



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

Denis Chênevert
Mehdi Amdouni
Ariadna Ayala Rubio
Xavier Lejeune

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie & Gestion des
ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources
humaines

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

8 février 2022

Table des matières

Gestion des ressources humaines : Haute École Francisco Ferrer	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.....	8
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.....	9
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
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	13
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continue).....	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	15
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	16
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	16
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	18
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement	21

Gestion des ressources humaines : Haute École Francisco Ferrer

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*¹ en Sociologie et Gestion ressources humaines. Dans ce cadre, les experts² mandatés par l'AEQES se sont rendus les 16 et 17 décembre 2019 à la Haute École Francisco Ferrer (HEFF), sur l'implantation située place Anneessens à Bruxelles, accompagnés par un membre 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 2 représentants des autorités académiques, 18 membres du personnel, 11 étudiants, 5 diplômés et 3 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 comité³

- Denis Chenevert, expert pair, président du comité des experts
- Mehdi Amdouni, expert étudiant
- Ariadna Ayala Rubio, expert de l'éducation
- Xavier Lejeune, expert de la profession

¹ Un cluster est un regroupement de programmes évalués ensemble par l'AEQES, conformément à la planification des évaluations. En ligne : http://www.aeqes.be/calendrier_plan.cfm (consulté le 5 mai 2020).

² Dans ce rapport, le masculin est utilisé à titre épicène.

³ Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- La démarche qualité fait partie de la philosophie de l'établissement dans une perspective formative
- L'importance des stages
- L'architecture du programme et le développement du programme – adaptations permanentes
- Les étudiants sont en général satisfaits de leur formation
- L'épreuve intégrée en première année est un exemple de bonne pratique pédagogique
- Les maîtres de stages sont satisfaits de la formation des étudiants
- Plusieurs actions pédagogiques et d'aide à la réussite adaptées

FAIBLESSES PRINCIPALES

- La démarche qualité semble venir d'en haut et ne pas être assimilée par les personnes concernées
- Manque d'exploitation des données et des indicateurs
- Réticences dans l'adoption d'une démarche proactive à l'égard de l'évaluation des enseignements
- Le développement des *soft skills* des étudiants, notamment leur communication orale
- Peu de feedback formatif des enseignants envers des étudiants

OPPORTUNITÉS

- La fusion de la section sociale avec la section économique
- Personnes des services transversaux sont disposées à gérer des nouveaux projets (CAP, technologies SATICE, témoignages des diplômés, ...)
- Mettre en avant le taux d'employabilité des diplômés (réputation du programme en construction)

MENACES

- Infrastructure (locaux, équipements, systèmes informatiques)
- Essoufflement de la cellule qualité
- Ne pas exploiter les données récoltées
- Un plan d'action très ambitieux, risque de ne pas détecter les priorités
- Au-delà de la philosophie qualité affichée, les rôles et responsabilités de chacun restent à définir

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Mettre en place une approche systémique pour l'évaluation des enseignements
- Développer des mises en situation professionnelles des étudiants / introduction à la gestion d'un profil *LinkedIn*
- Revoir les grilles d'évaluation afin de permettre un *feedback* formatif des enseignants envers les étudiants
- Mettre en place une stratégie de marketing afin de promouvoir le programme auprès des différentes parties prenantes avec l'aide des diplômés et maîtres de stage (capsules témoignages) - créer l'*alumni* progressivement
- Revoir l'aménagement et la vocation de certains locaux (ex : utilisation de l'ancienne bibliothèque)
- Promouvoir l'utilisation d'un outil portfolio (cf. « projet de canevas permettant un retour réflexif sur la démarche qualité par année académique et par programme »)

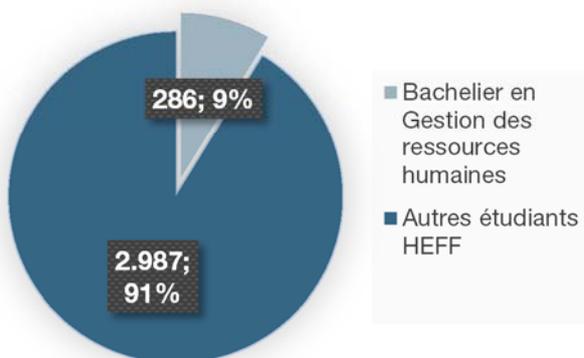
Présentation de l'établissement et du programme évalué

Située à Bruxelles sur cinq implantations, la Haute École Francisco Ferrer (HEFF) est un établissement d'enseignement supérieur qui propose des formations de type court et long. Son pouvoir organisateur est le Conseil communal de la Ville de Bruxelles.

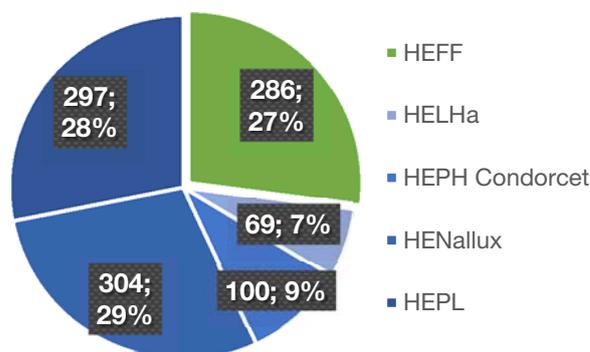
Depuis l'adoption de son statut organique en octobre 2019, la Haute École comporte cinq départements, dont le département économique et social qui est issu de la fusion des deux catégories économique et sociale. Au sein de ce département, le bachelier en Gestion des ressources humaines (GRH) concerné par la présente évaluation est organisé depuis l'année académique 2013 – 2014. Les cours sont organisés sur le site Anneessens en horaire du jour.

Depuis sa mise en œuvre, le bachelier en GRH a connu une augmentation constante du nombre d'étudiants. En 2018 – 2019, 286 étudiants étaient inscrits dans le bachelier GRH à la HEFF, ce qui représente plus d'un quart de la population totale dans ce cursus inscrite en hautes écoles en FWB. Le nombre d'étudiants inscrits en GRH à la HEFF représentait 9 % de la population étudiante totale de la haute école.

Étudiants du bachelier en Gestion des ressources humaines à la HEFF (2018-2019)



Étudiants du bachelier en Gestion des ressources humaines en hautes écoles en FWB (2018 - 2019)



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 Une nouvelle gouvernance de l'institution et du programme de bachelier en GRH a vu le jour à la suite de la fusion des catégories sociale et économique. Ce nouveau département (Économique et Social) va accroître la visibilité et améliorer l'image du programme. La structure de gouvernance s'articule sur plusieurs niveaux (pouvoir organisateur, plan pédagogique, social et culturel, organes de gestion et consultatif, portfolio qualité, etc.). Il y a également l'existence d'un plan stratégique 2015 – 2020 qui réapparaît dans les différents plans et rapports d'activité. Un nouveau plan stratégique est en développement, adressant les limites de l'ancien et les enjeux de demain. Des voix délibératives ont été octroyées aux étudiants dans les différentes instances de gouvernance.

Le comité des experts constate que l'ensemble de ces mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessairement intégrés les uns aux autres, ce qui réduit la cohérence de la politique de gouvernance. En effet, du côté institutionnel, il est impératif de prioriser les actions afin de réussir la mise en œuvre. Les indicateurs sont présents, mais des choix seront nécessaires. De plus, les étudiants sont peu actifs dans les instances de gouvernance qui leurs sont proposés, car ils ne voient pas la pertinence de leur implication.

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

- 2 Les structures importantes existent afin d'assurer une bonne gestion de la qualité, et ce, depuis 2015. Les entretiens réalisés par le comité des experts ont permis de comprendre le rôle du portfolio qualité pour les différentes équipes impliquées dans la démarche qualité. Ce portfolio semble apprécié par la majorité des enseignants et par les autres parties impliquées dans la gestion de la qualité, car il apporte un cadre et un fil conducteur sur 3 ans à l'égard des objectifs et indicateurs qualité. De grandes attentes reposent sur ce document dans la mesure où les enseignants s'impliquent de façon significative.

Les structures et mécanismes de gestion de la qualité sont présents mais semblent peu opérationnels. Les entretiens réalisés donnent l'impression que la culture et la démarche qualité semblent venir d'en haut dans une approche *top-down* et ne pas avoir été assimilées de façon significative par les acteurs concernés. Les entretiens réalisés ont permis d'identifier une fragilisation de la coordination, étant donné l'absence de certains membres du personnel. Il y a donc lieu de considérer les risques

de multiplier les structures et mécanismes de gestion de la qualité sans attribuer une responsabilité réelle aux acteurs concernés.

- 3 Malgré des efforts importants afin d'impliquer les parties prenantes dans la démarche qualité, la grande majorité des personnes rencontrées dans les différents entretiens n'y avaient pas été associée, ou très peu. Il semble que le départ de deux personnes ressources a contribué au déficit de participation. Il semble que des conseils et du soutien soient offerts aux parties concernées sans qu'il y ait réellement de retour, soit par manque d'intérêt ou de temps à consacrer à la démarche qualité. Les différents documents ont bien été envoyés aux instances concernées – ex. : Dossier d'autoévaluation (DAE) – et diffusés parmi l'ensemble des membres actifs mais sans, encore une fois, qu'il y ait eu de retour.

Il ne semble pas y avoir à proprement parler de stratégie délibérée à l'égard de la gestion de la qualité, ce qui n'est pas souhaitable lorsque la participation de tous est essentielle à la réussite d'une telle démarche.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 4 La gestion de la qualité se fait au cas par cas avec des plans d'action par section qui n'ont pas été pensés dans une vision globale, ce qui rend le travail de suivi plus difficile. De plus, au même moment le plan stratégique pour l'ensemble de l'enseignement de la Ville de Bruxelles (ce plan est nommé PULSAR) a été imposé par les instances municipales, ce qui a généré une surcharge de travail.

Le comité des experts constate que la démarche qualité n'est pas étrangère aux acteurs concernés et fait maintenant partie du département, mais il faut encore déployer des efforts afin de trouver des partenaires qui veulent s'impliquer activement.

- 5 Il existe une démarche d'enquête après des diplômés mais en raison du caractère récent du programme, il y a à ce stade peu d'*alumni*. Cette démarche, ainsi que le processus plus formel d'analyse, est donc en cours de construction. En ce qui concerne les étudiants, un processus récent d'évaluation du programme a été mis en place et a permis d'amasser des données quantitatives et qualitatives qui ont été analysées et compilées au sein d'un fichier Excel. À la suite de toutes les informations recueillies, la commission qualité a tenté de produire un plan d'action qualité. Toutefois, cette commission s'est un peu essouffée étant donné les multiples charges reposant sur la coordonnatrice qui doit également administrer la même démarche auprès d'autres sections.
- 6 L'évaluation des enseignements ne fait pas l'objet d'un processus formel à l'issue de chaque unité d'enseignement (UE). Ce type d'évaluation ne semble pas faire partie de la culture de l'établissement, car le terme qualité n'est pas encore assimilé par le corps enseignant. De plus, l'expérience avec les évaluations des UE ne semble pas avoir été concluante, car les étudiants ne répondent pas très clairement au formulaire. L'institution a plutôt opté pour un système d'évaluation global du programme afin d'instaurer un effet miroir par rapport à l'évaluation que font les enseignants du programme en question. Il convient à présent d'utiliser adéquatement les résultats de ces évaluations et d'en faire part aux enseignants afin de leur offrir un soutien pédagogique. Le comité tient également à souligner la possibilité pour les enseignants de passer le Certificat d'aptitude pédagogique à l'enseignement supérieur (CAPAES) ainsi que le soutien octroyé par la HE à l'égard de ces enseignants. Toutefois, ce

service est offert sur une base volontaire sans aucune contrainte ou sans objectifs d'amélioration. Par ailleurs, les personnes qui vont volontairement vers la cellule d'accompagnement pédagogique (CAP) ne sont pas nécessairement celles qui en ont le plus besoin.

- 7 Une boîte à idées a été initiée afin de favoriser l'implication du plus grand nombre de personnes dans la démarche qualité. Il semble que cette approche soit porteuse et qu'il devient de plus en plus naturel d'y participer.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 8 Au niveau de la communication interne et du partage de l'information, il s'avère que les différents produits de la démarche stratégique et qualité ne sont pas très bien connus par les acteurs internes (plan, objectifs, réalisations). Par exemple, le PPSC ne semble pas connu des différentes parties prenantes, alors que le service d'accompagnement au métier d'étudiant (SAME) et l'accès à la bibliothèque sont peu connus par les étudiants. Il semble y avoir une déficience à l'égard des communications internes, car certaines informations importantes ne sont pas connues et d'autres sont véhiculées par un médium qui n'est pas nécessairement adéquat pour le public visé.
- 9 Les étudiants n'ont pas encore le réflexe de consulter la boîte de courriel institutionnel, car ils s'identifient peu à l'institution. L'utilisation du mail institutionnel n'est donc pas homogène. Du côté du iCampus, il semble que l'outil soit apprécié par les étudiants, mais utilisé différemment selon les enseignants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Intégrer les différentes structures et mécanismes de gestion de la qualité afin d'opérationnaliser la démarche le plus rapidement possible et de rendre imputable les parties concernées.
- 2 Partager les bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité afin d'en faire profiter toute la communauté.
- 3 Établir une stratégie de communication interne afin de départir le médium, le message et la cible (ex. : écran : information générale ; courriel : information précise ; courrier : information importante).
- 4 Bâtir une infolettre ou un journal interne afin de véhiculer les réalisations importantes de l'établissement et du département.
- 5 Développer une stratégie d'implication des différentes parties prenantes au sein des différentes instances de la HE.

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 liens étroits et multiples que le cursus entretient avec le monde professionnel, en particulier grâce aux professeurs invités, garantissent l'actualisation des contenus de la formation.
- 2 Le comité salue les efforts déployés par la HEFF pour intégrer à ses activités la dimension de recherche scientifique appliquée ainsi que sa volonté à nouer des partenariats en ce domaine.
- 3 Les professionnels pointent la faiblesse de la maîtrise des langues étrangères et les étudiants se disent surpris du décalage entre le niveau de langue requis en BLOC 1 et celui requis en BLOC 2 ; actuellement, le niveau le plus élevé requis en langues étrangères se situe au niveau B1 (Cadre Européen de Certification des Langues), alors que tous s'accordent à dire qu'un niveau B2 est nécessaire pour communiquer en anglais et/ou en néerlandais de manière professionnelle dans le champ de la GRH.
- 4 Il existe un manque de culture de la mobilité des étudiants dû en particulier à l'existence de seulement deux partenariats : Thomas Moore en Belgique et Universidad de Murcia en Espagne.
- 5 Le comité accueille l'effort de la HE d'avoir limité le nombre de prérequis/corequis afin de faciliter la conception du programme étudiant ; néanmoins, il convient de rester vigilant quant à l'impact des cours regroupés désormais en unités d'enseignement sur le taux de réussite des étudiants.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 6 La HEFF communique au travers de canaux et de supports variés (brochures, journées Portes Ouvertes, salon SIEP, réseaux sociaux, etc.) avec professionnalisme (charte graphique, logo, etc.).
- 7 Depuis 2015, la HE a travaillé sur la refonte complète du site internet, ce qui permet une meilleure accessibilité aux informations pédagogiques ou administratives de la HE.
- 8 La HE s'est dotée d'une responsable en information et communication, qui préside le Service InfoCom, pour soutenir sa communication interne et externe. Cependant, le manque de définition d'objectifs précis et circonscrits pose problèmes au soutien de la communication externe.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en avant le taux d'insertion professionnelle du bachelier en Gestion des ressources humaines (taux assez élevé de satisfaction des diplômés et progression de la connaissance en ressources humaines selon les employeurs).
- 2 Augmenter le nombre d'échange entre chargés de cours afin d'améliorer la coordination pédagogique.
- 3 Impliquer davantage les professeurs invités dans la démarche qualité de l'établissement et dans la vie de l'école.
- 4 Rompre avec le manque de tradition de mobilité et sensibiliser les étudiants à une culture de la mobilité (stage et Erasmus +) ; en ce sens, la volonté de l'établissement de proposer dans l'avenir plus de partenariats aux étudiants est légitime.
- 5 Maintenir une veille systématique quant à l'évolution du contexte professionnel de la Gestion des ressources humaines.
- 6 Conserver une politique de communication externe commune pour l'ensemble de la HEFF.
- 7 Développer le site *alumni* afin d'entretenir les contacts avec les diplômés et le monde professionnel.
- 8 Assurer des évaluations formelles et informelles des enseignements de façon plus périodique.

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. Dans les contrats d'apprentissage les objectifs de la matière ainsi que les modalités d'évaluations sont décrits. Les critères d'évaluation concrets qui seront utilisés pour chaque modalité d'évaluation n'apparaissent pas systématiquement dans la plupart des contrats didactiques ni dans toutes les fiches UE.
- 2 Les professeurs considèrent les fiches UE comme un acte administratif plutôt qu'un acte de communication, ce qui provoque parfois des dissonances entre les modalités d'évaluation et les fiches d'enseignement ; toutefois, ils ont pu faire appel à la cellule d'accompagnement pédagogique (CAP) afin de revoir leur unité d'enseignement respective et au coordinateur de section qui passe en revue les fiches UE.
- 3 Une analyse a été réalisée à l'égard des incohérences entre les fiches UE. Il serait maintenant important que la coordinatrice qualité de la section GRH ou le service d'appui aux enseignants puisse communiquer et préciser l'importance de résoudre certains des problèmes identifiés.

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

- 4 Certains enseignants pratiquent une diversité de méthodes d'apprentissage et utilisent le campus virtuel (iCampus) pour des fins pédagogiques. Cet usage devrait être répandu et partagé entre les enseignants. Par exemple, pour la formation d'anglais, le comité des experts a constaté une utilisation intéressante et variée de la plateforme des cours en ligne.
- 5 Certains enseignants mettent en place des modalités d'enseignement intégrées et une approche évaluative permettant aux étudiants de faire des liens entre les différentes matières. Le comité félicite les enseignants et salue ces initiatives. Ces expérimentations devraient être consolidées et évaluées, afin de pouvoir les diffuser auprès des autres enseignants. Il est néanmoins important que les étudiants soient capables de comprendre l'importance de ces activités et des critères d'évaluation utilisés. De la même manière, et en vue de la nouveauté de ces enseignements, il serait envisageable d'évaluer la charge de travail pour les étudiants participant à ces initiatives pédagogiques. Parfois, le contraste entre des modalités d'apprentissage très différentes (entre les cours théoriques et les activités d'intégration) demande une explicitation fréquente de la part des enseignants relative à l'importance de ces nouvelles approches pédagogiques.

- 6 Le tutorat, les remédiations et autres mécanismes pour garantir la réussite des étudiants sont mis en place dans le cursus GRH et semblent faire partie de la culture de l'établissement. La poursuite et l'évaluation de ces mécanismes devraient permettre une réduction du taux d'abandon des étudiants, notamment s'ils sont combinés avec une bonne orientation professionnelle des étudiants.
- 7 Les étudiants sont satisfaits de l'accompagnement reçu lors des stages et lors de la rédaction des TFE. Ils soulignent également leur appréciation à l'égard de formation dispensée par les professeurs-experts. Les étudiants se disent « bien adaptés » au marché de l'emploi. Néanmoins, ils suggèrent, ainsi que le panel de professionnels rencontré, que les cours de langue puissent être davantage orientés sur la profession RH afin de faciliter leur insertion professionnelle.
- 8 Il a également été suggéré par les étudiants et les recruteurs que les compétences relationnelles et langagières nécessaires à l'entretien d'embauche et à l'intégration en début de stage puissent être développées à l'intérieur du programme. Des mises en situation et des jeux de rôle pourraient permettre l'apprentissage de ces compétences. Certaines disciplines de base semblent également poser un problème aux étudiants telles qu'elles sont structurées et enseignées présentement. L'utilisation de la cellule d'accompagnement pédagogique (CAP) serait une voie à explorer afin de remédier à la situation.
- 9 Le comité d'experts tient à souligner un usage très varié de la plateforme informatique en fonction des différents enseignants. Les étudiants se disent à l'aise en général avec la plateforme virtuelle, mais ont soulevé que le contenu de cette plateforme n'est pas toujours adapté à leurs besoins. Ils suggèrent que progressivement la totalité des enseignants puissent l'utiliser comme moyen privilégié pour échanger avec eux et pour pouvoir travailler certains apprentissages.

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

- 10 Les étudiants sont globalement satisfaits de l'articulation du programme, même si parfois ils voient des incohérences entre les contenus transmis par certains enseignants. Il faut considérer le fait que la charge de travail des étudiants dans chaque UE ne correspond pas toujours au nombre de crédits, une évaluation de la charge réelle par la HE serait de mise. Il serait aussi envisageable d'avoir plus de données sur le temps accordé par les étudiants aux différentes activités, afin d'évaluer l'agencement global du programme et permettre aux étudiants de mieux organiser leur horaire.
- 11 Les rencontres avec les professionnels 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 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 12 Les modalités d'évaluation ne semblent pas toujours adaptées aux compétences affichées dans les fiches UE. Les étudiants reconnaissent qu'ils ont peu de situations pour identifier leur progression en matière d'apprentissage et d'acquisition de compétences, et que la culture du *feedback* n'est pas très répandue au sein du programme. Il serait important d'accroître la diversité des modalités d'évaluation dans certains cours afin de favoriser des activités permettant aux étudiants de s'autoévaluer et de réfléchir à l'évolution de ses propres compétences.
- 13 Le comité souligne très favorablement les efforts de l'établissement afin de réaliser des évaluations de niveau pour la langue française et pour assurer une amélioration de manière progressive dès le début du programme. Il serait peut-être souhaitable que le même processus soit utilisé pour le néerlandais, permettant aux étudiants d'obtenir du soutien rapidement afin d'assurer un apprentissage progressif dès le début du programme. À cet effet, certains étudiants soulignent l'existence d'une grande différence de niveau entre un cours de langue et le suivant, et ce, notamment pour le néerlandais.
- 14 Le comité constate que pour l'évaluation de la progression en matière de compétences lors des stages, le document « semainier » est utilisé par les étudiants. Ce document n'est toutefois pas utilisé pour faire un point d'étape avec les étudiants. La pensée réflexive et critique est importante dans le monde actuel, et notamment dans un champ d'expertise avec beaucoup de possibilités d'insertion professionnelle. Le comité n'a pas identifié beaucoup de situations d'apprentissage permettant de développer cette introspection.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'assurer de rendre systématique la communication à tous les étudiants des critères concrets d'évaluation dès la première semaine de cours.
- 2 Travailler plus étroitement avec l'i-CITY (département informatique de la ville de Bruxelles) afin d'améliorer et mettre à jour en permanence le site web de la HE et en particulier les fiches UE de la catégorie.
- 3 Enregistrer des capsules vidéo avec les nouveaux diplômés afin de garder la trace de leurs vécus et réussites dans leurs premières expériences professionnelles suite à la formation.
- 4 Implanter un processus systématique d'évaluation des enseignements afin d'offrir des pistes précieuses pour adapter certains cours et pour mieux mettre en relation les ressentis des étudiants avec les méthodes et structures déployées par les enseignants. Il a été décidé d'évaluer la formation de manière globale au lieu d'évaluer chaque enseignement. Il serait probablement pertinent de pouvoir combiner les deux types d'évaluations. Le comité est convaincu que le service d'appui aux enseignants pourrait jouer un rôle important dans ce processus.
- 5 Promouvoir la transmission de *feedback* formatif de la part des enseignants à destination des étudiants. Les enseignants ayant intégré cette approche dans la restitution des évaluations pourraient transmettre leur façon de faire à leurs collègues intéressés.

- 6 Encourager les enseignants à mener une réflexion d'ensemble sur la cohérence entre les acquis d'apprentissage énoncés, les modalités d'évaluation affichées et les critères d'évaluation concrètement transmis aux étudiants.
- 7 Vérifier le niveau de maîtrise des langues à l'entrée (français, néerlandais, anglais), le niveau d'exigence des différents cours de langue ainsi que leur progressivité entre les blocs.
- 8 Instituer un processus d'auto-évaluation des étudiants en stage afin qu'ils puissent apprendre à s'évaluer et à identifier les compétences acquises en entreprise. Cet exercice devrait être mené avec la personne responsable du suivi des stages. Il serait probablement pertinent de mener une réflexion à ce sujet et de créer des espaces et situations d'apprentissage afin que les étudiants puissent s'exercer.

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 continue)

- 1 Le comité des experts est d'avis que l'établissement dispose du personnel suffisant, tant administratif que pédagogique. Toutefois, il semble manquer de leadership et d'une stratégie claire permettant d'orienter tous les efforts dans la même direction. Une partie de l'équipe pédagogique ne fait pas preuve de réflexivité sur ses pratiques d'enseignement et n'a pas l'air sensible aux nouvelles approches pédagogiques. Les professeurs-invités sont perçus comme une force par les étudiants.

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

- 2 À la lecture du DAE et à la suite des entretiens, le comité tient à souligner qu'une proportion importante des étudiants déplore le peu de locaux à leur disposition, leur état de propreté et le manque d'équipement des classes. Les étudiants souhaiteraient disposer de plus de locaux silencieux afin de pouvoir travailler et étudier dans de bonnes conditions. Ils se plaignent aussi de la température (froid en hiver – chaud en été). Les étudiants déplorent le manque d'information et de communication à l'égard des services (ex. : Erasmus, SAME) et des infrastructures (ex. : bibliothèque). La Direction ne semble pas faire respecter les consignes: il est interdit de manger dans les salles de cours, mais tout le monde le fait y compris les chargés de cours et personne ne semble intervenir. L'équipe technique (techniciens de surface) est complètement désarmée face à cette situation et tente, tant bien que mal, de maintenir un minimum de propreté. Le Comité a également remarqué une mauvaise utilisation de l'espace (ex. : optimisation de l'espace de l'ancienne bibliothèque). Par ailleurs, le Comité reconnaît le caractère peu fonctionnel des installations et s'interroge sur les raisons pour lesquelles on ne donne pas plus de cours au Palais du Midi.
- 3 En terme technologique, on observe la présence d'un SharePoint permettant de consulter le portfolio qualité dans lequel l'ensemble des documents sont présents. Les entretiens réalisés ont permis de constater que la plateforme iCampus est utilisée de manière aléatoire, car certains enseignants l'utilisent, alors que d'autres non.

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

- 4 Les entretiens réalisés par le comité des experts ont permis de soulever les difficultés rencontrées par les équipes pédagogiques avec les étudiants primo-arrivants. Ces difficultés concernent principalement l'expression orale (français) et la maîtrise des mathématiques de base. Le projet de coaching mis en place par la section entre les étudiants du bachelier GRH et ceux en soins médicaux dans le cadre de leur recherche de stages pourrait être répliqué entre les étudiants qui réussissent bien dans les matières dites difficiles (langues et mathématique) et ceux qui éprouvent plus de difficultés. Cette expérience de coaching a constitué une très belle mise en situation professionnelle appréciée de tous les intervenants. Il en est de même du service de tutorat.
- 5 Le comité des experts tient à souligner les difficultés éprouvées par la majorité des étudiants pour la réalisation de l'épreuve intégrée et le cours d'histoire socio-politique. En effet, une épreuve intégrée est organisée au sein du bloc 1 et regroupe les matières management, informatique et ressources humaines. Seulement six étudiants ont réussi sur un total de 85 étudiants. Le comité a néanmoins relevé que l'organisation d'une EI est une méthode d'évaluation de qualité qui permet de faire des liens entre diverses matières d'UE. Un phénomène similaire se produit avec le cours d'histoire socio-politique qui se retrouve dans un bloc de 10 ECTS. S'il y a un échec à cette UE, cela remet en question la réussite complète du bloc 1. Ce système de cotation est jugé trop strict par les étudiants et ces derniers considèrent que trop de crédits sont octroyés pour un cours dont l'importance est considérée par eux comme relativement moindre.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 6 L'établissement dispose d'une multitude d'informations. Le Comité d'experts a remarqué que les informations étaient bien présentes, mais elles étaient peu ou pas utilisées. Des statistiques sont manquantes. Une collecte de moins grande ampleur couplée à un meilleur traitement devrait être privilégiée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Communiquer clairement le changement de catégorie du bachelier en GRH (sociale à économique) et modifier l'ensemble des informations contenues sur les différents médiums de communication.
- 2 Développer un plan d'aménagement des locaux des différents bâtiments (ex. : Palais du Midi) et resserrer les règles d'utilisation des locaux et du matériel afin d'offrir un environnement propice à l'enseignement et l'apprentissage.
- 3 Formaliser l'utilisation de la plateforme iCampus afin d'assurer une cohérence et une légitimité institutionnelle dans les modes de diffusion et de communication.
- 4 Élargir le processus de coaching entre étudiants afin d'inclure les langues et les mathématiques.
- 5 Revoir la préparation à l'épreuve intégrée et le nombre de crédits du cours histoire socio-politique.
- 6 Revoir l'utilisation et le traitement des données statistiques relatives au pilotage de la section.

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 formation d'un comité d'évaluation interne est un organe utile dans la démarche d'évaluation de la qualité ayant permis une certaine appropriation de cette dernière. À l'exception des sondages, dont le taux de participation n'est pas indiqué dans cette section, on connaît peu le rôle des autres parties prenantes dans le processus d'autoévaluation. La rédaction du dossier a reposé en grande partie sur deux membres du comité. La coordinatrice de la section, qui est également coordonnateur du comité d'évaluation interne, semble avoir joué un rôle prépondérant dans l'ensemble du processus.
- 2 L'utilisation des rencontres virtuelles semble avoir été privilégiée dans cette démarche, alors que les rencontres en présentiel ont surtout concerné les deux personnes responsables de la rédaction. La coordinatrice a bénéficié d'une attribution de charge afin de la soutenir dans son rôle.
- 3 Le peu d'implication des autres membres enseignants a rendu difficile la collecte d'informations nécessaires au processus d'autoévaluation. Il semble y avoir eu des difficultés de communication entre le corps enseignant et la coordinatrice du comité.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 Tous les éléments clés ont été identifiés dans l'analyse SWOT, donnant une vue d'ensemble des facteurs importants.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 Le plan d'action est clair et détaillé, mais comporte peu de précisions sur les échéanciers de réalisation de chacune des actions et sur la personne responsable. Plus précisément, il n'identifie pas quelles sont les actions prioritaires dans le court terme, le moyen terme et le long terme et qui sont les personnes responsables et redevables.
- 6 La création d'un service de statistique est une bonne idée dans la mesure où il identifie clairement au sein d'un tableau de bord quels sont les indicateurs qu'il est important de suivre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Sensibiliser l'ensemble des parties prenantes de l'importance et de l'avantage de s'impliquer dans la démarche de gestion de la qualité, et ce, principalement au niveau du corps enseignant.
- 2 Préciser les échéances et la personne imputable des différentes actions prévues.
- 3 Colliger les différents indicateurs au sein d'un tableau de bord prospectif.

Conclusion

Le comité d'experts est d'avis que le bachelier en GRH de la Haute École Francisco Ferrer est apprécié des principaux intervenants, dont les étudiants et que le taux d'insertion professionnelle reflète sa valeur sur le marché. Toutefois, le pourcentage de réussite est beaucoup trop faible, ce qui suggère des enjeux aux niveaux des admissions (mise à niveau) et du soutien aux nouveaux étudiants. La programmation du bloc 1 doit être revue de manière à ne pas pénaliser à outrance et démoraliser les étudiants qui échouent une épreuve.

Beaucoup de moyens et dispositifs sont mis à disposition afin de garantir le succès de la démarche qualité. Un engagement formel de chacune des parties impliquées devient nécessaire à la pérennité de cette démarche.

La fusion des catégories sociales et économiques constitue une opportunité qu'il faut saisir en garantissant des infrastructures matérielles et technologiques permettant le passage à un enseignement du XXI^{ème} siècle.



Évaluation du cursus
Sociologie et GRH

2019-2020

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : L'établissement remercie les experts pour leur professionnalisme, la richesse des échanges et les recommandations formulées à la suite de leur visite.

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

Nom et signature du/de la
coordonnateur·trice de l'autoévaluation

Fatima Ait Lalla
Directrice f.f. du département
économique et social

Ilaria Faccin
Coordonnatrice de l'autoévaluation

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.