



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

Denis Chenevert  
Ariadna Ayala Rubio  
Laureine Gueoda  
Sophie Grunfelder

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* « Sociologie & GRH »

Bachelier en Gestion des ressources humaines

Institut de Formation Continuée Jonfosse (IFC  
Jonfosse)

## Table des matières

Cluster « Sociologie & GRH » : Institut de formation continuée Jonfosse .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes .....	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement .....	6
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	6
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	7
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	7
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	9
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	9
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	10
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	11
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	11
1. Les étudiants ont connaissance des acquis d'apprentissage le premier jour d'un cours. Les objectifs de la matière ainsi que les modalités d'évaluations sont décrits dans les contrats d'apprentissage, .....	11
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	11
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	12
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	12
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	14
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	14
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme .....	17
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	19
Conclusion.....	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

# Cluster « Sociologie & GRH » : Institut de formation continuée Jonfosse

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation du *cluster* « Sociologie et GRH ». Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 2 et 3 décembre 2019 à l'Institut de formation continue de Jonfosse, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré deux représentants de la direction, treize membres du personnel, quatorze étudiants, quatre diplômés et trois représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Denis CHENEVERT, président du comité, expert pair
- Ariadna AYALA RUBIO, experte de l'éducation
- Sophie GRUNFELDER, experte de la profession
- Laureine GUEHOADA, experte étudiante

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Nouvelle direction sensible à la démarche qualité
- Implication des étudiants dans la démarche d'autoévaluation, motivée par un intérêt lié à leur formation
- Taux d'insertion élevé des diplômés sur le marché du travail
- Étudiants satisfaits de la formation
- Diversité des méthodes d'enseignement et d'évaluation dispensés par certains enseignants
- Force de l'enseignement donné en petits groupes
- Présence d'experts apportant une vision pratique de la formation et une mise à jour continue des enseignements

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Faible niveau d'implication de l'équipe enseignante dans la démarche qualité
- Faible représentativité des différentes parties prenantes dans les instances de gouvernance
- Pas de vision statistique claire sur les causes d'abandon et d'insertion professionnelle
- Pas d'uniformité dans l'utilisation des moyens de communication à destination des étudiants. Sous-utilisation de la plateforme actuelle
- Taux d'échec élevé globalement et dans certaines unités en particulier et temps de diplomation souvent long.
- Difficultés dans la maîtrise des langues.
- Manque de clarté des grilles d'évaluation des stages et épreuves intégrées

## OPPORTUNITÉS

- Possibilité d'impliquer les parties prenantes dans la stratégie de communication externe sur la valorisation de la promotion sociale
- Place grandissante de la GRH dans les organisations

## MENACES

- Remplacement des rôles et des tâches transactionnels de la GRH par l'intelligence artificielle.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

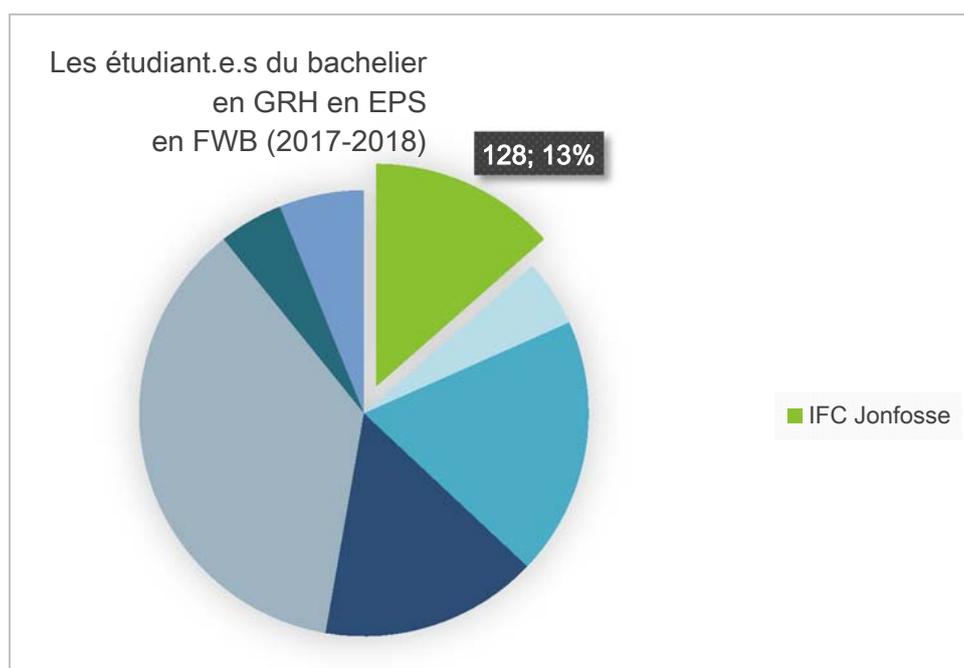
- Formaliser les réunions de coordination pédagogique et les échanges avec les professionnels et les étudiants.
- Envisager la possibilité de mettre en place un diplôme intermédiaire complémentaire de type BES.
- Diversifier les méthodes pédagogiques pour les unités d'enseignement (UE) avec de faible taux de réussite.
- Mettre en place un système de parrainage/tutorat par les étudiants pour pallier les difficultés d'apprentissage, entres autres, des langues.
- Répartir la charge d'encadrement des stages et TFE et clarifier les grilles d'évaluation afin d'avoir une compréhension commune.
- Systématiser et clarifier la communication relative à l'accès aux ressources physiques et numériques dans les bibliothèques notamment universitaires.
- Initier une réflexion sur la systématisation des évaluations d'enseignement selon des modalités propres à l'établissement.
- Développer une culture du feedback, de retour vers les étudiants, ce qui permettrait de les impliquer davantage dans l'évolution de leur parcours.
- Profiter de l'effet de levier de la nouvelle direction et de l'audit pour développer et systématiser la dynamique de partage entre les enseignants dans des réunions de section. (Développement d'une meilleure cohésion, meilleure qualité, vision commune...).
- Impliquer les parties prenantes (ex : diplômés, maître de stage) dans la stratégie de communication externe sur la valorisation de la promotion sociale.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut de formation continuée de Jonfosse est un établissement d'enseignement de promotion sociale dépendant de la Ville de Liège. Il propose des formations de niveau secondaire et de niveau supérieur. Parmi les formations de niveau supérieur, l'IFC propose le Certificat d'aptitudes pédagogiques (CAP), le Certificat d'aptitudes pédagogiques pour l'enseignement supérieur (CAPAES), le Certificat d'aptitudes pour les élèves à besoins spécifiques (CAES), ainsi que le bachelier en Gestion des ressources humaines. En outre, l'établissement organise deux formations courtes basées sur les « pédagogies actives ».

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est organisé sur le site de la rue de Waroux à Liège. Il est proposé en journée et en soirée. En 2017-2018, le nombre d'étudiants inscrits au sein du bachelier en Gestion des ressources humaines s'élevait à 128, ce qui représente 13% de l'offre de formation pour ce bachelier pour l'ensemble de l'enseignement de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles.<sup>2</sup>

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est également organisé en haute école, où il concernait 1.056 étudiants durant l'année académique 2018-2019.<sup>3</sup>



<sup>2</sup> Source : MFWB - Service général de l'Enseignement tout au long de la vie – Enseignement de promotion sociale. Année de référence : 2017-2018.

<sup>3</sup> Source : base de données SATURN. Année de référence : 2018-2019.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La venue d'une nouvelle direction sensible à la démarche qualité constitue un point de départ important vers une formalisation des mécanismes de gouvernance centrés sur la mission et les valeurs de l'établissement, mais principalement sur une systématisation du rôle de chacune des parties prenantes dans le développement d'une culture qualité. Dans cette optique, il y a lieu d'élargir le nombre de personnes impliquées dans la démarche qualité afin d'éviter la surcharge de rôles.
- 2 Il y a lieu de souligner l'importante implication des étudiants dans la démarche d'autoévaluation résultant de leur intérêt lié à la qualité de la formation reçue. En contrepartie, les autres parties prenantes que sont les enseignants, le personnel administratif, les experts, les diplômés et les représentants de milieu socio-professionnel, ne semblent pas avoir été impliquées significativement dans la démarche qualité, et ce, malgré les efforts de la coordonnatrice qualité afin d'impliquer ces derniers. En effet, il faut souligner le caractère distinctif de la promotion sociale à l'égard de la disponibilité des différents intervenants.
- 3 Il faut toutefois être prudent à l'égard des réactions et positionnements souvent centrés sur les obstacles plutôt que sur les opportunités des changements nécessaires et à venir. Il faut avancer lentement, mais sûrement vers une vision et des objectifs précis en ayant en tête que la démarche est souvent aussi importante que les résultats dans la création d'une culture de qualité.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 4 En ce qui a trait à la gestion de la qualité, la création de commissions qualité composées d'étudiants et l'existence d'une coordonnatrice qualité, associées à l'intention de la direction de pérenniser la démarche qualité sont des gages de succès pour la démarche. Le rôle des étudiants et des enseignants au sein de ces commissions mérite cependant d'être clarifié. La participation étudiante, par ailleurs uniquement consultative, est trop récente pour pouvoir être porteuse de changement réel.
- 5 Il y a lieu de toutefois de considérer l'importance de l'évaluation des enseignements comme point de départ d'une gestion efficace de la qualité, car il s'agit d'une source importante et continue d'information nécessaire à l'amélioration de la qualité et propice à l'instauration d'une culture d'amélioration continue et de transparence.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 6 L'existence de regroupements entre la direction et sous-direction et au sein de l'équipe éducative est un début de formalisation important au pilotage de la démarche qualité. Le recours à des questionnaires pour la collecte de données nécessaires à la rédaction du dossier d'autoévaluation (DAE) devrait être systématisé sur une base permanente afin de fournir les données nécessaires au pilotage de la démarche qualité. Une vision statistique plus claire des différents enjeux (ex : profil des étudiants qui réussissent, les causes des abandons, le taux d'insertion professionnel) permettrait un meilleur pilotage des actions à entreprendre et permettrait l'élaboration d'un premier tableau de bord prospectif permettant de suivre l'évolution des efforts réalisés en matière de qualité.
- 7 Le peu de réunions internes de section ne favorise pas le partage et l'ajustement de la qualité des enseignements ni le partage des bonnes pratiques pédagogiques. L'hétérogénéité des profils des intervenants en promotion sociale ne facilite pas l'organisation des rencontres de l'équipe enseignante.
- 8 Pour garantir le caractère représentatif des statistiques accumulées, il est impératif de mobiliser l'ensemble des parties prenantes dans un projet collectif vers l'atteinte d'une meilleure qualité du programme de formation. Il est donc souhaitable de ne pas cibler à l'avance ceux qui participent et ceux qui ne participent pas à l'effort qualité, car chacun doit avoir l'occasion de se faire entendre.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 9 Il existe des moyens de communication variés, mais peu de concertation d'usage dans l'hygiène de communication. Il y a également lieu de constater qu'il y a peu d'uniformité dans l'utilisation des moyens de communication à destination des étudiants et qu'il y a, en quelque sorte, une sous-utilisation de la plateforme actuelle. Le site web est qualifié de vieillot par les utilisateurs, ce qui réduit son attractivité. De plus, les étudiants doivent s'adapter à une grande diversité de modalités de communication entre les enseignants. Le site web présente les formations organisées mais dispense peu d'information pertinente permettant à l'ensemble des parties prenantes de pouvoir y être informé convenablement, à l'image d'un portail unique profitant à tous.
- 10 Du côté des réseaux de communication interne, il est difficile de comprendre pourquoi les parties prenantes, dont les enseignants, n'ont pas semblé interpellées par la démarche qualité et l'élaboration du dossier d'autoévaluation. Il convient d'optimiser la qualité des communications entre les enseignants et la coordination qualité afin d'accroître la collaboration et de favoriser la pérennité de la gestion de la qualité.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Utiliser l'exercice d'évaluation réalisé dans le cadre du DAE afin de systématiser une démarche d'amélioration continue et de gestion de la qualité
- 2 Planifier les charges et les rôles de chacun dans une démarche qualité (on pourra à cet effet utiliser un logiciel gratuit de pilotage de projet. Pour consulter des exemples cliquez sur les liens suivants : [Propulse](#), [Trello](#), [Asana](#), [ProjeQtor](#), [BeeBusy](#))
- 3 Formaliser les réunions de coordination pédagogique et les échanges avec les professionnels et les étudiants.

- 4 Initier une réflexion sur la systématisation des pratiques d'évaluation de l'enseignement selon des modalités propres à l'établissement.
- 5 Développer une culture de *feedback* et un retour vers les étudiants tout en les impliquant davantage.
- 6 Actualiser et dynamiser le site web pour le rendre utile et attractif.
- 7 Uniformiser les moyens de communication interne afin d'accroître leur efficacité et leur utilité.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Les étudiants se sont montrés globalement satisfaits du programme de bachelier en GRH. Ils évoquent la qualité des enseignements, le fait d'avoir repris goût aux études ou encore, en ce qui concerne les anciens étudiants, l'accès à un travail après l'obtention de leur diplôme.
- 2 Le comité a noté l'existence d'une proximité interpersonnelle entre certains enseignants qui répondraient promptement aux préoccupations des étudiants en lien avec la formation. Le nombre réduit d'étudiants crée une ambiance familiale et favorise la collaboration avec chaque étudiant. Le bachelier est organisé en horaires du jour et du soir, ce qui permet aux étudiants de combiner leur emploi et leurs études. Toutefois, même si les étudiants peuvent se sentir délaissés dans la recherche de stage, certains estiment que c'est pour leur permettre d'apprendre à se débrouiller et donc à gagner en autonomie.
- 3 Les étudiants sont très vite immergés dans le monde professionnel via les stages de la première année à la troisième année.
- 4 Les enseignants ne sont pas tous convaincus de la pertinence des méthodes d'enseignements à distance de type « e-learning » et soulignent le dynamisme des enseignements induit par la présence en cours. ON note toutefois peu d'expérience de ces modes de transmission des connaissances et peu d'ouverture à la réflexion sur des formes hybrides d'enseignement.
- 5 À la lecture du DAE et à la suite des différents entretiens réalisés, le comité constate que le bachelier en GRH est en lien avec les besoins du milieu professionnel. Les étudiants diplômés rencontrés lors de la visite d'évaluation ont tous trouvé un emploi. Et souligne que, même si la fonction RH est en perpétuelle évolution, les étudiants sortants sont bien préparés pour affronter le monde professionnel. De manière globale, les professionnels rencontrés soulignent la proactivité des étudiants de l'IFC Jonfosse, leur intégration rapide dans l'équipe, l'imprégnation des objectifs à atteindre et leur implication dans leurs tâches.
- 6 Le bachelier en GRH de cette école de promotion sociale n'a pas pour finalité la recherche scientifique. En outre, les moyens mis à disposition ne permettraient pas encore d'envisager une telle dynamique. La formation en recherche chez les enseignants n'est pas obligatoire. On note cependant que certains étudiants poursuivent leurs études vers un master.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 7 L'établissement planifie organiser dans les prochaines années des soirées « portes ouvertes » en vue de présenter le programme. Toutefois, les professeurs représentent l'institution lors du salon du SIEP. Enfin, la communication externe repose beaucoup sur le bouche à oreilles, mais l'établissement prévoit l'utilisation des réseaux sociaux dans sa nouvelle stratégie de communication.
- 8 Les informations disponibles sur le programme sont très peu actualisées notamment sur le site web de l'école. À titre d'exemples, on ne sait pas réellement voir le pourcentage d'étudiants diplômés qui travaillent. L'entité ne dispose pas de statistiques à ce sujet. Il en est de même pour le pourcentage des diplômés qui ont été dans le programme depuis sa création.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en exergue le nombre de diplômés/an en publiant les chiffres, les statistiques sur le site de l'école. Cela peut contribuer au rayonnement externe du programme.
- 2 Mieux utiliser les parties prenantes telles que les anciens étudiants et les professionnels, en multipliant les rencontres professionnelles et en les intégrant dans le processus de communication externe (réseautage).
- 3 Créer si possible des partenariats avec les hautes écoles locales ou l'ULiège afin d'étendre le réseau de communication sur le programme.
- 4 Mettre par exemple l'accent sur la possibilité qu'offre la formation de suivre les cours en horaires du jour ou du soir et les possibilités d'étalement qui sont importantes, contrairement à établissements de plein exercice.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Les étudiants ont connaissance des acquis d'apprentissage le premier jour d'un cours. Les objectifs de la matière ainsi que les modalités d'évaluations sont décrits dans les contrats de formation.

#### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

- 2 Le comité d'évaluation a été surpris par le faible niveau de réussite dans les cours de néerlandais, de statistique, d'outils de contrôle et développement de gestion des RH. Une réflexion d'ensemble mériterait d'être menée par le corps enseignant, avec le soutien de la direction.
- 3 Certains enseignants proposent une diversité d'activités pédagogiques afin d'assurer la réussite de leurs étudiants et garantir un « côté ludique » et pratique dans leurs enseignements. Les étudiants reconnaissent les efforts réalisés pour maintenir une formation de qualité leur permettant de se sentir bien adaptés lors de leurs périodes de stage.
- 4 La formation dispensée par les enseignants-experts est très appréciée, ainsi que les mises en situation régulières. De même, ils évaluent très positivement le suivi des stages. Les étudiants affirment leur bonne adaptation en entreprise et leur préparation au marché de l'emploi. L'évaluation de l'épreuve intégrée gagnerait à être pensée en lien avec le développement des compétences professionnelles des étudiants. Dans ce sens, le comité considère envisageable l'accompagnement des stagiaires vers l'explicitation de leurs apports lors de la période de stage. L'utilisation de l'outil portfolio *Mahara* pourrait être discutée en réunion pédagogique.
- 5 L'usage de la plateforme informatique semble être très différent selon les enseignants. Les étudiants se sentent à l'aise avec cet outil et suggèrent que progressivement la totalité des enseignants puissent l'utiliser comme moyen privilégié pour échanger avec eux.
- 6 Les enseignants fournissent aux étudiants beaucoup de ressources afin qu'ils puissent se tenir à jour et faire des recherches. Néanmoins, l'absence d'une bibliothèque et de connexions gratuites aux journaux scientifiques ne facilite pas le développement de l'autonomie chez les étudiants.
- 7 Les rencontres avec les professionnels tout au long de la formation sont valorisées par les étudiants. Le comité suggère qu'un effort soit fait pour fidéliser les étudiants récemment diplômés et pour assurer leur présence à différents moments de la formation.

### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 8 La charge de travail des étudiants pour chaque UE n'est pas évaluée dans l'école. Il serait souhaitable d'avoir plus de données sur le temps accordé par les étudiants aux différentes activités, afin d'évaluer l'agencement global du programme.
- 9 Les étudiants affirment avoir eu des difficultés à s'organiser pour réaliser les travaux d'équipe. Le comité d'experts estime important d'approfondir les raisons de ces difficultés et d'initier une réflexion sur l'équilibre entre les travaux individuels et collectifs afin de régulariser la charge de travail. En effet, il peut s'avérer compliqué pour eux de réaliser des travaux collectifs, en l'absence d'endroit dédié pour les rencontres et les échanges ou d'un accès à une bibliothèque sur place.
- 10 Les informations obtenues par le comité sur le taux d'échec dans l'épreuve intégrée mériteraient d'être approfondies par d'autres données statistiques afin d'assurer un accès égalitaire à la diplomation. Une enquête auprès des étudiants ayant abandonné le programme juste avant le dépôt de l'épreuve intégrée pourrait donner des informations précieuses pour organiser l'accompagnement des étudiants.
- 11 Les étudiants sont globalement satisfaits de l'articulation des unités de stage avec les autres unités d'enseignement.
- 12 Parfois les dates des examens étant très rapprochées les étudiants décident d'aller directement en seconde session. Il serait recommandable d'avoir des dates permettant aux étudiants de se présenter aux examens en première session.

### *Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 13 Les modalités d'évaluation ne semblent pas toujours adaptées aux compétences affichées dans les fiches UE. Il serait important d'augmenter la diversité des modalités d'évaluation pour certains cours, notamment ceux avec des taux d'échec très élevés. L'évaluation des enseignements de manière systématique pourrait offrir des pistes précieuses pour remédier à ce taux d'échec.
- 14 Le comité souligne les efforts déployés par l'établissement afin de réaliser des évaluations de la maîtrise de la langue française et de mettre en place des mécanismes progressifs d'amélioration dès le début de la formation. Il serait peut-être souhaitable que le même processus soit utilisé pour le néerlandais et l'anglais, afin de classer les étudiants en fonction de leur maîtrise de ces langues et de cibler plus adéquatement les groupes qui auraient des besoins de remédiation par la suite.
- 15 Le comité constate que certains étudiants ne maîtrisent pas bien les critères utilisés lors de l'évaluation des épreuves intégrées. Il serait important de s'assurer de la pertinence de la grille d'évaluation utilisée et de pouvoir donner un *feedback* aux étudiants permettant d'évaluer leurs compétences et d'en tirer des conclusions sur leur avancement à partir de cet exercice. Étant donné que ces épreuves sont considérées comme des moments phare de ce programme, il serait important de les utiliser pour professionnaliser les étudiants.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Encourager les enseignants à échanger sur leurs pratiques pédagogiques au moins deux fois par an, afin de créer une dynamique d'émulation collective. Les enseignants ayant intégré le *feedback* dans leurs cours pourraient illustrer par des exemples la manière avec laquelle ils le mettent en pratique.
- 2 Réfléchir collectivement à l'opportunité de mettre en place l'outil portfolio *Mahara*.
- 3 Partager le rôle d'accompagnement des étudiants lors de leurs stage, afin d'avoir plus d'une personne dédiée à cette tâche.
- 4 Enregistrer des capsules vidéo avec les nouveaux diplômés afin de garder la trace de leur vécu et réussite dans leurs premières expériences professionnelles à la suite de la formation. Cela pourrait aider les étudiants à mieux saisir le champ d'opportunités professionnelles qui leur est ouvert et à fidéliser les anciens étudiants.
- 5 Encourager les enseignants à procéder à de l'évaluation formative et à mener une réflexion d'ensemble sur la cohérence entre les acquis d'apprentissage énoncés et les modalités d'évaluation affichées.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

- 1 Malgré l'aspect parcellaire de leur enseignement, le corps enseignants demeure stable et fidèle dans la durée à l'école, mais aussi au diplôme. Cette stabilité peut représenter un atout pour le développement de la qualité de l'enseignement qui a déjà été initiée. Une autre partie du corps enseignant est constituée par des experts de la profession. Leur présence est appréciée des étudiants : ils soulignent la grande pertinence des exemples donnés et la constante mise à jour des savoirs. Ces deux catégories de personnel cohabitent et chacune concourt à la qualité de l'enseignement dispensé. Toutefois, une meilleure collaboration permettrait d'harmoniser les pratiques d'enseignement et de partager les méthodes les plus prometteuses.
- 2 Tous les professeurs sont décrits comme accessibles par les étudiants en cas de besoin d'explications supplémentaires et montrent en cela leur volonté d'accomplir pleinement leur mission d'enseignement.
- 3 Des difficultés de recrutement des professeurs peuvent poindre à l'horizon étant donné le large spectre des demandes de disponibilité de jour et de soir ne cadrant pas avec une organisation optimale de la vie privée, associé à une parcellisation des heures et une rémunération peu attrayante.
- 4 Les personnels administratifs cumulent des missions d'accueil, d'orientation, d'information et de suivi des étudiants. Pour beaucoup d'entre eux, c'est le premier point de contact de l'école. Ces personnels, présents de longue date dans l'établissement, essayent de trouver des solutions aux difficultés extrêmement variées des étudiants, et utilisent pour cela, leur très bonne connaissance du tissu local, tant interne qu'externe.
- 5 Les personnels de service participent activement au maintien des locaux dans un état d'occupation correct, et ce, malgré le grand état de vétusté du bâti et du mobilier.
- 6 La direction est renouvelée après une stabilité de plusieurs années et souhaite mettre en place une gouvernance généralisée de l'établissement grâce entre autres, à la mise en place de réunions de section, du tremplin de l'audit qualité et d'un calendrier annuel permettant de repérer les temps forts.

## *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

- 7 Les locaux sont une unité géographiquement incluse dans une école primaire, au deuxième étage. L'impression à l'entrée est celle d'une structure vieillissante. La vétusté du site est palpable dans les couloirs comme dans les salles de classe qui sont toutes équipées de tableaux à craie et/ou de paperboard. Il faut toutefois relativiser ce constat à la lueur de l'état des bâtiments dans les autres établissements d'enseignement de promotion sociale.
- 8 Les salles de classe se succèdent dans des couloirs, et il n'existe aucun des espaces communément attendus dans un lieu de formation étudiantin :
  - Espaces de travail collaboratifs
  - Bibliothèque avec personne ressource en a-conseil et accompagnement
  - Accessibilité de livres récents
  - Cafétéria ou espace de restauration / boisson

Le bâtiment ne correspond pas aux besoins pédagogiques et sociaux actuels et les modifier en ce sens représenterait un coût qui n'est pas envisageable.

- 9 Le mobilier présent est très ancien. Les salles équipées de vidéo projecteurs ne sont pas en majorité. Le mobilier est organisé dans les salles de classes de façon à permettre un enseignement frontal mais aucune salle ne présente une organisation en îlot par exemple pour favoriser les échanges entre étudiants et les travaux de groupe. L'absence de mobilier modulaire ne répond pas aux besoins variés de chaque professeur.
- 10 Aucune bibliothèque n'est disponible sur place pour les étudiants, ni pour les professeurs et les experts, à l'exception de quelques ouvrages. Certains professeurs compensent en apportant leurs propres livres (personnels), qu'ils utilisent et prêtent parfois aux élèves. Ils recommandent aussi des lectures, sur support livre ou numérique. Il faut néanmoins souligner que les étudiants, par l'entremise du « pôle académique », ont accès aux bibliothèques de l'université de Liège y compris dans ses applications virtuelles.
- 11 Les usages numériques sont en voie d'être modifiés par l'introduction d'outils nouvellement reçus. Au niveau technologique, un changement important est à venir car l'obtention du statut « école numérique » a permis d'obtenir les équipements suivants :
  - 14 portables
  - 24 tablettes
  - 4 kits interactifs
  - 2 kits multimédia
  - relais wifi
- 12 Cette dotation matérielle associée à la présence d'une personne soucieuse de partager conseils et recommandations est un élément favorable au développement de nouveaux outils pédagogiques, propres à diversifier les méthodes pédagogiques et donc favoriser la réussite de tous les étudiants.

- 13 La plateforme numérique de l'école est sous-utilisée par le corps enseignant qui se saisit diversement de cette opportunité de communiquer avec les étudiants.
- 14 Le site web de l'école est également en voie d'être repensé et totalement restructuré comme le souhaitent à la fois les personnels et les étudiants tout comme les usagers externes (professionnels, maîtres de stage...). Actuellement peu ergonomique et manquant de fluidité, il ne présente que les informations minimales mais n'a pas vocation à susciter une attractivité.

### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

- 15 Les professeurs et les personnels administratifs semblent disponibles et accessibles pour aider les étudiants en difficulté, au cas par cas, ils proposent des rencontres informelles à ceux qui sont en difficulté. Plusieurs éléments sont favorables à la réussite de tous et au respect de l'équité des apprentissages :
  - Feed-back des professeurs directement dans les corrections
  - Utilisation d'exemples contemporains et très accessibles (ex. Journaux)
  - Les cours en petits groupes pour 90% des cours.
  - Les publics adultes qui favorisent des échanges entre pairs
  - Une prévalence des stages qui favorise le lien avec le tissu professionnel et produit un sentiment de compétence pour l'issue de la 3<sup>ème</sup> année.
  - L'approche pragmatique des enseignants avec des contenus directement applicables
  - L'usage, même débutant, de *Classroom* qui permet un travail collaboratif et à distance, en groupe ou individuel, ensemble ou sur des temps différents.
  - Une accessibilité de la formation tout au long de la vie qui encourage à reprendre des études.
  - Les travaux de groupe permettent de se former aux enjeux de la coopération et d'être opérationnel très rapidement sur le terrain.
  - Une vision très familiale et accueillante de la structure.
  - Une disponibilité de la formation en profil « jour » et en profil « soir »
- 16 Ce soutien n'empêche pas plusieurs étudiants étrangers à éprouver des difficultés à maîtriser la langue française, alors que d'autres éprouvent des difficultés avec le néerlandais, les statistiques et le droit. D'après les personnes interrogées, ces difficultés expliqueraient en partie les taux d'échec importants. D'autres étudiants, sans profil particulier, rencontrent des difficultés plus ciblées sur la maîtrise de l'orthographe et de la grammaire et ont besoin de conseils de relecture avisés et de remédiation orthographique. Cette situation d'échec doit être prise au sérieux, car elle génère une forme d'exclusion chez certaines catégories d'étudiants, exclusion qui ne semble pas liée à leur capacité d'apprentissage de la GRH.
- 17 Il existe à ce jour un seul et unique référent-professeur pour tous les stages des 3 années. Cela favorise le lien et la continuité, mais ne permet pas de varier les interlocuteurs et donc les approches complémentaires de plusieurs professeurs. Par ailleurs, il faut souligner que cela exige du professeur en question un travail important en termes à la fois de suivi préalable, de rencontres avec les maîtres de stage, de visite, et de suivi des rapports de stage. En termes de gestion des ressources

humaines, cette gestion mono-personnelle de la fonction, fait porter un risque à l'institution en cas d'absence ou de départ de la personne référente.

- 18 A ce jour, il n'existe pas de système pour détecter les décrocheurs-absentéistes. Bien que la présence ne soit légalement pas obligatoire à chaque cours (hors taux plancher d'obligation de présence), et malgré les discours pour favoriser la présence, aucune solution n'existe pour détecter et rattraper les décrocheurs précocement en dehors de toute démarche volontaire de leur part (qui est la part minoritaire des décrocheurs). En fait, Lorsque les secrétaires ont connaissance d'un décrochage partiel, elles cherchent, avec l'élève qui en fait la demande volontairement, à trouver une solution administrative à sa difficulté afin de lui permettre de valider les modules et d'aller vers le diplôme avec plus de sérénité. À ce jour il n'existe pas de centralisation de l'ensemble des assistances financières, sociales et pédagogiques.
- 19 En termes d'équivalence, certains étudiants venant d'un autre bachelier GRH ou d'un diplôme proche d'une Haute École pourraient prétendre valider ce module. A ce jour, il n'existe pas de commission de validation des acquis antérieurs qui garantisse l'équité de traitement des étudiants. La demande de validation se fait au cas par cas et reste de la seule et libre appréciation du professeur responsable du cours pour lequel la dispense est sollicitée. La direction avait jusqu'à ce jour un rôle de validation de la décision professorale qui a toujours été entérinée. Cette façon de procéder ne garantit pas l'équité de traitement et la standardisation des modes d'attribution des équivalences.
- 20 Le comité constate un taux d'abandon élevé en première année. N'ayant pas accès à un service d'aide à la réussite formellement organisé, le comité suggère la création d'un système de « parrainage » ou de mentorat entre les étudiants de différents niveaux. Ce système pourrait valoriser l'implication de certains étudiants ayant bien réussi en donnant la chance à ceux ayant des difficultés d'être accompagnés par leurs pairs.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 21 À la lecture du DAE et à la suite des entretiens, le comité des experts tient à souligner le peu d'analyse de données utilisées pour le pilotage du programme. Par exemple, on connaît peu de choses sur les taux d'insertion professionnelle et de poursuite des études. On note également un faible taux de représentativité des données utilisées pour la rédaction du DAE. De plus, à peine 60% des enseignants ont mentionné avoir obtenu les informations relativement au dossier pédagogique. On ne voit pas le lien entre les différents indicateurs utilisés et cela réduit la capacité d'établir une relation de cause à effet nécessaire à une démarche d'amélioration continue. Par exemple, quels indicateurs doit-on suivre afin d'améliorer le taux de diplomation ? De plus, les indicateurs sont analysés de façon absolue sans possibilité de comparaison avec les autres institutions et programmes comparables.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Organiser une meilleure collaboration entre tous les enseignants, quel que soit leur statut, de façon à harmoniser les pratiques d'enseignement, surtout pour les professionnels chargés de la même discipline dans le cursus « jour » et le cursus « soir ».

- 2 Planifier la formation interne et externe et partager les approches pédagogiques les plus prometteuses, notamment pour les professeurs attirés aux UE ayant les taux de réussite les plus faibles.
- 3 Impliquer tous les personnels (accueil, administratif, professoral, direction) dans une procédure globale de détection et de remédiation des décrocheurs.
- 4 Engager activement les mesures pertinentes que la direction a présentées lors de la visite. Le choix d'une concertation avec les personnels est une opportunité en faveur de l'amélioration continue de la qualité. Son choix de mettre en place une gouvernance partenariale et transparente est fortement soutenue par le comité, notamment les actions suivantes :
  - La mise en place de réunions de section régulières
  - Un calendrier annuel des temps forts du bachelier GRH et de l'école à communiquer annuellement avec des rappels réguliers
  - Une communication externe élargie en direction des acteurs actuels et potentiels (portail web unique)
  - Une promotion de l'école et du bachelier GRH pas ses forces vives (ex : capsules vidéo, présence sur les réseaux sociaux, partenariats avec des écoles secondaires et les hautes écoles etc.)
- 5 Informer les étudiants du bachelier GRH sur les possibilités d'accès aux bibliothèques universitaires et aux ressources numériques via le pôle universitaire et les encourager à fréquenter ces structures.
- 6 Utiliser les nouveaux outils pédagogiques numériques pour diversifier les méthodes pédagogiques et favoriser la réussite de tous les étudiants.
- 7 Développer l'usage de la plateforme numérique de l'école par tous les enseignants.
- 8 Organiser des modes de support à la maîtrise des langues (ex. : tutorat entre élèves, soutien des enseignants, support interne ou externe).
- 9 Répartir le suivi des stages et des TFE sur plus d'une personne.
- 10 Créer et organiser une commission de validation des acquis antérieurs qui garantisse l'équité de traitement des étudiants.

## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 La méthodologie de l'autoévaluation semble reposée principalement sur la coordinatrice qualité de l'établissement. La rédaction du DAE semble également reposer sur cette seule ressource. Par conséquent, il est difficile d'identifier le rôle des différentes parties prenantes dans l'élaboration du DAE. De plus, leur taux de participation aux différentes étapes de collecte de données est plutôt faible, ce qui questionne fortement la représentativité des données collectées.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 2 L'analyse SWOT a été réalisée en prenant en considération les points soulevés dans le DAE. Les forces et les faiblesses relevées correspondent généralement à ceux qui ont été identifiées à la lecture du DAE et à la suite des entretiens réalisés.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 3 Le comité de pilotage de la démarche qualité semble se réunir une à deux fois seulement par année, ce qui ne favorise pas le suivi des objectifs.
- 4 Plusieurs actions correctives sont planifiées à court et moyen termes, mais sans que l'on puisse percevoir le lien d'intégration avec le plan stratégique de l'établissement (ex. École numérique). Dans ce contexte, les priorités sont plus difficiles à établir et cela constitue un risque en matière de gestion du changement. Le plan d'intervention proposé mériterait d'être un peu plus innovateur. Un tableau de bord prospectif serait pertinent afin de faire le suivi des différents indicateurs sélectionnés et à venir.

### RECOMMANDATIONS

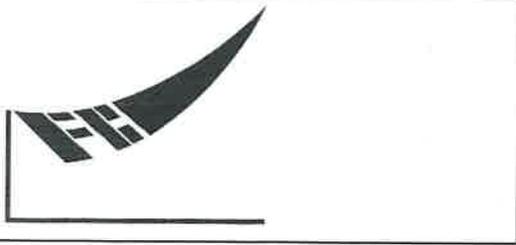
- 1 Répartir les responsabilités de la démarche qualité, sa méthodologie et son suivi sur plus d'une personne
- 2 Encourager une meilleure participation des parties prenantes lors de la collecte de données en communiquant et sensibilisant les anciens étudiants et maîtres de stage de l'importance de leur implication pour la gestion de la qualité du programme.
- 3 Définir une orientation stratégique permettant de fédérer les actions à entreprendre et de donner un sens aux divers changements à venir.
- 4 Développer un tableau de bord permettant un suivi optimal des indicateurs de performance retenus et d'assurer la réalisation des initiatives à venir.

## Conclusion

Le bachelier en GRH de l'Institut de formation continue de Jonfosse est considéré comme pertinent étant donné son taux d'insertion professionnel élevé. Les étudiants sont en général satisfaits de la formation reçue et considèrent que le programme les prépare bien au marché du travail. Le comité des experts est d'avis que la nouvelle direction doit fédérer les forces en présence afin de profiter de la mise en place de la démarche qualité pour accroître le niveau d'implication de l'équipe enseignante

Il semble également impératif de développer une culture d'amélioration continue par une systématisation de l'évaluation des enseignements, une analyse de la programmation et une meilleure utilisation des statistiques. Il est impératif de définir clairement la répartition des charges et des responsabilités et de fixer les échéances de manière à garantir un suivi par le biais d'un tableau de bord et d'éviter un essoufflement de la démarche qualité.

## Droit de réponse de l'établissement



**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :

*Nous ne souhaitons pas donner de droit de réponse*

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique 1	Point 2	Observation de fond

Nom, fonction et signature  
de l'autorité académique  
dont dépend l'entité

Wos Veronique  
Directrice

Nom et signature du de la  
coordonnateur-trice de l'autoévaluation

Watheler



1 Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).  
2 Mentionner le numéro précédant le paragraphe.