<sup>4</sup>.

## Autoévaluation

En 2020-2021, les établissements offrant ces programmes d'études ont rédigé leur dossier d'avancement au regard du référentiel d'évaluation continue AEQES<sup>5</sup>. Ces dossiers d'avancement visent à faire état des évolutions caractérisant les programmes et les démarches qualité qui les soutiennent, depuis la première évaluation des programmes en 2015-2016. Une séance d'information a été organisée par l'Agence afin de soutenir les établissements dans leur travail de préparation.

Les établissements ont transmis leur dossier d'avancement à l'Agence en juin 2021.

<sup>2</sup> Un *cluster* est un regroupement de programmes évalués ensemble par l'AEQES, conformément au plan des évaluations.  
En ligne : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_intro.cfm](http://www.aeqes.be/calendrier_intro.cfm)

<sup>3</sup> Données pour l'année de référence 2019-2020. Source : base de données SATURN et établissements (pour l'enseignement de promotion sociale).

<sup>4</sup> Ces universités qui participent toutes deux à des codiplomations avec la HECh sur les programmes d'Architecte-paysagiste (bachelier et master) non évalués en 2021-2022, en raison de cette dispense.

<sup>5</sup> Le référentiel d'évaluation continue est disponible ici : [https://aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=742](https://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=742)



## Composition du comité d'évaluation

La Commission Experts de l'AEQES a analysé et validé les candidatures d'experts selon la jurisprudence établie.

Une présentation de chaque membre du comité d'évaluation est disponible en page 17 du présent document.

Il importe de préciser que les experts sont issus de terrains professionnels différents et n'ont pas de conflits d'intérêts avec les établissements qu'ils ont visités.

Chaque expert a signé un contrat d'expertise avec l'AEQES pour la durée de sa mission ainsi qu'un code de déontologie<sup>7</sup>. Outre les dossiers d'avancement des établissements qu'il était amené à visiter, chaque expert a reçu une documentation comprenant le *Guide à destination des membres des comités d'experts*<sup>8</sup> ainsi que diverses ressources, notamment juridiques, relatives aux matières visées par l'exercice d'évaluation.

Les 1<sup>er</sup> et 4 octobre 2021, la Cellule exécutive de l'AEQES a organisé un séminaire de formation à l'intention des experts afin de les préparer à la mission d'évaluation. Dans ce cadre, le contexte général de l'exercice, le cadre légal, la méthodologie et les objectifs visés ont été abordés.

## Lieux et dates des visites

Les visites dans les établissements concernés se sont déroulées selon le calendrier suivant :

### Haute École de la Province de Liège (HEPL)

La Reid, le 29 octobre 2021

### Haute École de la Province de Namur (HEPN)

Ciney, le 8 novembre 2021

### Haute École Lucia De Brouckère (HELdB)

Bruxelles, le 18 novembre 2021

### Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)

en visioconférence, le 26 novembre 2021

### Haute École Charlemagne (HECh)

en visioconférence, le 3 décembre 2021

### Institut Provincial des Arts et Métiers du Centre (IPAMC)

en visioconférence, le 17 février 2022

En raison de la crise sanitaire, toutes ces visites se sont déroulées en vidéoconférence.

Dans un souci d'équité de traitement, quelle que soit l'entité visitée et quelle qu'ait été la modalité d'organisation de la visite (présentielle ou distancielle), chaque groupe de personnes (professeurs, étudiants, etc.) a eu, avec les experts, un temps d'entretien de durée équivalente.

<sup>6</sup> Disponible ici : [https://aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=251](https://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=251)

<sup>7</sup> Téléchargeable ici : [https://aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=927](https://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=927)

<sup>8</sup> AEQES, *Guide à destination des membres des comités d'experts*, Bruxelles, AEQES, 2017, 40 pages. Téléchargeable sur : [https://aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=820](https://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=820) (consulté le 14 juin 2022).

## Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports d'évaluation

Chaque visite a donné lieu à la rédaction d'un rapport préliminaire d'évaluation continue par le comité d'évaluation. L'objectif de ce rapport était de faire, sur la base du dossier d'avancement et à l'issue des observations relevées lors des visites et des entretiens, des constats, analyses et recommandations en regard de chacun des critères du référentiel AEQES et de commenter de manière plus large la conduite du changement à l'œuvre depuis l'évaluation initiale du cursus en 2015-2016.

Les rapports préliminaires ont été transmis aux autorités académiques/directions et au(x) responsable(s) qualité de chaque établissement le 26 avril 2022. Les établissements ont disposé d'un délai de trois semaines calendrier pour faire parvenir aux experts leurs éventuelles observations. S'il y avait des erreurs factuelles, des corrections ont été apportées. Les observations de fond ont été ajoutées aux rapports d'évaluation qui ont ensuite été publiés sur le site internet de l'AEQES le 7 juin 2022.

## Plans d'action et suivi de l'évaluation

La prochaine évaluation continue du *cluster* Sciences agronomiques est prévue en 2027-2028. Les évaluations continues interviennent tous les six ans.

Dans les trois mois qui ont suivi la publication des rapports d'évaluation sur le site internet de l'Agence, chaque établissement concerné a publié un plan d'action sur son site internet et l'a transmis à l'Agence. L'établissement sera invité à transmettre à l'AEQES une actualisation de son plan d'action ainsi qu'une éventuelle note analytique de contexte après trois ans (point d'étape). Ce dossier ne donnera pas lieu à une visite d'évaluation externe.

## Analyse transversale

Le comité d'évaluation a également été chargé de dresser une analyse transversale en vue d'identifier les principales améliorations apportées à la qualité des programmes, de recenser les difficultés rencontrées, de contribuer à la réflexion sur les stratégies pour développer une culture qualité partagée tout en garantissant la qualité des programmes, du point de vue notamment de leur pertinence, de leur cohérence interne, de leur efficacité et de leur équité, dans le contexte plus général de la FWB et au-delà.

Le 24 juin 2022, l'analyse transversale a été présentée par le comité d'évaluation aux établissements évalués et aux autres parties prenantes invitées (membres du Comité de gestion de l'AEQES, ARES, représentants des associations professionnelles, presse). La présentation a donné lieu à un temps de questions-réponses.

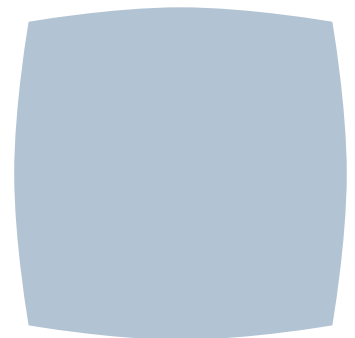
L'analyse transversale a été adressée à la Ministre de l'enseignement supérieur, à la commission Enseignement supérieur du Parlement de la Communauté française, au Conseil d'administration de l'Académie de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (ARES), et à l'ensemble des établissements évalués.

Elle est également téléchargeable sur le site de l'AEQES depuis le 24 juin 2022.

# Résumé

---

rédigé par le comité d'évaluation



Cette analyse transversale résulte de l'évaluation continue des programmes de Sciences agronomiques, hors cursus de Bioingénieurs. Évalués une première fois en 2015-2016, ces cursus avaient fait l'objet d'une analyse transversale qui explorait différentes thématiques en lien avec le référentiel AEQES d'évaluation initiale. L'évaluation continue a conduit le comité d'experts à visiter 6 établissements, dont 5 hautes écoles, et un établissement d'enseignement de promotion sociale. Le présent document vise à faire le point sur les avancées et freins principaux observés sur la base des dossiers d'avancement remis par les établissements et des informations recueillies lors des visites.

L'ensemble des formations évaluées a pour ambition de former de jeunes étudiants dans des domaines en pleine évolution, que ce soit l'agronomie, le génie de l'environnement ou l'architecture des jardins et du paysage. En effet, ces domaines connaissent aujourd'hui plusieurs transitions, guidées à la fois par la dynamique du monde rural, par des ruptures technologiques et par une évolution des attentes sociétales face à l'agriculture et aux paysages. Pour répondre à ces tendances et enjeux, il est nécessaire de mobiliser à la fois des compétences scientifiques et des compétences transversales (gestion, communication, etc.) Cette nécessité souligne le caractère pluridisciplinaire des cursus évalués et leur besoin de s'adapter en tenant compte de la pluralité et de la complexité des enjeux.

Enfin, la gouvernance, l'animation de la démarche qualité, l'enseignement, la vie étudiante et même le processus d'évaluation ont été fortement impactés par la crise sanitaire liée au Covid-19. Face à ce contexte particulier, le comité d'experts aimerait saluer la résilience et les capacités d'adaptation des établissements et des équipes dans l'exercice de leurs missions et au cours de l'évaluation continue.

Au niveau de la gouvernance, les organisations ont connu des changements concernant leurs équipes de direction, guidés par l'évolution des établissements, des personnes et du décret Gouvernance de 2019 pour les hautes écoles. Ces réorganisations sont parfois l'occasion d'affirmer des stratégies, plus ou moins abouties et construites avec les parties prenantes. Ces stratégies se déclinent au niveau de la gestion de la qualité, qui a globalement bénéficié d'un renforcement des équipes et d'une diffusion accrue de la démarche. Cependant, la notion de

culture qualité peine à percoler au niveau de toutes les parties prenantes pour devenir pleinement intégrée. En outre, certains processus, comme l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) restent encore complexes dans leur mise en œuvre. Les enjeux de la communication tant en interne qu'en externe sont en général bien identifiés par les gouvernances, même s'ils ne sont pas encore pleinement intégrés dans la vision stratégique. De façon générale, communications interne et externe pourraient d'ailleurs être davantage appuyées pour gagner en efficacité.

Concernant les évolutions des programmes, de nouveaux contenus et formats de formations sont proposés ou en cours de réflexion pour la création de nouveaux parcours ou l'amélioration de parcours déjà existants. Un défi majeur pour ces formations concerne le maintien de leur attractivité. Malgré une stabilité globale des effectifs, certaines orientations connaissent une baisse significative et parfois des taux d'échec importants. Cet enjeu doit pousser les établissements à poursuivre leurs efforts de communication externe.

Au niveau de la réussite étudiante, malgré des taux d'échecs assez élevés, le comité a perçu un réel accompagnement des étudiants, que ce soit sur les services d'aide à la réussite et sur l'attention portée aux étudiants, notamment dans le contexte de la crise sanitaire. De façon générale, l'investissement des équipes, l'accessibilité des enseignants et le climat convivial sont appréciés des étudiants, ce qui constitue un réel atout pour les programmes. Toutefois les équipes sont fragilisées par la très forte charge horaire portée par les enseignants, qui, de ce fait, ne peuvent assurer certaines activités de recherche ou suivre des formations continuées.

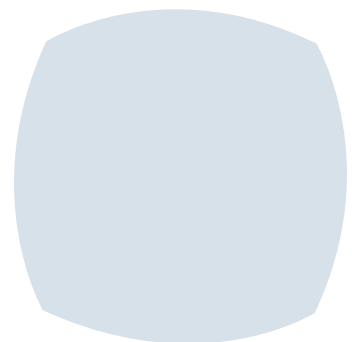
Concernant leur pertinence, les programmes évalués sont perçus comme globalement en adéquation avec les attentes du monde professionnel. Des éléments pointés dans l'évaluation initiale persistent, comme une faible internationalisation, un enseignement en langues peu développé ainsi que l'absence de coordination d'un réseau *alumni*.

L'ensemble de ces observations a permis au comité de formuler diverses recommandations et de proposer un tableau des forces et faiblesses des enseignements en agronomie dans les hautes écoles et dans les établissements de promotion sociale de la Fédération Wallonie Bruxelles.

# Contenu de l'analyse transversale Sciences agronomiques

---

rédigé par le comité d'évaluation



## Présentation du comité des experts

**Mme Virginie BOULANGER,**  
*experte en gestion de la qualité*

Ingénieure de recherche à l'Université de Bordeaux, Virginie Boulanger est scientifique de formation. Après 15 ans en laboratoire de recherche, un master en ingénierie génomique fonctionnelle (2006), elle s'oriente vers le management de la qualité avec une certification (2009) complétée d'une formation d'auditrice qualité (2013), d'un certificat professionnel de management des processus (2017) et d'une Green Belt Lean Six-Sigma (2021).

Elle rejoint le siège du CNRS en 2014 dans une direction transverse au sein de laquelle elle positionne l'amélioration au cœur des projets et démarches qu'elle porte avec son équipe :

- pilotage de la démarche d'amélioration continue et du développement durable,
- coordination de projets nationaux et transversaux de l'établissement,
- conception et déploiement de l'approche processus,
- coordination de l'information administrative.

En février 2021, elle intègre la Direction de la recherche et de la valorisation de l'Université de Bordeaux en tant que cheffe de projet transformation pour mettre en place des pôles d'appui à la gestion des unités de recherche.

Elle est vice-présidente de l'association QuaRES, membre de la commission « Qualité et Management » de l'AFNOR, administratrice de France Processus, et intervient en tant qu'enseignante vacataire pour les écoles universitaires de management de Pau et de Bordeaux.

Pour l'AEQES, Virginie Boulanger a récemment participé, en tant qu'experte qualité, à l'évaluation complète des cursus en « Biologie-Biochimie » et l'évaluation continue des cursus « Sciences physiques, chimiques et géographiques ».

**M. Georges SANTINI,**  
*expert de la profession et expert pair*

Georges Santini est docteur en Sciences physiques (spécialité Chimie, 1976). Il a commencé sa car-

rière dans l'industrie chimique dans le secteur des produits de la protection des cultures qu'il a servi pendant 25 ans au cours desquels il a occupé plusieurs postes de responsabilité de direction dans diverses fonctions comme la recherche et le développement, les ressources humaines, l'environnement et la communication.

Il a ensuite dirigé pendant 15 ans une grande école française d'Ingénieurs chimistes (ESCOM à Compiègne) et a supervisé les activités de recherche de son établissement dans le domaine de la chimie verte et de la valorisation des agro-ressources. Il est resté en contact étroit avec les agro-industries pendant sa présidence de la commission « Biomolécules » du Pôle de compétitivité « Industries et Agro-Ressources ».

Parallèlement, il a assuré deux mandats entre 2012 et 2020 comme membre de la Commission des titres d'Ingénieurs (CTI), organe officiel d'accréditation des écoles d'ingénieurs françaises, agence de qualité externe membre de l'ENAE et délivrant le label Eur-ACE. Il continue depuis de servir cette Commission en tant qu'expert et chargé de mission. Enfin, depuis 2018, il a pris le poste de direction du Réseau "n+i", le plus important réseau d'écoles d'ingénieurs françaises dédié au développement de la mobilité internationale des 46 écoles membres de ce réseau.

Il a participé à l'évaluation initiale du *cluster* « Sciences agronomiques » menée par l'AEQES en 2015-2016.

**M. Benoit van der REST,**  
*expert pair*

Docteur en biologie végétale, Benoît van der Rest est enseignant-chercheur en sciences végétales et sciences des aliments à l'École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse (Toulouse-INP-ENSAT) depuis 2005. Depuis 2011, il assure le pilotage d'une formation de master en qualité et sécurité des aliments (M2 Bioingénierie Aliments Santé) et exerce depuis janvier 2021 la fonction de directeur adjoint de Toulouse INP-ENSAT et est notamment en charge du pilotage des formations.

Il a aussi participé depuis 2017 à la mise en place d'une approche par compétences au sein

de la formation d'ingénieur dispensé au sein de Toulouse INP-ENSAT.

Il a participé à l'évaluation initiale du *cluster* Sciences agronomiques menée par l'AEQES en 2015-2016.

**M. Hugo VEEKMAN,**  
*expert étudiant*

Titulaire d'un bachelier en Sciences de l'ingénieur, orientation Bioingénieur, Hugo Veekman est étudiant en master Sciences et technologies de l'environnement à Gembloux Agro Bio-Tech.

Au cours de son cursus, il a pu s'investir dans différents organes de l'association des étudiants de Gembloux notamment en faisant partie du comité élargi de l'association et en occupant un poste dans une « régionale » de l'association.

Il a aussi eu l'occasion de réaliser un audit interne de la direction administrative de la faculté de Gembloux Agro Bio-Tech (dans le cadre d'un cours de gestion de la qualité), ainsi que de réaliser un stage dans la section recherche et développement d'une entreprise développant des biostimulants.

## Chapitre 1 - Les programmes : enjeux et contexte

Ce chapitre fournit une présentation sommaire des formations évaluées dans le cadre de cette évaluation ainsi que de leur contexte, et présente les données liées à celles-ci et à la population étudiante.

### L'agronomie en Fédération Wallonie-Bruxelles : les enjeux actuels

L'agronomie peut être définie comme l'ensemble des sciences qui concernent les différents aspects de l'agriculture. Ceci englobe les différentes productions agricoles, leurs transformations en produits alimentaires ou non-alimentaires et le cadre géographique (milieu physique, ressources naturelles, environnement socio-économique) dans lequel s'inscrivent ces activités. À cet ensemble de sciences qui définissent l'agronomie, peuvent être associés des valeurs et un objectif général : obtenir, de façon efficiente, des produits sains, fiables et nécessaires ou utiles pour la société.

L'agriculture vit aujourd'hui des évolutions majeures guidées à la fois par des ruptures technologiques, par l'émergence ou le renforcement d'enjeux sociaux et planétaires ainsi que par l'évolution de ses acteurs et des territoires dans lesquels s'inscrit son activité. De nombreuses transitions se font ainsi jour en Europe et plus globalement au niveau mondial et elles peuvent être vécues à la fois comme des menaces ou des opportunités pour les acteurs du monde agricole.

Dans son analyse « Comment évoluera l'agriculture wallonne » publiée dans le Sillon belge<sup>9</sup>, Georges Sinnaeve (Cra-W) résume ainsi les enjeux qui guideront l'agriculture wallonne :

« – réduire les intrants de synthèse et maîtriser les effets de l'agriculture sur le changement climatique ;

- produire de manière plus durable des produits de qualité en conservant la qualité de vie des agriculteurs et en veillant au bien-être animal et à la protection de l'environnement et de la biodiversité ;
- renforcer la rentabilité de la production et ainsi assurer un revenu décent aux agriculteurs wallons ;
- apporter de la plus-value aux produits agricoles wallons au travers de processus de transformation innovants et contrôlés. »

Sur le terrain, la déclinaison de ces enjeux se manifeste d'abord par un agrandissement des exploitations et une « industrialisation » du secteur parallèlement à une diminution du nombre de travailleurs<sup>10</sup>. À côté de cette première tendance, des exploitations plus petites se développent, basées sur des solutions alternatives pour maximiser les revenus. Certaines pratiques ont connu un essor récent (le bio en particulier) et on parle de plus en plus d'agriculture urbaine ou périurbaine.

Enfin, l'actualité récente a souligné deux autres enjeux : d'une part, la crise sanitaire qui a illustré l'importance d'un système alimentaire solide et résilient, fonctionnant en toutes circonstances et qui a renforcé la nécessité de créer du lien entre les acteurs de la production agricole et les consommateurs ; et, d'autre part, la guerre en Ukraine qui repose la question de l'autonomie alimentaire et énergétique, pouvant être mise à mal en cas de prolongation du conflit.

L'agronomie en Wallonie doit donc répondre à un triple objectif : (i) maintenir un niveau d'expertise élevé dans les technologies et savoir-faire sur lesquels s'est construite l'activité agricole ; (ii) anticiper les conséquences des enjeux sur l'évolution de l'activité agricole, par exemple sur le développement de nouvelles activités comme en témoigne l'essor récent de la viticulture belge ; et (iii) intégrer les nouvelles technologies émergentes,

<sup>9</sup> Comment évoluera l'agriculture wallonne? Le Sillon belge, Économie | Publié le 27/01/2022, consultable sur : <https://www.sillonbelge.be/8592/article/2022-01-27/comment-evoluera-lagriculture-wallonne>, dernière consultation le 10/5/2022.

<sup>10</sup> Fiche FOREM, Le secteur de l'agriculture, consultable sur : <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/1.html>, dernière consultation le 10/5/2022.



que ce soit dans les domaines de la génétique, des pratiques culturelles innovantes, de l'utilisation croissante de la robotisation et du numérique. L'essor du numérique accompagnera le développement de nouvelles technologies telles que l'imagerie satellitaire, les drones, les capteurs embarqués ou la gestion des données massives et des capteurs.

Ce triple défi mobilise un large spectre de sciences. En plus des sciences agronomiques au sens strict, l'agriculture nécessite des compétences en mécanique, en informatique ou encore en gestion. Le caractère pluridisciplinaire des sciences agronomiques devient aussi incontournable pour traiter les questions à travers des approches systémiques en prenant en compte différentes

échelles, de la molécule à l'écosystème, en passant par l'organisme et la parcelle.

À l'instar de l'agriculture, les problématiques d'architecture des jardins et du paysage, ainsi que de gestion de l'environnement urbain, sont aussi sujettes à des transitions majeures, qui elles aussi créent des besoins en formation. L'expansion du tissu urbain en Belgique oblige les acteurs des villes à repenser l'espace, notamment en y intégrant des îlots de verdure, en encadrant mieux les risques naturels (inondations, canicules), et en gérant la coexistence de populations aux besoins et aspirations très différentes. Là encore, la diversité des acteurs et la complexité des problématiques requièrent un large spectre de compétences.

## Cadastre des formations évaluées

	Bac. Agronomie	Bac. Sciences agronomiques	Bac. Architecte paysagiste	Bac. Architecture des jardins et du paysage	Bac. Gestion de l'environnement urbain	Ma. Architecte paysagiste	Ma. Sciences de l'ingénieur industriel en agronomie
HELHa	AIBT TA						
HECh	TGA TGH		Codipl UCLouvain			codipl ULB et ULiège	AGRO, BIO-Ind ENVI
HEPHC							BIO-Ind ENVI
HEPL	AIBT ENVI TGA FN						
HEPN	AIBT ENVI TGA						
HELdB							
IPAMC	TGA						

Fig. 1 : Cadastre des formations du cluster « Sciences agronomiques » évaluées en 2021-2022<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Les orientations des programmes sont indiquées dans le tableau (cf. liste des abréviations reprises en pages 6), les cases grisées concernent des programmes dispensés d'évaluation en raison de leur participation ou de celle de leur partenaire de codiplomation à la phase pilote de l'AEQES.

En FWB, neuf établissements d'enseignement supérieur (hautes écoles, enseignement de promotion sociale, universités) proposent (certains en codiplomation) un programme de formation faisant partie du *cluster* Sciences agricoles.

Parmi ces établissements, certains sont dispensés d'évaluation continue, en raison de leur participation à la phase pilote des évaluations institutionnelles organisée par l'AEQES de 2019 à 2023.

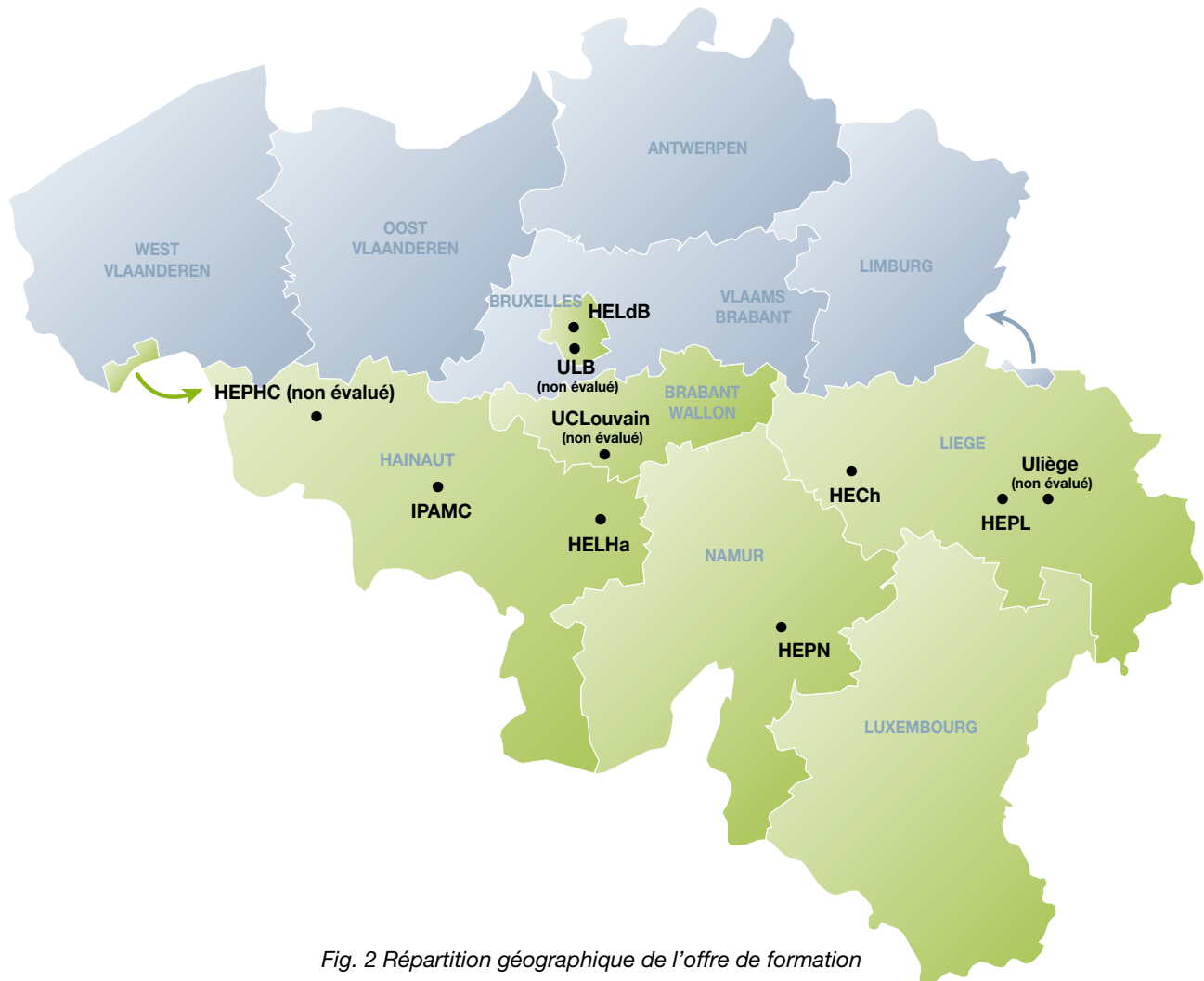


Fig. 2 Répartition géographique de l'offre de formation

Comme le montre la carte ci-dessus, l'offre de formation est globalement bien répartie sur le territoire de la FWB, excepté en province du Luxembourg.

Hormis le bachelier en Agronomie organisé à l'Institut provincial des Arts et Métiers du centre-Implantation de Soignies (établissement d'enseignement de promotion sociale), les forma-

tions sont organisées par des hautes écoles (parfois en codiplômation avec des universités).

Les six établissements évalués au cours de cette campagne délivrent, à côté d'autres diplômes, les diplômes de bachelier en : Agronomie, Sciences agricoles, Architecture des jardins et du paysage, Gestion de l'environnement urbain, ainsi

que le master en Sciences de l'ingénieur industriel en agronomie. Les programmes délivrés couvrent des orientations traditionnelles, tout en prenant en compte les évolutions de l'agronomie au plan national et également international.

Le lecteur pourra se reporter aux différents rapports individuels de chacun de ces établissements évalués pour plus de détails<sup>12</sup>.

## La population étudiante et ses évolutions au cours des cinq dernières années

En 2019-2020<sup>13</sup>, le nombre total d'étudiants inscrits dans les cursus et établissements évalués était le suivant :

Programmes	Nombre d'étudiants
Bachelier en Agronomie	1.150
Bachelier en Architecture des jardins et du paysage	145
Bachelier en Gestion de l'environnement urbain	38
Bachelier en Sciences agronomiques	76
Master en Sciences de l'ingénieur industriel en agronomie	73
<b>Total</b>	<b>1482</b>

Fig. 3 : Nombre total d'inscriptions par programme en 2019-2020

<sup>12</sup> Rapports d'évaluation consultables ici : [https://aeqes.be/rapports\\_evaluation.cfm](https://aeqes.be/rapports_evaluation.cfm)

<sup>13</sup> Sources pour l'ensemble des éléments statistiques de ce chapitre : base de données Saturn pour les HE et établissement (dossier d'avancement) pour les EPS. Les établissements dispensés d'évaluation ne sont pas repris dans ces graphiques.

Ces inscriptions se répartissent de la manière suivante :

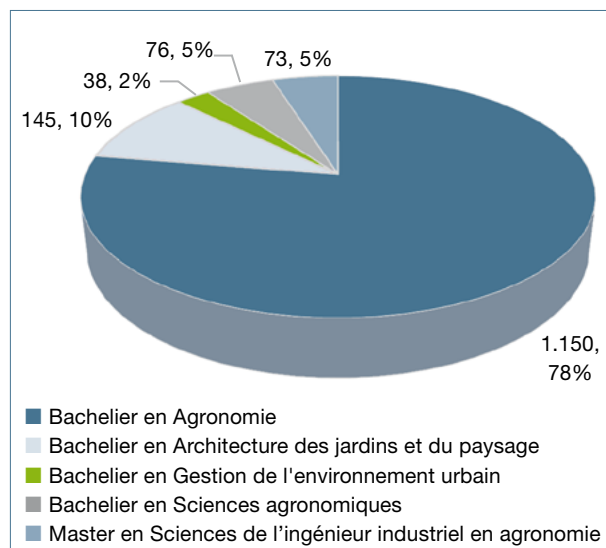


Fig. 4 : Inscriptions 2019-2020 par cursus, tous établissements évalués

La répartition femmes-hommes, pour l'année de référence 2019-2020 au sein des programmes évalués est en moyenne de 48% de femmes pour 52% d'hommes, comme le montre le graphique ci-dessous.

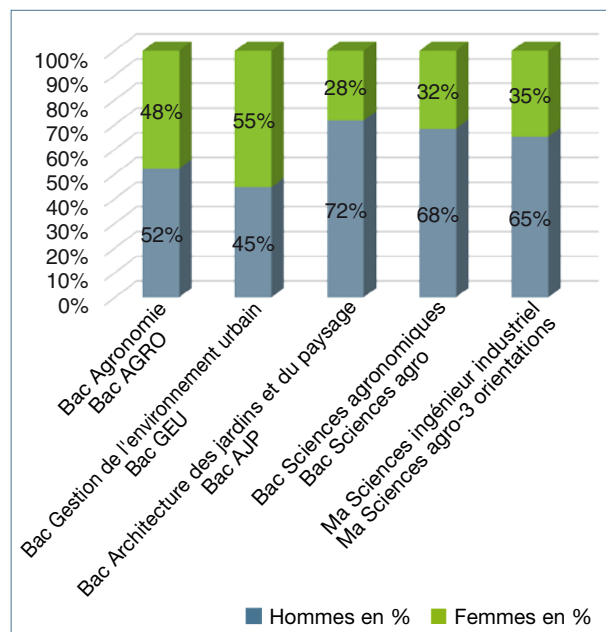


Fig. 5 : Répartition femmes-hommes dans les cursus évalués

Cette répartition par genre est assez hétérogène selon les types de bacheliers et même selon les sites.

L'évolution des effectifs étudiants entre 2015 et 2020 est reprise ci-dessous :

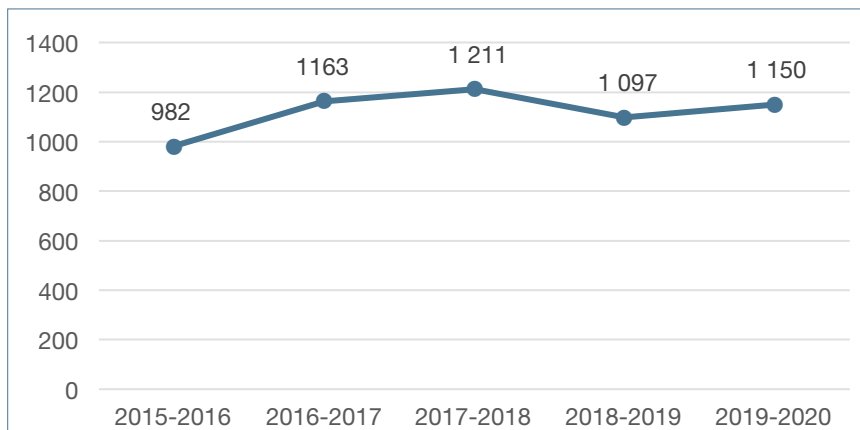


Fig. 6 Évolution des inscriptions en bachelier Agronomie (2015-2020)

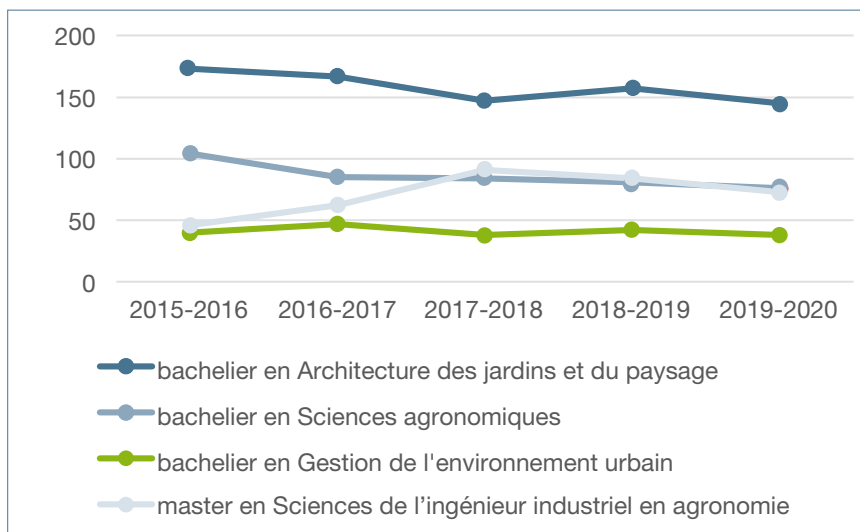


Fig. 7 : Évolution des inscriptions dans les autres programmes du cluster (2015-2020)

Le nombre d'inscrits dans trois des cinq formations évaluées est en très léger fléchissement depuis 2015-2016. Cette baisse s'est surtout manifestée par une nette tendance pour les bacheliers Architecture des jardins et du paysage (-16%), et Sciences agronomiques (-27%). En revanche, pour le bachelier en Agronomie, le nombre d'étudiants inscrits a augmenté de 17% depuis 2015.

Le master connaît quant à lui une hausse des effectifs (notamment parce que la filière Environ-

nement du master à la HECh a été ouverte en 2017-2018 et n'était donc pas reprise dans les effectifs de 2015-2016).

Le nombre de diplômés entre 2015 et 2020 est en augmentation pour le bachelier Agronomie (+14%), pour le bachelier Gestion de l'environnement urbain (+12%) et pour le master en Sciences de l'ingénieur industriel en agronomie (+11%). Cette croissance s'inscrit dans la logique de la croissance du nombre des inscrits dans la même spécialité.

Les diplômés dans les autres spécialités ont, pour leur part, été plutôt moins nombreux. Ainsi, les programmes de bachelier en Architecture des jardins et du paysage et en Sciences agronomiques accusent une baisse du nombre de diplômés.

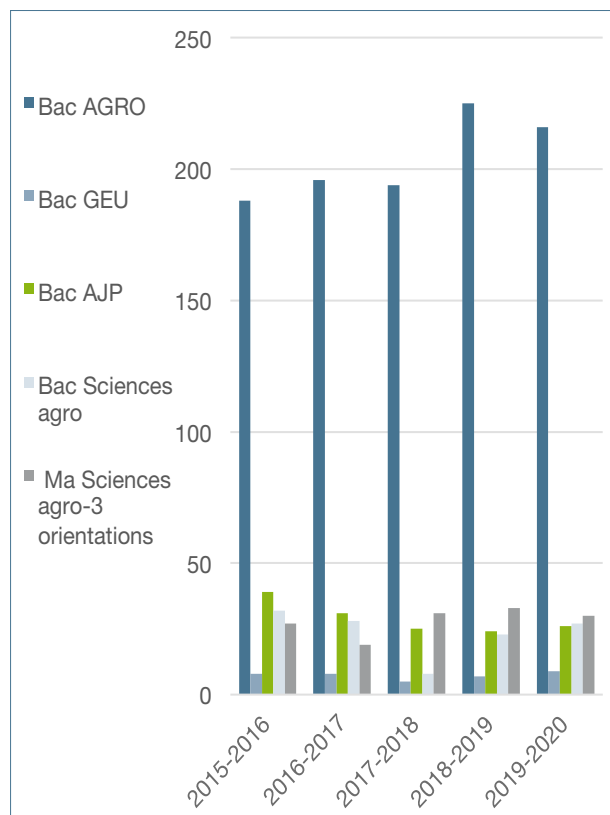


Fig. 8 : Évolution du nombre de diplômés (2015-2020)

## Les programmes évalués

Les quatre programmes de bacheliers évalués offrent des diplômes correspondant au niveau 6 du Cadre européen des certifications (CEC). Le master se situe quant à lui sur le niveau 7 du CEC.

Le programme de **bachelier en Agronomie** est un bachelier professionnalisant pour lequel sept orientations sont proposées :

- Agro-Industries et Biotechnologies (AIBT)
- Agronomie des régions chaudes (non évalué ici)
- Technologie animalière (TA)
- Technique et gestion agricoles (TGA)
- Technique et gestion horticoles (TGH)

- Forêt et Nature (FN)
- Environnement (ENVI)

Le référentiel de compétences validé par l'ARES reprend les compétences visées par le programme de chacune des orientations proposées<sup>14</sup>. Ces orientations offrent aux étudiants la possibilité de débouchés très diversifiés, dans les secteurs privé ou public, tels que :

- gestion d'entreprises et exploitations agricoles et horticoles, de propriétés forestières, de parcs naturels.
- technicien animalier,
- entreprises des secteurs agricole et para-agricole,
- bureau d'études et d'architectes paysagistes,
- entreprises des secteurs forêts, environnement, nature, agroalimentaires, des biotechnologies et de la chimie,
- activité d'éco-conseiller et conseiller en environnement
- délégué technico-commercial (engrais, phytopharmacie, agrobiologie, machinisme, bâtiments agricoles, stations d'épuration, scieries),
- maraicher
- services d'inspection et de contrôle, administrations publiques,
- organismes de promotion de produits agricoles et horticoles,
- laboratoires de recherches agronomiques, enseignement

Le site FuturAgro, déjà évoqué dans l'analyse transversale (AT) de l'évaluation initiale, propose des fiches et vidéos de présentations sur les débouchés visés par le bachelier en Agronomie<sup>15</sup>.

Le **bachelier en Architecture des jardins et du paysage** est un bachelier professionnalisant qui forme les étudiants à concevoir et gérer des projets d'aménagement du paysage en activant des notions d'agronomie liées au monde végétal et aux différents matériaux à mettre en œuvre

<sup>14</sup> Référentiels de compétences du bachelier en Agronomie, ARES, 2018. Référentiels disponibles sur le site <https://www.mesetudes.be/> (dernière consultation le 29/4/2022).

<sup>15</sup> <http://www.futuragro.be/>

dans la réalisation des projets. Le référentiel de compétences, actualisé en 2018<sup>16</sup>, reprend les compétences visées par le programme. Une fois diplômés, les étudiants ont accès à des emplois dans des bureaux d'études et entreprises d'espaces verts, à des fonctions liées à l'aménagement du territoire et de l'environnement au sein d'administrations publiques, ou peuvent également travailler comme indépendants (entreprise de parcs et jardins, bureaux d'études de paysage, urbanisme ou architecture des jardins).

Le **bachelier en Gestion de l'environnement urbain**, également professionnalisant, est exclusivement organisé à Bruxelles (**HELdB**). Son référentiel de compétences détaille les spécificités de la formation<sup>17</sup>. Celle-ci permet aux étudiants d'acquérir des compétences en aménagement de sites urbains, en considérant les défis et enjeux propres au milieu urbain (développement durable, biodiversité, mobilité, gestion des déchets, gestion des sols). Les étudiants diplômés peuvent s'orienter vers le secteur public, le secteur associatif et non marchand, ou encore le secteur privé (par exemple dans des bureaux d'études actifs dans le domaine de l'environnement).

Le **bachelier en Sciences agronomiques** est un bachelier de transition<sup>18</sup> qui permet une poursuite d'étude directe vers le master en Sciences de l'ingénieur industriel en agronomie. Ce dernier propose trois finalités distinctes (Agronomie, Bio-industrie, Environnement) faisant chacune l'objet d'un référentiel de compétences spécifique<sup>19</sup>.

### Cadre d'inspiration : quelques tendances sur l'enseignement agricole en France

Dans un rapport récent<sup>20</sup>, le Sénat français a dressé un portrait de l'enseignement agricole en France. Malgré le non-remplacement d'un agriculteur sur trois suite à son départ à retraite, l'enseignement agricole en France a conservé une attractivité, en particulier pour les formations longues en France (de Bac + 3 à Bac + 5, hausse de 14% des effectifs entre 2015 et 2020). Cet enseignement agricole s'est imposé comme défis d'accompagner les agriculteurs qui s'installent à bâtir des projets économiques et entrepreneuriaux viables et d'intégrer les nécessités de la transition agro-écologique, les attentes du citoyen et du consommateur tout en tenant compte de la complexité et de la modernité de l'organisation rurale actuelle. Cette complexification des défis a amené l'enseignement long à se diversifier, à se féminiser et également à intégrer davantage d'étudiants issus de milieux non ruraux.

### Bonne pratique :

La coopération entre établissements pour la promotion (via Futuragro) des débouchés dans le secteur visé par le bachelier en Agronomie  
Cette coopération serait à développer.

<sup>16</sup> Référentiel de compétences du bachelier en Architecture des jardins et du paysage, ARES, 2018. Référentiel disponible sur le site <https://www.mesetudes.be/> (dernière consultation le 29/4/2022).

<sup>17</sup> Référentiel de compétences du bachelier en Gestion de l'environnement urbain, ARES, 2018. Disponible sur le site <https://www.mesetudes.be/> (dernière consultation le 29/4/2022).

<sup>18</sup> Référentiel de compétences du bachelier en Sciences agronomiques, ARES, 2018. Disponible sur le site <https://mesetudes.be> (dernière consultation le 29/4/2022).

<sup>19</sup> Référentiels de compétences du master en Sciences de l'ingénieur industriel en agronomie, 3 finalités, ARES, 2018. Disponibles sur le site <https://mesetudes.be> (dernière consultation le 29/4/2022).

<sup>20</sup> Enseignement agricole : l'urgence d'une transition agro-politique ; Rapport d'information de Mme Nathalie DELATTRE - 30 septembre 2021. <http://www.senat.fr/notice-rapport/2020/r20-874-notice.html> (dernière consultation le 7/6/2022).

## Chapitre 2 - La gouvernance et la qualité

### Des organisations résilientes face à la crise sanitaire

Durant les deux dernières années, les établissements ont dû faire face à une crise sanitaire inattendue et brutale et faire preuve d'une grande résilience afin d'assurer au mieux la délivrance des enseignements et l'organisation des examens.

L'ensemble des établissements évalués a su montrer une importante capacité d'adaptation aux conditions, en mettant à disposition des enseignants et des étudiants des outils numériques, des formations et une organisation en distanciel adaptés. Certains vont même jusqu'à se questionner sur l'éventuelle pérennisation du mode hybride, associant à la fois les modes distanciel et présentiel.

#### Bonne pratique :

##### Le mode hybride : une opportunité

À l'IPAMC, les cours à distance sont vus comme une opportunité (plus grande facilité d'assister aux cours) par les enseignants et les étudiants qui sont généralement des personnes devant combiner vie professionnelle, vie familiale et vie étudiante. Ils sont également vus comme un levier de promotion auprès de nouveaux étudiants.

### Des gouvernances adaptées aux stratégies des établissements ?

Au-delà des difficultés liées à la crise sanitaire subies par tous les établissements, certains d'entre eux ont également dû gérer une réorganisation interne depuis l'évaluation de 2016 : un déménagement (HEPL, HELHa), une fusion (IPAMC) ou une succession de directions pro-visoires (HELdB).

De plus, l'entrée en vigueur du décret de 2019<sup>21</sup> concernant la gouvernance des HE a demandé

à celles-ci une transformation de leur structure de gouvernance : entre autres, le passage de la notion de « catégorie » à celle de « département » et l'intégration de la fonction de directeur-adjoint avec des missions transversales additionnelles.

Ces modifications ont eu un impact sur le périmètre des départements et a été, pour certaines HE, une opportunité pour recréer une dynamique pédagogique en changeant les cercles classiques des échanges.

#### Bonne pratique :

À la HELdB, la redéfinition des périmètres des départements suite au décret de 2019 a été vécue comme une occasion de réinsuffler une dynamique d'échanges au sein de la communauté enseignante. Les conseils de département deviennent un lieu de pilotage du plan d'action et de la démarche qualité du département.

De façon générale, les organisations ont connu des changements concernant leurs équipes de direction aussi bien au niveau de l'établissement que du département ou des sections d'agronomie.

Ces changements ont donné l'opportunité aux nouvelles équipes dirigeantes de se consacrer à l'élaboration des plans stratégiques dont le comité a pu constater que les modalités d'élaboration faisaient largement intervenir le personnel enseignant. Cette démarche témoigne d'une progression générale réalisée par les établissements depuis l'analyse transversale initiale à l'occasion de laquelle peu d'entre eux avaient initié l'élaboration de leur plan stratégique.

Leur engagement dans l'élaboration de la stratégie relève d'une démarche volontaire visant à la fois à afficher une vision partagée et à mettre en œuvre des modalités d'élaboration nouvelles. Cette initiative se trouve être en parfaite cohérence avec la phase d'évaluation institutionnelle qui sera portée par l'AEQES sur la période 2023-2029.

La co-construction de ces plans stratégiques d'établissement avec les parties prenantes est un levier non négligeable pour travailler sur l'appropriation de la vision de la gouvernance par tous.

<sup>21</sup> Décret du 21/2/2019, fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en hautes écoles, publié au MB le 4/3/2019, disponible ici : [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=fr&caller=summary&pub\\_date=19-03-14&numac=2019040626](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=19-03-14&numac=2019040626)

**Bonne pratique :**

Mise en place de groupes de travail pour co-construire le plan stratégique (HEPN, HELHa, HELdB).

Certains établissements ont travaillé à la déclinaison de leur plan stratégique en plan d'action au niveau du département, mais avant de l'opérationnaliser, ne faudrait-il pas également s'interroger sur la vision du département et la stratégie qu'il souhaite porter à moyen et long terme ?

**Recommandation 1 :**

Identifier, au niveau des départements, les apports stratégiques spécifiques à intégrer dans le plan global de l'établissement. Prioriser les axes en lien avec les valeurs portées.

La communication associée à ces plans stratégiques n'est pas toujours assurée par les établissements, se privant ainsi d'un levier puissant au développement d'un sentiment d'appartenance, résultant de l'appropriation de la stratégie par toutes les parties prenantes.

**Recommandation 2 :**

Communiquer sur le plan stratégique, son élaboration en co-construction avec les parties prenantes et les valeurs retenues.

Le travail de déclinaison de la stratégie en plan d'action doit intégrer une échelle de temps cohérente. En effet, les échéances relativement éloignées relèvent de la stratégie (vision à long terme) et les actions relèvent des réalisations à court ou moyen terme. Ce travail permettra d'apporter de la lisibilité et facilitera l'adhésion de l'ensemble du personnel.

**Bonne pratique :**

Certains établissements ont décliné le plan stratégique en plan d'action pour le département Sciences agronomiques (HEPL, HELHa).

L'articulation et la pertinence entre stratégie et plans d'action est différemment visible selon les établissements et la communication sur chacun de ces documents fondateurs n'est pas toujours assurée auprès de toutes les parties prenantes.

**Recommandation 3 :**

S'assurer d'une déclinaison claire des objectifs en axes d'amélioration et en actions et veiller à leur diffusion pour une bonne appropriation à tous les niveaux de l'établissement.

L'appui de la stratégie des établissements de promotion sociale, des hautes écoles comme de celle des départements de sciences agronomiques sur des valeurs fortes ne transparait pas toujours clairement dans les démarches suivies. Le comité d'experts pense qu'il y a là un travail de définition préalable à effectuer, d'autant qu'en lui associant une large participation, il constituerait un bon moyen de construire une adhésion solide du personnel impliqué.

Le comité d'experts a constaté que, dans le cas des hautes écoles, les communications et les échanges entre les différents départements d'un même établissement sont souvent limités, voire contrariés, par les distances qui les séparent. C'est notamment le cas pour les départements d'agronomie qui sont excentrés par rapport au reste de la haute école, point qui avait déjà été relevé dans l'AT initiale. Ce constat amène à soulever la question de la transversalité des départements ainsi que des liens entre départements et services centralisés (de la haute école ou du PO).

**Recommandation 4 :**

Un fonctionnement des départements en plus forte interaction permettrait de favoriser les échanges entre les disciplines, d'optimiser les ressources en développant la multidisciplinarité dans la formation et la construction de projets communs plus proches des réalités professionnelles et par conséquent très enrichissants pour les étudiants.



La participation des étudiants aux différentes instances des hautes écoles ou de l'institut de promotion sociale et au sein des départements agronomiques est souvent limitée et le rôle des représentants mal connu et peu mis à contribution par les étudiants. Dans certains cas, la taille, la nature des structures, leur éloignement géographique ainsi que la méconnaissance des représentants étudiants et de leurs rôles les amènent à utiliser d'autres canaux de communication (par exemple, contact direct avec les enseignants ou les directions de département, réseaux sociaux, etc.).

#### **Recommandation 5 :**

Renforcer la communication vers les étudiants sur les rôles et missions du conseil étudiant et sur l'importance de la représentation étudiante dans les instances de l'établissement.

#### **Bonne pratique :**

Au sein de la HEPL, le conseil étudiant « tourne » sur les différents sites pour communiquer avec les étudiants sur leurs rôles, notamment vers les nouveaux arrivants.

Le comité d'experts a également relevé l'absence de représentation du monde socioprofessionnel dans les instances de gouvernance. En effet, les professionnels sont souvent interrogés lors des stages et TFE ou d'enquêtes, mais ne participent pas à la révision des programmes au sein des instances. Ce point avait déjà été relevé par l'analyse transversale de l'évaluation initiale.

#### **Recommandation 6 :**

Intégrer des représentants du monde socio-professionnel dans les instances dédiées notamment à la révision des programmes.

La richesse représentée par les anciens diplômés, dont la diversité de situations professionnelles est grande, pourrait être mise à profit dans le cadre des instances de gouvernance. La mise en place d'un réseau des alumni serait une opportunité pour identifier des représentants qui souhaiteraient

s'engager dans les formations dispensées par les départements ou établissements (ce point sera développé plus tard dans l'analyse).

L'ensemble de ces constats conduit le comité d'experts à questionner les établissements sur l'adaptation du dispositif de gouvernance retenu et mis en place aux stratégies institutionnelles. En effet, il paraît essentiel que le cadre d'administration, de direction, d'organisation et de fonctionnement du département soit en totale cohérence avec la stratégie proposée et retenue par l'établissement. Ainsi, la mise en œuvre des axes retenus dans la stratégie et des actions à entreprendre est facilitée par un système de gouvernance cohérent et adapté.

## **Une culture qualité en construction**

Le cadre méthodologique apporté par l'AEQES est perçu comme une plus-value pour les coordinateurs qualité, notamment à travers les outils utilisés tels que le plan d'action et la grille d'analyse SWOT.

Ces derniers sont des moyens de suivi entre les différents niveaux des établissements (gouvernance, départements, parties prenantes telles qu'enseignants, étudiants, professionnels, diplômés).

Le positionnement de coordinateurs qualité à temps plein au niveau des hautes écoles et établissements de promotion sociale est un levier important pour la pérennisation des démarches. Cela permet d'assurer une homogénéité et une équité entre les départements ou sections, et dans le même temps de faire bénéficier chacun des expériences conduites.

Ce lien est également assuré (dans certains établissements) par l'existence de coordonnateurs qualité permanents dans les départements en tant que référents de la coordination qualité de l'établissement. La consolidation de ces relais par certains établissements relève d'une progression en termes de soutien à la démarche qualité depuis l'évaluation initiale.

La pérennité de ces missions et de leur reconnaissance (~2/10<sup>e</sup> de charge) est également une opportunité pour stabiliser les dispositifs et surtout veiller à ce qu'ils soient adaptés aux besoins du terrain.

Les liens de la coordination qualité institutionnelle avec les départements ou sections sont assurés par des dispositifs divers dont la fluidité et l'efficacité sont très variables, dépendant surtout des moyens mis en place au niveau du département ou de la section. Ces derniers sont la plupart du temps faibles et certainement insuffisants au regard des objectifs qualité affichés et de l'état d'avancement des mises en œuvre des démarches qualité constatées par le comité d'experts.

#### Bonne pratique :

Un point mensuel est organisé entre le coordinateur et les coordonnateurs qualité de départements à la HEPL.

#### Recommandation 7 :

Favoriser la bonne compréhension et l'appropriation de la démarche qualité et de ses outils par les parties prenantes :

- Veiller à la mise place d'un dispositif structurant (relais qualité dans les départements/sections) et communiquer sur son existence.
- Encourager l'utilisation, même dans les processus d'évaluation continue, du référentiel initial de l'AEQES qui fournit un cadre commun exhaustif.
- Veiller à élaborer une démarche co-construite et adaptée à l'environnement en faisant participer les parties prenantes.

#### Recommandation 8 :

Impliquer davantage de parties prenantes dans le processus d'évaluation continue (personnel administratif, représentants du secteur professionnel, diplômés) lors des processus d'autoévaluation et d'évaluation externe.

D'une façon générale, une dynamique globale existe avec un principe d'amélioration continue en fil conducteur ; néanmoins, la culture qualité reste encore à développer. La démarche qualité demande encore pour la plupart des établisse-

ments une période d'appropriation, et de ce fait, une montée en maturité pour atteindre le concept de culture qualité partagée.

Un travail sur les valeurs, notamment avec la révision des politiques stratégiques, sera un levier d'intégration non négligeable pour les prochaines années.

### Une communication à la hauteur des enjeux des établissements ?

La communication externe comme interne est bien reconnue par tous les acteurs, à juste titre, comme un enjeu majeur. Elle bénéficie à cet égard de mesures concrètes dont les objectifs sont multiples, mais qui s'adressent à des publics et parties prenantes dont les attentes sont de très haut niveau.

En matière de communication interne, le comité d'experts a constaté que le caractère informel de la communication générale interne domine largement. Il y a là la preuve d'une grande adaptabilité de chacun et surtout la démonstration d'une forte volonté de résoudre les problèmes pour le mieux en dehors ou en l'absence de procédures établies. Cela constitue indéniablement une force de ces organisations et la preuve de la qualité des acteurs.

De plus, afin de gérer les effets de la crise sanitaire sur la délivrance des enseignements, les établissements visités ont su déployer d'importants efforts de mise à disposition, dans un délai contraint, d'outils basés sur les nouvelles technologies (portfolio qualité, espace numérique de travail (ENT), systèmes de visioconférences, etc.) Ces nouvelles pratiques ont permis de développer de nouveaux moyens de communication. Les avancées réalisées sur les canaux de communication numérique (plateforme, intranet, newsletter), montrent une progression assez nette par rapport à l'analyse transversale de 2015-2016.

**Recommandation 9 :**

Veiller à bien faire connaître et rationaliser les outils utilisés de façon à couvrir les besoins sans apporter de confusion sur leurs fonctions respectives vis-à-vis des utilisateurs (enseignants, étudiants notamment) et à assurer une communication efficace sur leurs objectifs et leur utilisation.

La mise en place de ces outils est un atout, mais ne remplace pas la dynamique et la temporalité de la communication vers l'ensemble des parties prenantes qui peut engendrer un manque à gagner en matière d'adhésion des enseignants et étudiants aux documents fondateurs, axes stratégiques et actions principales.

Cette notion de temporalité appropriée a largement été exprimée par les étudiants. Ce besoin concerne par exemple, la présentation des opportunités de stages à l'étranger, de mobilités, de poursuite d'étude et du rôle des représentations étudiantes.

**Recommandation 10 :**

Les présentations et communications sur les opportunités de représentation étudiante dans les instances de gouvernance gagneraient à être renforcées pour assurer une bonne participation synonyme d'efficacité et de responsabilisation.

Il en va de même pour la mise en place d'une démarche qualité et plus largement du développement d'une culture qualité, pour lesquels l'élaboration et le suivi d'un programme de communication adapté sont un des facteurs clés de réussite. Il est même probable qu'une bonne communication dans ce domaine puisse compenser d'éventuelles imperfections dans la conception et la mise en œuvre de la démarche.

Il n'est pas de situation relative à la vie d'une organisation pour laquelle la communication ne constitue pas un facteur clé de succès. Les nombreux mutations et changements qu'ont traversés ou traverseront les établissements nécessitent une communication interne et externe efficace.

**Recommandation 11 :**

Les établissements devront s'efforcer d'accompagner toute décision importante portant sur leur organisation ou leur fonctionnement, d'une communication ciblée et adaptée aux objectifs.

S'agissant de communication externe, les enjeux, bien que différents, n'en sont pas moins importants. Ils se rapportent à la construction et au maintien d'une bonne notoriété, première étape d'une attractivité auprès des candidats et des entreprises, ainsi garante d'un développement maîtrisé. Les établissements l'ont bien compris en s'étant donné des moyens humains adaptés et en déployant des actions diverses, dont certaines sont certes originales et bien reçues.

**Bonne pratique :**

- Mise en ligne des vidéos de présentation sur le programme par la HELdB
- Élaboration de capsules vidéo par l'IPAMC en s'appuyant sur la cellule communication du PO
- Organisation de journées collectives à la HECh

Au travers de ces actions de communication externe, il est cependant souvent difficile de lire la stratégie qui les sous-tend. Les messages clés portant les attributs identitaires et les valeurs de chacun des établissements n'apparaissent pas clairement dans leur communication. Leur élaboration constituant par ailleurs une autre occasion très efficace de faire participer et par là adhérer les parties prenantes internes comme externes à la stratégie comme aux principes de fonctionnement.

**Recommandation 12 :**

Élaborer une stratégie de communication d'établissement relayée à tous les niveaux de l'organisation tant sur le volet de la communication interne (pour favoriser l'adhésion des parties prenantes aux valeurs et projets de l'établissement) que sur le volet communication externe (pour promouvoir l'image de l'établissement et attirer de nouveaux étudiants) ; sans oublier la mise à disposition d'outils numériques de travail favorisant l'efficacité pédagogique (ENT, Moodle, Teams...)

Le comité des experts recommande en conclusion que, en ces temps où la communication, en partie en raison de la puissance des outils disponibles, affirme son caractère universel, déterminant et indispensable, les établissements y consacrent plus de considération et de moyens (au niveau opérationnel département/section) en y intégrant le niveau de professionnalisme le plus adapté aux objectifs spécifiques recherchés.

**Cadre d'inspiration : la systématisation du dossier numérique prôné par la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI)**

Dans sa dernière révision du référentiel<sup>22</sup>, la CTI française préconise la constitution par les établissements d'un portail numérique interne qui collecte les documents et données essentielles. Ce dossier doit être mis à jour annuellement et constitue des éléments de preuve pour chaque audit en garantissant aussi la continuité de la démarche qualité.

<sup>22</sup> CTI, Références & Orientations, 2022. Consultable ici : [https://www.cti-commission.fr/wp-content/uploads/2022/01/RO\\_Referentiel\\_2022\\_VF\\_2022-01-27.pdf](https://www.cti-commission.fr/wp-content/uploads/2022/01/RO_Referentiel_2022_VF_2022-01-27.pdf) (dernière consultation le 7/6/2022).

## Chapitre 3 - La dynamique d'amélioration des programmes

### L'actualisation et la révision des programmes

La première évaluation des experts sur ces programmes en 2015-2016 suivait de près la mise en place de la réforme de l'enseignement supérieur en FWB (« décret paysage »). Depuis cette évaluation, l'intégration du décret paysage et des unités d'enseignement en découlant semble être organisée et cohérente.

La dynamique d'amélioration des programmes existe, et peut s'appuyer sur un travail important des enseignants. De nouvelles offres de formations, unité d'enseignement ou encore de codiplomation sont développées ou envisagées par les établissements. Celles-ci sont bien souvent directement associées à la prise en compte d'évolutions des pratiques agricoles, comme le développement de la viticulture en Belgique ou l'intérêt croissant pour l'agroécologie (cf. paragraphe 1.1).

#### Bonne pratique :

Plusieurs établissements ont enrichi leur offre de formation en lien avec des pratiques ou enjeux émergents : des formations autour de la permaculture à la HEPL, un projet de cursus autour des systèmes alimentaires durables à la HELHa ou encore un projet de codiplomation entre l'IPAMC et une haute école autour de l'agroécologie.

De manière générale, les cursus en agronomie évalués se distinguent par un fort caractère professionnalisant. Malgré l'existence de liens avérés avec les entreprises recrutant les diplômés (point développé plus bas), le comité constate qu'il n'existe pas de processus formalisé et régulier pour intégrer les retours des professionnels dans la dynamique d'amélioration des programmes.

#### Recommandation 13 :

Malgré un effort d'actualisation et d'amélioration des programmes, il faut veiller à assurer une adéquation entre les enseignements et les besoins du monde professionnel. Pour ce faire, le processus d'amélioration des programmes doit être formalisé en y intégrant toutes les parties prenantes, notamment le secteur professionnel.

### L'attractivité des programmes

De manière générale l'effectif des formations est stable (cf. chapitre 1). Nonobstant ces chiffres, il existe sur certaines orientations un réel déficit d'attractivité, malgré les efforts d'évolution de ces formations. Cette situation est paradoxale, car l'adéquation entre les formations et les besoins du monde professionnel semble réelle pour la majorité des programmes évalués. La notoriété des formations peut aussi pâtir, dans certains cas, de la distance entre le pouvoir organisateur, le siège des hautes écoles et le lieu d'exercice des départements agronomiques, souvent en milieu rural. Cette attractivité fragile constitue un risque majeur pour l'agriculture wallonne, à la fois face au défi de maintenir un niveau d'expertise en agronomie et face à sa capacité de répondre aux transitions en cours (cf. paragraphe 1.1).

#### Recommandation 14 :

Développer un plan de communication visant à renforcer l'attractivité globale des formations courtes en agronomie en insistant sur leur caractère hautement professionnalisant et souvent pluridisciplinaire. La question de développer l'alternance entreprises/écoles sur ce type de programmes mériterait d'être posée, car elle renforcerait sans nul doute le lien entreprises-apprenants-écoles.

### Éclairage international : Les formations par alternance en Europe

Si l'offre de formation par alternance en France s'est étoffée notablement depuis une quinzaine d'années, notamment suite aux modifications des aides pour l'apprentissage décidées à l'été 2020 en réponse à la crise sanitaire, l'Allemagne apparaît comme le pays modèle pour sa tradition de proposer des formations en alternance (*die duale Ausbildung*), où plus de 40% des cadres sont issus de filières en alternance. Un des facteurs clés de ce modèle allemand réside dans la très forte implication des entreprises pour l'établissement des différents programmes de formation.

### Les liens avec la recherche

Les formations sont professionnalisantes et les enseignants n'ont pas le statut d'enseignant-chercheur, ni bien souvent ne consacrent suffisamment de temps à la recherche. Néanmoins, sous l'impulsion de nouveaux financements via des appels à projets encouragés et financés par l'ARES et accompagnés par des structures telles que SynHERA, de nombreuses initiatives de recherches appliquées ont été observées. La multiplication des tels projets de recherche constituerait une opportunité de sensibiliser les étudiants à la démarche de la recherche scientifique et de les y impliquer, mais également de diversifier l'offre de projets et de TFE et de renforcer l'attractivité des établissements et des programmes en agronomie. Ces actions de recherche constituent aussi une opportunité de renforcer les liens entre des hautes écoles, des instituts de promotion sociale et des centres universitaires connus et reconnus (site de Gembloux de l'Université de Liège, Université libre de Bruxelles).

#### Recommandation 15 :

Développer les pratiques pédagogiques (projets, travaux de groupe) susceptibles de mettre en évidence les pratiques associées à la démarche de recherche et d'innovation.

#### Bonne pratique :

À la HECh, la mise en relation des entreprises et des recherches menées à la HE par SynHERA se manifeste à travers l'organisation régulière d'une journée recherche sur l'ISla-Huy.

### Les liens avec le monde professionnel

Le lien avec le monde professionnel passe souvent par les maîtres de stage, par la présence de professionnels aux jurys de TFE et via des questionnaires. Ce lien peut aussi s'exprimer à travers des demandes de commanditaires issues du tissu social (associations locales, collectivités) pour l'accompagnement de certains projets. Les temps de visites en entreprises ou l'organisation de temps de rencontre (voir bonne pratique) constituent aussi des occasions pour enrichir le caractère professionnalisant des formations. De nombreux enseignants sont eux-mêmes issus du monde professionnel, ce qui constitue un atout certain et une réelle valeur ajoutée. Toutefois, ce lien avec le monde professionnel mériterait d'être davantage organisé et formalisé.

#### Recommandation 16 :

Formaliser les liens avec les entreprises afin d'encourager leur implication dans les programmes (associations à des projets, interventions en enseignement, participation à la gouvernance et à la révision des contenus de formation).

Outre les entreprises, les relations avec les alumni sont souvent informelles. Celles-ci reposent sur des contacts personnels des enseignants ou de groupes sur les réseaux sociaux, mais ne contribuent pas à constituer un réel réseau. Ce point a d'ailleurs été repris par plusieurs établissements dans leurs plans d'action ou points d'améliorations (analyse SWOT).

**Bonne pratique :**

À la HELdB, des tables rondes autour de l'emploi avec les entreprises partenaires sont régulièrement organisées.

À la HEPL, l'organisation d'une journée « ma section, mon avenir » en première année de bachelier permet d'animer en après-midi des ateliers entre étudiants et anciens de la haute école.

**Recommandation 17 :**

Développer des stratégies pour constituer et structurer le réseau des alumni (annuaires, réseaux sociaux, observatoires des anciens).

**Recommandation 18 :**

Le comité recommande de renforcer la communication sur la possibilité de mobilité internationale (cette communication doit intervenir suffisamment tôt dans le parcours des étudiants), et clairement présenter la personne de contact. Le comité recommande également d'élargir les partenariats internationaux et de mieux les valoriser au sein des cursus des étudiants).

## La dimension internationale

### La mobilité internationale

L'internationalisation est globalement peu développée dans les départements et institutions évalués, cette situation ayant été exacerbée par la récente crise sanitaire. Il y a peu d'étudiants Erasmus entrants, ce qui est notamment souvent dû à une faible accessibilité (situation géographique) de certaines implantations organisant le cursus. Néanmoins, les possibilités de mobilités internationales existent via les stages ou via des échanges internationaux et il y a un souhait de la part des étudiants et des établissements de développer l'internationalisation. Malheureusement, l'information sur les possibilités de départs est bien souvent insuffisante de par l'absence ou le manque d'identification d'une personne référente et/ou par une communication trop tardive. Les partenariats internationaux, lorsqu'ils existent dans certains établissements, sont insuffisamment utilisés et valorisés, les cursus n'étant pas encore assez aménagés. De plus, les étudiants sont parfois découragés, car ils ne perçoivent pas la plus-value immédiate d'une mobilité internationale, mais davantage les aspects négatifs (difficulté d'un suivi durant le séjour, éloignement, décalage des contenus, barrière linguistique).

### Les langues

La connaissance d'une deuxième langue, particulièrement l'anglais et le néerlandais dans les régions bilingues, se révèle souvent être un atout important pour les étudiants, à la fois pour les opportunités de mobilité, mais également pour les besoins du monde professionnel. La question des langues a déjà été pointée en 2016 et cela a fait l'objet d'efforts significatifs de la part de certains établissements. Malheureusement, ces efforts restent souvent insuffisants pour répondre aux attentes du secteur. Tous les établissements ne dispensent pas de cours de langues aux étudiants des cursus d'Agronomie. Pour les établissements proposant des cours de langue, le niveau d'apprentissage est souvent jugé insuffisant par les étudiants et contrarié par les différences de niveau à l'entrée de la formation. Les étudiants des établissements implantés en région bruxelloise sont également demandeurs d'une formation leur permettant de maîtriser le néerlandais.

L'internationalisation croissante des formations supérieures dans un très grand nombre de pays a répondu, au cours de ces dernières années, au besoin exprimé par les acteurs socio-économiques de circulation des personnes et des biens. Elle a pris des formes diverses, parmi lesquelles les stages à l'étranger et un accent mis sur la maîtrise des langues étrangères. Les établissements évalués au cours de cette campagne ne font pas exception à ces tendances et devront adapter leur stratégie, leur organisation et leurs programmes en conséquence pour assurer à leurs diplômés les compétences requises en termes d'internationalisation. Il va de soi qu'une communication adaptée auprès des enseignants comme des étudiants devra accompagner cette évolution pour qu'elle puisse se dérouler de manière harmonieuse et efficace.

**Bonne pratique :**

Le recrutement d'un enseignant en anglais a constitué une priorité pour le département agronomie de la HECh. À l'IPAMC, les étudiants ont la possibilité de suivre certains enseignements optionnels en langue anglaise.

**Recommandation 19 :**

Élaborer une stratégie qui favorise la proposition d'une offre en cours de langue adaptée aux besoins des étudiants et des entreprises. Localement, la possibilité de dispenser des cours « scientifiques » ou de développer des ressources pédagogiques en anglais/néerlandais mérite aussi d'être considérée.

**L'évaluation des enseignements par les étudiants**

Depuis 2016, plusieurs établissements ont expérimenté différents systèmes d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), mais en général cela n'a pas encore abouti à un véritable outil d'amélioration continue des programmes. Le principe n'est pas encore suffisamment acquis dans la plupart des établissements et ne permet donc pas une utilisation concrète des résultats.

Cette difficulté à élaborer et mettre en œuvre un système d'EEE robuste est liée à la multiplicité des parties prenantes dans le dispositif : la coordination qualité (elle-même appuyée par la direction d'établissement), la direction « locale » au niveau des départements, les enseignants, les étudiants et dans certains cas la personne/le service en charge des plateformes numériques. Le processus ne peut être garanti que s'il y a une adhésion suffisante de toutes ces parties prenantes ainsi qu'une bonne coordination et une communication fluide entre ces acteurs.

Les coordinations qualité peuvent jouer un rôle important en proposant des questionnaires types et en pilotant les EEE, mais il est indispensable que les enseignants se saisissent de l'enjeu (soit en personnalisant l'évaluation et en motivant les étudiants à y répondre) faute de quoi le processus

risque d'être perçu comme trop généraliste ou trop administratif. De plus, il y a encore de réelles difficultés, dans certains établissements, à faire adhérer l'ensemble de la communauté enseignante à la démarche d'évaluation et à sa pertinence dans le cadre d'une amélioration continue.

Le taux de participation des étudiants aux EEE est aussi un facteur de réussite important, sinon les résultats sont inexploitable. Au-delà d'un manque d'information ou d'intérêt sur le processus, la participation des étudiants peut être encouragée si l'on donne aux étudiants du temps pour répondre aux EEE et surtout s'ils reçoivent un feedback régulier qui donne un sens à la démarche. Enfin, on peut souligner l'importance de la direction locale (direction de département dans les HE) pour fluidifier ce processus, les EEE ayant rarement survécu à des crises de direction au niveau des établissements ou des départements évalués.

**Recommandation 20 :**

Le comité recommande de remettre en place le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants pour les établissements dont le dispositif était à l'arrêt, mais également de revoir complètement le processus, en menant un travail sur les objectifs du dispositif leur communication associée et les facteurs de motivations des étudiants à répondre aux questionnaires. Le comité recommande également d'accompagner les enseignants dans l'analyse des résultats et d'en assurer un retour aux étudiants incluant les actions menées.

**Bonne pratique :**

À la HEPL, le questionnaire d'évaluation des enseignements par les étudiants comprend un tronc général imposé, il y a ensuite la possibilité pour les enseignants d'ajouter une partie personnalisée. Ceci permet une meilleure adéquation des questions à la réalité de l'enseignement. L'organisation des retours sur les principales actions menées suite aux évaluations contribue également à donner du sens à la pratique.



## La cohérence pédagogique

Les programmes de formation en agronomie sont balisés par l'ARES qui définit à la fois un ensemble de contenus minimaux définis sur des bases disciplinaires et un référentiel de compétences pour les différentes formations (voir chapitre I). Les contenus minimaux sont bien visibles dans les syllabus des formations évaluées, certains établissements profitent des UE libres ou des marges d'autonomie par rapport au programme ou dossier pédagogique pour personnaliser leur cursus en introduisant de nouvelles matières. En revanche, le référentiel de compétences est peu mobilisé dans la création des contenus pédagogiques, qui restent essentiellement disciplinaires et où les compétences transparaissent moins. Cela se manifeste notamment par la trop faible part des activités et projets intégratifs (transversaux) ainsi que des évaluations intégrées, malgré différentes initiatives.

### Bonne pratique :

À la HELHa, une UE citoyenneté transversale a été mise en place et est appréciée des étudiants. À la HECh, les participations aux projets YEP (Young Enterprise Project) et Eco-trophelia constituent des temps forts de la formation pour les étudiants.

### Recommandation 21 :

Utiliser davantage des activités pédagogiques transverses pour intégrer les contenus pédagogiques confinés dans les UE et pour évaluer l'acquisition des compétences. Il serait éventuellement intéressant d'augmenter la part des activités intégratives dans les contenus minimaux pour ne pas obliger les établissements à sacrifier leurs UE de liberté PO qui concourent fortement à la personnalisation de leurs programmes.

### Cadre d'inspiration :

Dans le cadre du développement de l'approche par compétence, plusieurs formations d'ingénieurs (UCLouvain<sup>23</sup>, École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse, École Centrale de Marseille) ont mis en place des projets intégratifs dont l'évaluation repose directement sur la base de critères dérivés du référentiel de compétences.

### Stages et TFE

Les stages et les travaux de fin d'études jouent un rôle intégrateur fort dans les programmes en agronomie. De manière générale, les étudiants trouvent sans trop de difficultés des structures d'accueil pour ces activités, ce qui reflète le caractère professionnalisant de ces formations, la qualité du lien entre enseignants et secteur professionnel et la forte disponibilité du personnel enseignant. En revanche on trouve en fonction des établissements et des programmes, des disparités dans le degré de préparation à ces activités.

### Bonne pratique :

L'IPAMC a pour projet de faire appel à ses diplômés pour parrainer les étudiants en TFE. À la HEPN, des présentations de TFE à blanc sont proposées pour aider les étudiants à mieux cerner les exigences de cet exercice.

## L'efficacité et l'équité

### Le service d'aide à la réussite

La perception des services d'aide à la réussite est variable d'un établissement à l'autre. Les services d'aide à la réussite prennent souvent la forme de remédiations ou encore de tutorats. Ces services existent dans tous les établissements ; les dispositifs sont assez diversifiés (tutorat, mentorat, séances de remédiations), mais leur existence et

<sup>23</sup> Raucant, B., Braibant, J.M., de Theux, M.N., Jacqmot, C., Milgrom, E., Van der Borgh, C. et Wouters, P. (2004). *Devenir ingénieur par apprentissage actif : Compte rendu d'innovation*. Didaskalia, 24, 84-101.

les dispositifs qu'ils proposent ne sont pas toujours assez bien communiqués aux étudiants. En général, ces services sont perçus positivement par les étudiants bénéficiaires.

#### Bonne pratique :

À la HELHa, réaménagement du 1<sup>er</sup> quadrimestre (avec mini-session d'examen en novembre avant les travaux pratiques) pour aider à la réussite des étudiants.

À la HEPN, on propose aux étudiants une rémunération pour réaliser des tutorats.

### Le parcours étudiant

La notion de « parcours étudiant » en tant qu'accompagnement de celui-ci dès son arrivée dans l'établissement jusqu'à son insertion professionnelle est peu valorisée et mesurée.

Il existe un réel accompagnement de l'étudiant à des moments différents de son parcours (aide à la définition de son PAE, mise à disposition de services d'aide à la réussite...) néanmoins, il n'existe pas de vision systémique de son parcours et encore moins d'indicateurs permettant d'évaluer la qualité globale de son accompagnement. La notion de pilotage et de suivi de parcours pourrait être un levier de fidélisation intéressant.

La proximité actuellement développée par les établissements pour accompagner les étudiants pourrait être valorisée en communiquant sur les étapes clés de son parcours, les moyens mis à disposition pour le suivre et le conseiller.

D'un point de vue stratégique, mettre l'étudiant au cœur des priorités des établissements et communiquer sur le parcours mis en place pourrait être un moyen de promotion pour le recrutement de nouveaux étudiants.

Malgré l'existence de services d'aide à la réussite, le taux d'échec dans les programmes en agronomie reste assez élevé. D'un côté cela traduit un non-renoncement aux exigences du programme, mais cela pose la question du niveau des étudiants à la sortie du secondaire. De même, l'adoption par les établissements, à la suite du décret paysage, du principe de modularité et de personnalisation du programme, qui est consigné dans le programme

annuel de l'étudiant, a tendance à rallonger la durée des cursus et est souvent source de complications dans l'organisation des formations (en particulier au niveau des emplois du temps) et le suivi des étudiants.

#### Éclairage international :

À l'Université Toulouse Capitole I, pour prévenir les échecs liés au niveau en mathématiques dans les cursus de Sciences économiques, l'université propose sur son site un ensemble de questions d'autoévaluation permettant à l'étudiant du secondaire de s'auto-positionner.

### Les ressources humaines et la formation continue

La disponibilité des enseignants pour l'accompagnement des étudiants constitue sans nul doute un des atouts des programmes déployés dans les hautes écoles ou dans les établissements de promotion sociale. Cette disponibilité est favorisée par la taille humaine des structures qui instaure une forme de convivialité. La qualité de ce lien a pu être illustrée à l'occasion de la crise sanitaire, la continuité pédagogique ayant pu être assurée avec succès. De même lorsque certains établissements ont connu des soucis de gouvernance, les étudiants ont été en général protégés par le personnel enseignant qui limitait les impacts sur la formation.

Si ce souhait de s'orienter vers l'étudiant s'inscrit dans l'ADN des départements et établissements évalués, il faut souligner son caractère exigeant, surtout compte tenu de la charge horaire considérable des maitres-assistants en haute école et des enseignants en promotion sociale. Cette forte charge entrave fortement l'engagement des enseignants dans des projets de recherche et dans l'animation de réseaux (professionnels, internationaux ou vers les alumni). Par ailleurs, même dans les établissements où l'offre de formation continuée est riche, on constate que peu d'enseignants y ont recours, là encore par manque de temps. Il existe un risque réel que certains enseignements délivrent un contenu décalé par rapport aux dernières tendances sans le dévelop-

pement minimal d'une culture de la formation continuée. Les dispenses accordées aux personnels pour l'exercice de responsabilités pédagogiques ou administratives s'avèrent souvent insuffisantes pour alléger significativement la charge horaire au niveau des collectifs d'enseignants.

#### **Recommandation 22 :**

Proposer des aménagements avec à la fois des dispenses (pour jeunes entrants, pour activités de recherche ou pour la réalisation de projets) et des possibilités de remplacement pour réduire l'impact de ces aménagements sur l'organisation des programmes.

Enfin, on peut soulever le rôle important des cellules pédagogiques ou des conseillers pédagogiques qui apportent des aides aux enseignants sur les documents comme les grilles d'évaluations ou les fiches ECTS, et qui organisent aussi des formations. Parfois cet accompagnement est complété par des cellules techno-pédagogiques pour aider à mieux maîtriser l'utilisation des plateformes (Moodle, Teams, etc.).

## **L'infrastructure et les ressources matérielles**

La qualité des infrastructures est très variable d'un établissement à l'autre. Certains départements ont bénéficié récemment de l'installation dans de nouveaux locaux (département agronomique de la HEPL) ou sont en attente d'un déménagement dans un futur proche (HEPN). De toute évidence, la qualité des locaux joue un rôle important sur l'attractivité et la visibilité des formations. Par ailleurs le caractère scientifique et professionnalisant de la plupart des programmes évalués ici implique un accès à des laboratoires équipés et sécurisés. Par rapport à l'évaluation initiale, des avancées sont visibles dans certains cas (notamment pour ceux disposant de nouveaux locaux), mais la situation reste contrastée : certains établissements ne disposent toujours pas de laboratoires dans leurs murs et doivent trouver des alternatives.

#### **Bonne pratique :**

Sur plusieurs campus (HELHa, HECh), des initiatives en termes de développement durable ont été menées par les étudiants ou les enseignants/direction. Elles permettent aux étudiants de mieux s'approprier leur cadre de vie.

Concernant les bibliothèques, elles ne sont pas toujours utilisées de façon optimale (taille variable, conditions d'accessibilité limitantes). Dans la mesure où aujourd'hui l'usage des bibliothèques évolue, notamment suite à la multiplication des ressources en ligne, il convient d'intégrer l'évolution de ce lieu dans les stratégies des établissements.

#### **Recommandation 23 :**

Repenser les fonctions et les usages des bibliothèques dans le cadre d'une stratégie de modernisation des infrastructures et de numérisation des techniques et outils.

#### **Bonne pratique :**

À la HELdB, un nouvel espace laboratoire, l'ECOLAB, a été aménagé à la fois pour des activités d'enseignement, des projets étudiants en lien avec des commanditaires externes et des activités de recherche.

## Conclusion

Au terme de cette évaluation continue, la qualité des enseignements est apparue comme étant une préoccupation centrale pour l'ensemble des établissements visités. Malgré le contexte sanitaire et les situations d'urgence à gérer, le fort investissement des personnels enseignants et non-enseignants a permis de délivrer des enseignements de qualité reconnus par les étudiants et les professionnels.

La présente analyse transversale a pu s'appuyer sur des dossiers d'avancement de qualité et des échanges sincères et constructifs.

Il ressort de cette analyse transversale qu'un grand nombre de recommandations et points d'amélioration identifiés apparaissaient déjà dans les rapports d'évaluation initiale. Le comité note cependant que la plupart de celles-ci ont été prises en compte et que des actions ont été menées à différents degrés selon les établissements et les problématiques relevées.

Parmi les grandes avancées au regard de l'évaluation initiale, le comité a pu constater les nombreux efforts menés par les établissements pour la clarification des plans d'action et leur coordination, le développement d'outils de communication ainsi que l'organisation de services d'aide à la réussite fort bien perçus par les étudiants.

Ces importants progrès salués par le comité contrastent avec certaines autres évolutions moins développées et moins visibles. Parmi lesquelles, l'apprentissage des langues, l'implication des professionnels dans le suivi et l'adaptation des programmes, la mise en place d'un réseau des alumni (d'ailleurs repris dans les plans d'action et les SWOT des établissements), le développement de l'international et les EEE qui malgré leur mise en place, n'apparaissent pas intégrées dans le fonctionnement de tous les établissements.

Même si les métiers de l'agronomie souffrent d'un manque d'attractivité, ils ont su s'adapter ces dernières années en se diversifiant et s'ouvrant à de nouvelles pratiques (ancrage local, écoute des attentes de la société et des particuliers). Les établissements ont su se saisir de ces opportunités pour développer ou envisager la mise en place de nouvelles formations sur la base de nouveaux secteurs et enjeux.

L'ouverture du domaine agronomique se reflète d'ailleurs dans la fréquentation des cursus et les programmes enseignés. En effet, la population étudiante se maintient globalement avec une augmentation pour trois des programmes et la parité est plutôt bien respectée au sein des effectifs.

Le principe d'amélioration continue est utilisé à bon escient par les établissements, notamment dans l'objectif de former les étudiants en vue de leur insertion professionnelle. Le comité note une réelle progression dans son déploiement. La stabilisation et la reconnaissance des missions de coordinateurs et coordonnateurs qualité sont des leviers importants pour l'acculturation et de déploiement de la démarche. La notion de culture qualité intégrée, quant à elle, apparaît moins développée du fait d'une appropriation plus aléatoire de la démarche qualité dans son ensemble et d'un manque de diffusion à tous les niveaux de l'organisation.

Concernant les actions de communication, plusieurs initiatives ont été lancées. En interne, le développement de nouveaux moyens et supports en réponse à la crise sanitaire a été un levier important de changement des pratiques, leur utilisation reste néanmoins à optimiser, voire à rationaliser. Concernant la communication externe, le comité constate des évolutions notables sur l'évolution des sites web et le développement de capsules vidéo; cependant, la stratégie de communication reste peu visible et de nombreuses actions attendent d'être développées pour assurer la bonne valorisation des établissements.

Le levier de la communication apparaît essentiel pour développer l'esprit fédératif des établissements. En effet, les programmes agronomiques souffrent souvent de leur localisation excentrée et de la distance qui les sépare des autres cursus des établissements.

Certains d'entre eux sont également issus de fusions et cherchent encore à fédérer les personnels autour de projets communs.

Enfin, au cours des différentes visites, le comité a pu constater la forte implication des personnels enseignants dans l'accompagnement des étudiants notamment à travers leur disponibilité. La facilité des échanges est rendue possible par la taille des structures agronomiques et la proximité entre les parties prenantes qu'elle engendre.

## En synthèse : analyse SWOT des programmes évalués

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité entre étudiants et enseignants</li> <li>• Convivialité liée à la taille des structures</li> <li>• Départements ou institut à taille humaine</li> <li>• Adéquation entre formation et besoins des employeurs</li> <li>• Participation des professionnels aux cours (notamment des enseignants issus du monde professionnel ou ayant une activité connexe)</li> <li>• Services d'aide à la réussite</li> <li>• Grande réactivité des établissements : adaptabilité et agilité dans le contexte covid</li> <li>• Visites d'entreprises pour assurer un lien avec le terrain</li> <li>• Impulsion par les établissements de la démarche d'amélioration continue</li> <li>• Nombreux systèmes de collecte de l'information</li> <li>• Ouverture sociale large</li> <li>• Qualité : mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue, dégagement de ressources pour y contribuer</li> <li>• Grande implication direction et enseignants</li> <li>• Prise en compte de nouvelles approches/ problématiques en agronomie (nouveaux modules ou nouvelles formations développées : certificats, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation des processus et démarche processus peu présente et peu décrite</li> <li>• Liens non formels avec le secteur professionnel (enseignant- dépendant)</li> <li>• Langues peu présentes dans les programmes (notamment le néerlandais à Bruxelles)</li> <li>• Exposition limitée à la recherche (pour certains établissements)</li> <li>• Locaux techniques moyennement adaptés (laboratoires, bibliothèques) dans certains établissements</li> <li>• Lenteur d'appropriation de la démarche qualité par certains personnels et les étudiants</li> <li>• Qualité prise en compte essentiellement lors des visites AEQES pour certains établissements</li> <li>• Principe et fonctionnement des EEE pas toujours acquis et circulation de l'information peu organisée notamment vis-à-vis des étudiants (retours sur les EEE)</li> <li>• Charge de travail élevée des enseignants</li> <li>• Multitude de circuits et conseils entre les HE et les départements d'où complexité</li> <li>• Internationalisation peu développée</li> <li>• Communication externe ayant une stratégie peu développée/peu visible</li> <li>• Organisation des <i>alumni</i> non structurée en réseau</li> <li>• Représentation étudiante peu connue des étudiants (rôles, enjeux)</li> <li>• Compétence transversale, évaluations intégrées peu développées</li> <li>• Formation continue peu sollicitée (manque de temps et manque d'organisation pour faciliter la formation)</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvelles tendances en agronomie liées au développement durable</li><li>• Liens avec des Pôles universitaires visibles et connus</li><li>• Évaluations AEQES comme source de progression pour l'amélioration continue</li><li>• Développement du parcours étudiant et du parcours collaborateur</li><li>• Réponses aux appels à projets ARES, structures de recherche type Synhera</li><li>• Travail à poursuivre sur les nouvelles formes d'enseignement et utiliser l'expérience Covid (<i>e-learning</i>, NTIC)</li><li>• Développement des parcours en alternance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faible notoriété des départements Agronomie</li><li>• Attractivité limitée auprès des étudiants =&gt; baisse des effectifs dans certains programmes</li><li>• Pérennité des démarches qualité non acquises en raison de la périodicité des évaluations AEQES</li><li>• Risque de manque d'actualisation des compétences par manque de formation continue</li><li>• Qualité éloignée du terrain</li><li>• Faible appropriation du référentiel AEQES d'évaluation continue</li></ul>

## Récapitulatif des recommandations

N°	Page	Recommandation	Étudiants	Enseignants	Autorités académiques (y compris départements)	Coordination qualité	ARES, Gouvernement de la FWB, Pouvoirs organisateur	AEQES
1	24	Identifier, au niveau des départements, des apports stratégiques spécifiques à intégrer dans le plan global de l'établissement. Prioriser les axes en lien avec les valeurs portées.						
2	24	Communiquer sur le plan stratégique, son élaboration en co-construction avec les parties prenantes et les valeurs retenues						
3	24	S'assurer d'une déclinaison claire des objectifs en axes d'amélioration et en actions et veiller à leur diffusion pour une bonne appropriation à tous les niveaux de l'établissement.						
4	24	Un fonctionnement des départements en plus forte interaction permettrait de favoriser les échanges entre les disciplines, d'optimiser les ressources en développant la multidisciplinarité dans la formation et la construction de projets communs plus proches des réalités professionnelles et par conséquent très enrichissants pour les étudiants.						
5	25	Renforcer la communication vers les étudiants sur les rôles et missions du conseil étudiant et sur l'importance de la représentation étudiante dans les instances de l'établissement.						
6	25	Intégrer des représentants du monde socio-professionnel dans les instances dédiées notamment à la révision des programmes.						
7	26	Favoriser la bonne compréhension et l'appropriation de la démarche qualité et de ses outils pour les parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à la mise place d'un dispositif structurant (relais qualité dans les départements/sections) et communiquer sur son existence.</li> <li>- Encourager l'utilisation, même dans les processus d'évaluation continue, du référentiel initial de l'AEQES qui fournit un cadre commun exhaustif.</li> <li>- Veiller à élaborer une démarche co-construite et adaptée à l'environnement en faisant participer les parties prenantes.</li> </ul>						

N°	Page	Recommandation	Étudiants	Enseignants	Autorités académiques (y compris départements)	Coordination qualité	ARES, Gouvernement de la FWB, Pouvoirs organisateur	AEQES
8	26	Impliquer davantage de parties prenantes dans le processus d'évaluation continue (personnel administratif, transversal, représentants du secteur professionnel, diplômés) (autoévaluation et évaluation externe)						
9	27	Veiller à bien faire connaître et rationaliser les outils utilisés de façon à couvrir les besoins sans apporter de confusion sur leurs fonctions respectives vis-à-vis des utilisateurs (enseignants, étudiants notamment) et à assurer une communication efficace sur leurs objectifs et leur utilisation.						
10	27	Les présentations et communications sur les opportunités de représentation étudiante dans les instances de gouvernance gagneraient à être renforcées pour assurer une bonne participation synonyme d'efficacité et de responsabilisation.						
11	27	Les établissements devront s'efforcer d'accompagner toute décision importante portant sur leur organisation ou leur fonctionnement, d'une communication ciblée et adaptée aux objectifs.						
12	28	Élaborer une stratégie de communication d'établissement relayée à tous les niveaux de l'organisation tant sur le volet de la communication interne (pour favoriser l'adhésion des parties prenantes aux valeurs et projets de l'établissement) que sur le volet communication externe (pour promouvoir l'image de l'établissement et attirer de nouveaux étudiants) ; sans oublier la mise à disposition d'outils numériques de travail favorisant l'efficacité pédagogique (ENT, Moodle, Teams...)						
13	29	Malgré un effort d'actualisation et d'amélioration des programmes, il faut veiller à assurer une adéquation entre les enseignements et les besoins du monde professionnel. Pour ce faire, un processus d'amélioration des programmes doit être formalisé en y intégrant toutes les parties prenantes, notamment le secteur professionnel.						



N°	Page	Recommandation	Étudiants	Enseignants	Autorités académiques (y compris départements)	Coordination qualité	ARES, Gouvernement de la FWB, Pouvoirs organisateur	AEQES
14	29	Développer un plan de communication visant à renforcer l'attractivité globale des formations courtes en agronomie en insistant sur leur caractère hautement professionnalisant et souvent pluridisciplinaire. La question de développer l'alternance entreprises/écoles sur ce type de programmes mériterait d'être posée, car elle renforcerait sans nul doute le lien entreprises-apprenants-écoles.						
15	30	Développer les pratiques pédagogiques (projets, travaux de groupe) susceptibles de mettre en évidence les pratiques associées à la démarche de recherche et d'innovation.						
16	30	Formaliser les liens avec les entreprises afin d'encourager leur implication dans les programmes (associations à des projets, interventions en enseignement, participation à la gouvernance et à la révision des contenus de formation).						
17	31	Développer des stratégies pour constituer et structurer le réseau des <i>alumni</i> (annuaires, réseaux sociaux, observatoires des anciens).						
18	31	Le comité recommande de renforcer la communication sur la possibilité de mobilité internationale (cette communication doit intervenir suffisamment tôt dans le parcours des étudiants), et clairement présenter la personne de contact. Le comité recommande également d'élargir les partenariats internationaux et de mieux les valoriser dans le cursus des étudiants.						
19	32	Élaborer une stratégie qui favorise la proposition d'une offre en cours de langue adaptée aux besoins des étudiants. Localement, la possibilité de dispenser des cours "scientifiques" ou de développer des ressources pédagogiques en anglais/néerlandais mérite aussi d'être considérée.						

N°	Page	Recommandation	Étudiants	Enseignants	Autorités académiques (y compris départements)	Coordination qualité	ARES, Gouvernement de la FWB, Pouvoirs organisateur	AEQES
20	32	Le comité recommande de remettre en place le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants pour les établissements dont le dispositif était à l'arrêt, mais également de revoir complètement le processus, en menant un travail sur les objectifs du dispositif leur communication associée et les facteurs de motivations des étudiants à répondre aux questionnaires. Le comité recommande aussi d'accompagner les enseignants dans l'analyse des retours et d'assurer un retour aux étudiants sur les résultats et les actions menées.						
21	33	Utiliser davantage des activités pédagogiques transverses pour intégrer les contenus pédagogiques confinés dans les UE et pour évaluer l'acquisition des compétences. Il serait éventuellement intéressant d'augmenter la part des activités intégratives dans les contenus minimaux pour ne pas obliger les établissements à sacrifier leurs UE de liberté PO qui concourent fortement à la personnalisation de leurs programmes.						
22	35	Proposer des aménagements avec à la fois des dispenses (pour jeunes entrants, pour activités de recherche ou pour la réalisation de projets) et des possibilités de remplacement pour réduire l'impact sur l'organisation des programmes.						
23	35	Repenser les fonctions et les usages des bibliothèques dans le cadre d'une stratégie de modernisation des infrastructures et de la numérisation des techniques et outils.						







**Agence pour l'Évaluation de la Qualité  
de l'Enseignement Supérieur**

Avenue du Port, 16  
Bureau OP08  
B-1080 Bruxelles  
[www.aeqes.be](http://www.aeqes.be)

Éditrice responsable : C. Duykaerts  
Juin 2022