



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie & Gestion des
ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources
humaines

Haute École Namur-Liège-Luxembourg
(Hénallux)

Michèle Van de portal
Julien Carbonez
Pierre Chaudat
Laurène Guehoda Denis

8 février 2022

Table des matières

Gestion des ressources humaines : Haute École Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux)	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	8
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	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	10
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	12
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	12
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	12
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	13
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)	16
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.....	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
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	19
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	19
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	19
Conclusion	21
Droit de réponse de l'établissement	22

Gestion des ressources humaines : Haute École Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux)

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 Sociologie et Gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, les experts² mandatés par l'AEQES sont intervenus en distanciel les 16, 17 et 18 novembre 2020 à la Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux), 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 effectuée en distanciel (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré quatre représentants des autorités académiques, vingt-trois membres du personnel, douze étudiants, trois 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 :

- la gouvernance et la politique qualité
- la pertinence du programme
- la cohérence interne du programme
- l'efficacité et l'équité du programme
- 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

- Michèle Van de portal, experte de la profession, présidente du comité des experts
- Julien Carbonez, expert de l'éducation
- Pierre Chaudat, expert pair
- Laurène Guehoda, experte étudiant

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_cursus.cfm.

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

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

- Articulation des valeurs et des objectifs dans un plan stratégique orienté autour de la qualité
- Forte identité de la structure (établissement et département)
- Liens soutenus avec les milieux professionnels dont le cœur de métier est la GRH
- Adéquation entre la formation théorique et la formation empirique
- Bon taux d'insertion professionnelle
- Accompagnement très soutenu des étudiants dans le cadre de leur stage et de leur TFE
- Vigilance sur l'agencement global du programme, l'articulation des contenus et les risques de doublons
- Existence de plusieurs services d'aide à la réussite
- Satisfaction globale des étudiants relative à l'accompagnement personnalisé mis en place par l'établissement
- Présence d'une cellule FoRS qui propose des formations continues
- Fonctions support impliquées et disponibles
- Infrastructures et les équipements pédagogiques modernes et adaptés
- Implication soutenue des professionnels dans la démarche d'autoévaluation

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le dispositif de participation (étudiants, *alumni*, monde professionnel) est relativement ténu
[*Droit de réponse de l'établissement*](#)
- Absence de thématiques d'actualité relatives à l'évolution du cœur de métier
[*Droit de réponse de l'établissement*](#)
- Diversité des canaux de communication générant un morcellement de l'information
- Absence de stratégie de formation relative aux professionnels de l'école

OPPORTUNITÉS

- Bonne implantation locale
- Bassin d'emploi attractif
- Offre de formation dynamique relative aux poursuites d'études

MENACES

- Évolution du cœur de métier de la GRH en dissonance partielle avec le programme

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Pouvoir initier les étudiants à la culture de l'évaluation en faisant le lien avec leur future pratique GRH.
- Meilleure valorisation des dispositifs qui ont une plus-value pour les étudiants, via la communication interne (service d'aide à la réussite, tutorat, ...).
- Privilégier les canaux d'information officiels sans écarter des canaux secondaires déjà utilisés.
- Optimiser la vigilance relative aux réalités de l'entreprise et intégrer ces réalités dans les programmes (attentions particulières : la digitalisation, l'intelligence artificielle, la transformation digitale de la fonction RH, ...).
- Poursuivre la réflexion autour d'une formalisation d'un dispositif institutionnel commun et partagé des EEE.
- Continuer à apporter des informations concernant l'intérêt de la cellule FoRS (en termes de propositions de formation et de recherche) auprès de l'ensemble des parties prenantes et notamment auprès des professionnels partenaires.
- Augmenter les moyens de la cellule relation internationale pour développer la mobilité des étudiants dans des territoires linguistiques divers (au-delà des accords ERASMUS propres à l'Europe).
- Prévoir des outils quantitatifs pour mesurer les avancements des chantiers lancés en 2018.
- Conduire une réflexion sur la question des prérequis (et les corequis), notamment dans le cadre des enseignements linguistiques.
- Encourager les stages dans des communautés linguistiques différentes de sa langue natale.
- Encourager les relations entre les différents départements notamment sur des thématiques d'actualité comme la gestion des big data avec le bachelier informatique de gestion de l'école.
- Poursuivre le travail de systématisation des EEE dans le cadre d'une procédure institutionnelle.
- Mieux intégrer la gestion de l'absentéisme par une remontée d'information globale des enseignants auprès de la coordonnatrice service d'aide à la réussite (SAR) permettant de prévenir le décrochage (en lien avec la charte en vue d'accompagner l'étudiant vers la réussite).
- Pouvoir mettre en place des temps de partage avec les enseignants œuvrant pour le cœur de métier et les autres membres de l'équipe pédagogique afin de pouvoir les initier aux construits de la GRH.
- Continuer à faire venir des *alumni* / employeurs qui témoignent de l'évolution des métiers de la GRH et de l'importance de la maîtrise des langues dans ces métiers.
- Continuer à formaliser la réflexion autour de la recherche ascendante et descendante des besoins en formation des professionnels.
- Mettre en place en libre-service des applications de type « Voltaire » afin d'améliorer l'expression écrite des étudiants.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux) est le fruit de la fusion entre la Haute École Blaise Pascal (HEBP) et la Haute École de Namur (HENAm) intervenue en 2011. La Hénallux est une a.s.b.l. qui relève du réseau libre confessionnel subventionné et compte 11 implantations situées dans 3 provinces et appartenant à 2 pôles académiques.

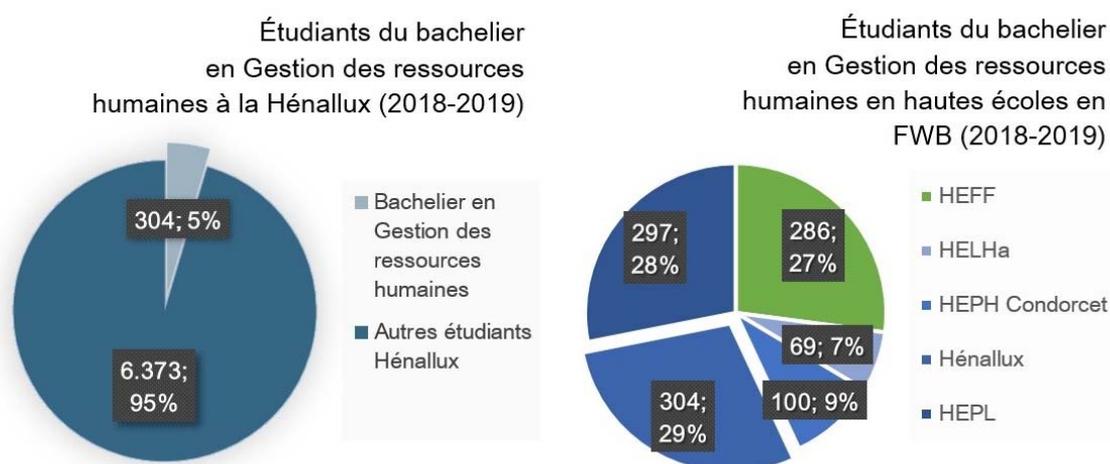
La Haute École comporte cinq catégories (économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique) et dispense 30 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon la catégorie, sur onze implantations avec un nombre total de 6 373 étudiants en 2017-2018.

La catégorie sociale de la Hénallux organise cinq formations, soit quatre bacheliers et un master en Ingénierie et action sociales, en codiplomation avec la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa). Ces formations sont délivrées en trois localisations : Namur et Arlon (bacheliers Assistant social), Namur (bachelier en Gestion des ressources humaines) et Malonne (bachelier en Bibliothécaire-documentaliste).

En appui de la formation initiale, le centre FoRS de la Hénallux propose un large éventail de formations continues, recherches appliquées et services à la société au sein de toutes les catégories et départements de la Haute École et notamment 4 certificats. Près de 2 000 étudiants sont inscrits en formation continue.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines (GRH) est une formation qui correspond au niveau 6 du cadre européen des certifications.

En 2018-2019, 304 étudiants étaient inscrits dans le bachelier GRH à la Hénallux, ce qui représente plus d'un quart de la population totale dans ce cursus inscrite en FWB. Le nombre d'étudiants inscrits en GRH à la Hénallux représentait 5 % de la population étudiante totale de la Haute École.



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 Haute École (HE) a publié son plan stratégique couvrant la période 2016-2021, permettant de mettre en relief les valeurs et les objectifs de l'institution. Ce plan donne une vision stratégique claire et identifiable soutenue par des valeurs laissant présager une identité forte de l'organisation. Articulé autour de sept axes prioritaires dans le dossier d'autoévaluation, le plan a fait l'objet d'une présentation exhaustive au comité des experts en préambule de la visite. Par ailleurs, et compte tenu du fait que le plan actuel arrive à échéance à l'horizon 2021, les autorités académiques ont également présenté au comité les axes de réflexion qui soutiendront le futur plan stratégique de l'institution.
- 2 Cependant, le comité des experts n'a pas perçu une connaissance et une appropriation de ce plan par certaines fonctions présentes dans l'école ainsi que par les étudiants et les partenaires extérieurs à la section GRH (Gestion des Ressources Humaines).
- 3 Le comité des experts a pu observer que la gouvernance s'exprime à deux niveaux, d'une part institutionnel et, d'autre part, opérationnel. Ces deux aspects se conjuguent et œuvrent pour soutenir la stratégie de l'établissement.
- 4 D'une manière générale, les délégués de classe sont associés à la gouvernance opérationnelle de la section, mais de manière irrégulière. Par ailleurs, le comité des experts n'a pas perçu de véritables relais entre les délégués et les groupes d'étudiants au regard des réflexions et décisions prises par les organes de gouvernance. Toutefois, le comité félicite l'initiative de la HE de valoriser la participation des étudiants aux organes principaux de la Hénallux. Les étudiants participant aux organes de gouvernance bénéficient d'un « crédit citoyen ».
- 5 Les parties prenantes externes, et en particulier les représentants des milieux professionnels, sont peu associées à la gouvernance de l'école. Néanmoins, le comité des experts a noté la volonté de la HE d'intégrer des experts dans la formation relative au Bachelier GRH.

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

- 6 Le comité des experts a pu observer une volonté affirmée de la part de la HE et a *fortiori* de la section, à s'inscrire et soutenir une démarche qualité. A cet égard, en

témoignent de nombreuses actions et procédures de gestion de la qualité qui jalonnent le plan d'action post autoévaluation.

- 7 Par ailleurs, l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme est palpable et le comité des experts a perçu une cohérence et une complémentarité entre ces deux niveaux d'intervention.
- 8 La politique de la gestion de la qualité relève d'un continuum repérable aux différents niveaux d'intervention de l'école. L'organisation de cette gestion est clairement définie dans le dossier d'autoévaluation, qui met bien en évidence la dimension institutionnelle de la démarche et sa traduction concrète avec un relais qualité du département social.
- 9 Dans le cadre de ses entretiens, le comité des experts a noté l'absence d'un mécanisme systématique permettant de faire régulièrement remonter le retour des étudiants de la section GRH sur la qualité du programme. Cette faiblesse obère la capacité des parties prenantes à travailler collectivement sur le construit de la formation.
- 10 Enfin, le comité des experts a pu noter une réelle sensibilité à la démarche RSE avec le recrutement d'un référent « développement durable ». Ce nouveau dispositif témoigne d'une volonté relative aux échanges de bonnes pratiques entre les départements.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 11 Le comité des experts a apprécié que le programme soit piloté de manière collaborative avec des responsables dédiés à cette démarche.
- 12 Le comité des experts a apprécié le fait que la section stimule régulièrement une réflexion autour de l'adaptation des programmes auprès des enseignants afin de recueillir avis et suggestions.
- 13 Par ailleurs, les milieux professionnels où les étudiants effectuent leurs stages sont consultés dans le cadre de l'adaptation des contenus du programme. Il en va de même pour les experts intervenant dans la formation.
- 14 Le comité des experts a relevé un morcellement dans la pratique des EEE (évaluations des enseignements par les étudiants) et en conséquence, *a fortiori*, une faiblesse de la prise en compte des résultats dans le pilotage du programme. Cependant, le comité a également noté que cette réalité est actuellement en pleine réflexion et le fait de mettre prochainement en place un dispositif d'évaluation commun et partagé devrait pouvoir favoriser l'exploitation des résultats.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 15 Il existe un portail intranet bien renseigné et régulièrement mis à jour.
- 16 Le comité des experts a pu apprécier le fait qu'il existe une très bonne cohésion et une complémentarité des équipes de direction, pédagogique et administrative soutenue par une communication interne relativement fluide.

- 17 Néanmoins, le comité des experts a observé l'existence de plusieurs canaux de communication interne proposés aux étudiants en plus de la plateforme officielle de l'école.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande à la section de continuer à poursuivre ses actions d'information destinées aux étudiants afin de soutenir leur participation à la gouvernance de l'établissement et de les inciter à s'y impliquer. Cette démarche pourrait se faire dès l'intégration au sein du bloc 1 et se poursuivre, notamment en organisant des espaces de réflexion et d'élaboration avec les délégués étudiants, la responsable qualité et la coordination pédagogique.
- 2 Le comité des experts invite la section à impliquer davantage les parties prenantes dans la gestion de la qualité du programme de bachelier en GRH, et plus particulièrement les représentants des milieux professionnels et les *alumni*.
- 3 Le comité des experts encourage la section à continuer de conduire une réflexion collective sur les modalités d'organisation des EEE afin de pouvoir disposer, *in fine*, d'un outil institutionnel commun et partagé.
- 4 Le comité des experts recommande à la HE de procéder à la centralisation de l'ensemble des communications relatives aux cours sur la plateforme Moodle et ce, afin d'éviter le morcellement des informations.
- 5 Le comité des experts suggère aux autorités de valoriser davantage les dispositifs représentant une plus-value dans l'accompagnement des étudiants (SAR, tutorat,...).

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 Le comité des experts a particulièrement apprécié les liens étroits et soutenus avec les milieux professionnels. A titre d'exemples il est intéressant de citer la présence d'intervenants extérieurs impliqués, l'organisation de conférences, la mise en place d'une pédagogie de projet, la visite sur les lieux de stages, ou les différents contacts avec les anciens diplômés. L'ensemble de ces actions permettent une actualisation des contenus et le développement d'un réseau. Il s'avère ainsi qu'il y a bien une adéquation entre la formation théorique et la formation empirique (intégrant hard et soft RH) reconnue et approuvée par le monde professionnel. Cette approche professionnalisante renforce un bon taux d'insertion professionnelle.
- 2 La mise en place de plusieurs chantiers parmi lesquels la révision des UE, la création d'un cours international, l'accent mis sur l'anglais, reflète une constante volonté d'améliorer la qualité et la pertinence du programme.
- 3 Cependant, certains aspects de la gestion des ressources humaines pourraient être enseignés et des prérequis (et/ou corequis) en langue pourraient être appliqués. La problématique du niveau des langues a été soulevée tant par les étudiants ou les anciens étudiants que par le monde professionnel.
- 4 Les étudiants identifient une durée de stage du bloc 1 trop courte qui ne permet pas une réelle prise en compte de la fonction RH.
- 5 Le comité des experts a apprécié la présence d'une cellule FoRS (Formations continues, Recherche et Services à la société) qui propose des formations continues et impulse une démarche de recherche appliquée.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 6 Le site web de l'établissement est bien référencé, son contenu est adéquat et attractif. Il faudrait cependant accentuer les efforts de communication en associant les étudiants aux choix des canaux de communication et en renforçant la communication concernant la cellule FoRS auprès de l'ensemble des parties prenantes et plus particulièrement des professionnels partenaires.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère à la Hénallux d'augmenter les moyens de la cellule relation internationale afin de développer la mobilité des étudiants dans des territoires linguistiques divers (au-delà des accords ERASMUS).
- 2 Afin de répondre aux mutations de la fonction RH, le comité invite l'école à mettre en exergue des cours tels que : la digitalisation, l'intelligence artificielle, le SIRH, la conduite du changement, la gestion de conflit et à conduire une réflexion à l'égard des prérequis nécessaires à l'apprentissage des langues.
- 3 Le comité des experts invite l'école à se doter d'outils quantitatifs pour mesurer les avancements progressifs des chantiers lancés dès 2018.

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 Le comité des experts a pu observer que le site internet de la HE permet aux futurs étudiants un accès aux fiches ECTS. Ces informations reprenant les acquis d'apprentissage et les modalités d'évaluation leur sont donc accessibles avant leur inscription et dès lors avant le début du cours.
- 2 De plus, en début d'activité d'apprentissage, les différents acquis d'apprentissage (AA) sont explicités par les enseignants et mis en lien avec l'UE et les modalités d'évaluation. Les étudiants se disent satisfaits des explications qui leur sont données par rapport aux AA et les liens avec les compétences professionnelles. Certains enseignants reviennent sur les modalités d'évaluation en fin de cours afin de les expliciter plus précisément encore.
- 3 Le comité des experts a noté qu'un travail important a déjà été engagé à différents niveaux en vue de renforcer la cohérence interne du programme et l'adéquation des AA aux besoins et attentes des parties prenantes.

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

- 4 La « culture » de proximité enseignants-étudiants est souvent soulignée comme un support pédagogique et un facteur de motivation. Les enseignants sont décrits comme très accessibles, à l'écoute et réactifs aux demandes et sollicitations des étudiants.
- 5 Il y a une volonté d'intégrer des pédagogies actives avec une mise en valeur de l'autonomie et de la prise de responsabilité des étudiants dans la conduite de leurs apprentissages. Ce point illustre la cohérence qui est nourrie entre le futur métier que les étudiants exerceront et le choix des dispositifs pédagogiques.
- 6 L'équipe d'experts a pu saisir, au travers de ses échanges, qu'il existe une volonté soutenue de conjuguer les contenus par d'un travail collaboratif avec une mise en œuvre d'innovations pédagogiques (pédagogie inversée, réalisation et partage de capsules vidéo, introduction du numérique). Cette tendance s'est trouvée renforcée par la pandémie de Covid-19 et l'obligation de travailler en distanciel.
- 7 L'accompagnement des étudiants dans le cadre de leurs stages et de leur TFE est décrit par les étudiants comme un point fort de leur enseignement. Il y a une grande

réactivité des enseignants vis-à-vis des étudiants rencontrant des difficultés sur leur lieu de stage.

- 8 Dans la recherche et la construction de leurs problématiques de TFE, les étudiants peuvent compter sur le soutien de leurs enseignants et le support de leurs Maîtres de stage.
- 9 Au sein des UE, les enseignants se concertent, décrivent leurs démarches et s'assurent de l'intégration de leurs enseignements. Il y a un réel travail de collaboration qui est mis en place. Dans certaines UE, les enseignants délivrent leurs cours en binôme. Les enseignants ressentent un manque de contacts informels nécessaires à la mise en place de nouveaux dispositifs pédagogiques durant la période de crise sanitaire.
- 10 L'établissement augmente ses efforts et développe une stratégie en vue de favoriser l'acquisition et la maîtrise des langues étrangères indispensables dans l'exercice des métiers en GRH dans le monde professionnel. A ce sujet, des conférences et des soirées d'informations sont organisées dont la participation reste volontaire.
- 11 A l'exception de cette année particulière dominée par la pandémie de Covid-19, l'établissement encourage et met en valeur les expériences professionnelles et compétences acquises par les étudiants à l'étranger.

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

- 12 Il y a une vigilance sur l'agencement global du programme, l'articulation des contenus et les risques de doublons. L'agencement et la cohérence du programme sont en rapport avec les grands principes de la GRH (gestion administrative, des compétences, de la qualité de vie au travail, gestion des projets).
- 13 Certains étudiants sont en faveur d'un stage de bloc 1 plus long et davantage orienté GRH soulignant qu'ils sont nombreux à avoir découvert le monde du travail au travers de jobs d'étudiants.
- 14 Suite à la crise sanitaire, la charge de travail des étudiants est décrite comme plus importante, notamment à cause de l'autonomie nécessaire et la concentration accrue dans la prise de connaissance des documents numériques.
- 15 Depuis l'année académique 2020-21, l'établissement a mis à disposition une salle équipée d'ordinateurs au profit des étudiants se trouvant dans le besoin pour faire face aux problèmes de connexions des cours à distance.
- 16 La gestion de l'absentéisme témoigne de peu d'initiatives institutionnelles sinon de répéter et de souligner auprès des étudiants que la participation aux cours est un facteur de réussite.

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

- 17 Dans une des matières, il s'avère que les étudiants sont évalués uniquement sur base d'un travail collectif et à distance. Celui-ci sert à délivrer la note certificative de l'AA.

Cette situation a été provoquée par la crise sanitaire suite au Covid-19. En temps ordinaire, le groupe d'étudiants défend son travail de groupe en présentiel.

- 18 Les relations entre l'établissement et les maîtres de stage sont suivies, et ces derniers apprécient le niveau de base des étudiants. S'il y a des progrès à engager ce serait dans le Soft RH et le management financier qui sont de plus en plus intégrés à la GRH.

RECOMMANDATIONS

- 1 Sensibiliser davantage les étudiants à rechercher et à s'engager dans des stages au sein d'entreprises dans des communautés linguistiques différentes de leur langue natale.
- 2 Encourager les relations entre les différents départements notamment sur des thématiques d'actualité comme la gestion des big data avec le bachelier informatique de gestion de l'école, (par ex : conférence enregistrée sur une thématique commune).
- 3 Poursuivre le travail de systématisation des EEE dans le cadre d'une procédure institutionnelle. Davantage sensibiliser les étudiants et les enseignants sur l'utilité d'un dispositif institutionnel partagé et approprié par l'ensemble des parties prenantes. Les étudiants pourraient éventuellement être associés à cette démarche via l'élaboration et l'administration de questionnaires, compte tenu du fait que ces procédures font parties intégrantes du métier de GRH.
- 4 Mieux intégrer la gestion de l'absentéisme par une remontée d'information globale des enseignants auprès de la coordonnatrice service d'aide à la réussite (SAR) permettant de prévenir le décrochage (en lien avec la charte en vue d'accompagner l'étudiant vers la réussite)
- 5 Pouvoir mettre en place des temps de partage avec les enseignants œuvrant pour le cœur de métier et les autres membres de l'équipe pédagogique (connaissance de la GRH).
- 6 Continuer à faire venir des *alumni* et les employeurs qui viennent témoigner de l'évolution des métiers de la GRH et de l'importance de la maîtrise des langues et des outils de gestion financière dans ces métiers.

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 a pu observer l'existence d'une réelle cohésion entre les membres du personnel tant au niveau des fonctions relatives au cœur de métier qu'au niveau des fonctions support.
- 2 Concernant l'harmonisation des pratiques de travail, les enseignants travailleraient pour la plupart en équipe. Ils se coordonneraient par paires dans les cours de la même matière.
- 3 Au regard des pratiques de recrutement des nouveaux membres du personnel au sein du département RH, le comité des experts a noté qu'en cas de poste vacant la priorité est d'abord faite au recrutement en interne. Ainsi, beaucoup de professeurs sont d'anciens étudiants de la HE. Cette réalité facilite l'intégration et la cohésion des équipes mais, *a contrario*, elle favorise une structure endogène. On peut donc s'interroger sur la dynamique en termes de recrutement des enseignants.
- 4 Le comité des experts a souligné la compétence collective des membres du personnel administratif et du personnel enseignants doté pour la plupart d'une forte expérience professionnelle de carrière dans l'enseignement.
- 5 La présence des professionnels du métier des RH et donc des personnes de « terrain » met en évidence l'aspect empirique de cette formation au sein de la HE.
- 6 Le développement des compétences des membres du personnel est assuré par des actions de formations. Celles-ci sont organisées par la HE autour des thèmes en lien avec les méthodes pédagogiques et les NTIC. La présence de la cellule FoRS est aussi un atout de par son implication en termes de proposition et d'organisation des formations.
- 7 Néanmoins, le comité des experts a pu observer dans le Dossier d'auto-évaluation (DAE) ainsi qu'à travers les entretiens conduits en direction des salariés de la HE que les formations continuées sont laissées au libre choix de l'enseignant.
- 8 Le comité des experts a également retenu le fait que la HE crée des partenariats avec d'autres écoles et universités sur le plan national et international dans le but de favoriser l'accès à ses étudiants à diverses sources d'apprentissages. Par ailleurs, il existe également des partenariats qui visent à favoriser la mobilité des élèves (ERASMUS).
- 9 D'autre part, le comité des experts a également suivi avec beaucoup d'attention les remarques de certains enseignants intervenant sur les matières fondamentales autres que celles concernant le cœur de métier, mais qui n'ont qu'une vision très approximative de la GRH.

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

- 10 Le comité des experts a pu faire une visite virtuelle des locaux du département social de Namur. Au regard de cette visite, il a pu observer des infrastructures et des équipements pédagogiques modernes et adaptés. Par ailleurs, il note également les efforts réalisés concernant la prise en compte de la circulation des personnes à mobilité réduite.
- 11 Les bâtiments et les différents auditoriums apparaissent accueillants et bien entretenus.
- 12 Le comité des experts a également observé une mise en évidence des indications visant à respecter les mesures de distanciation sociale qu'impose la crise sanitaire relative au Covid-19.
- 13 L'établissement dispose aussi bien des bibliothèques virtuelles que physiques. Les étudiants peuvent donc y emprunter des livres ou les consulter en ligne ou sur place avec une possibilité de réserver les livres via le portail virtuel de la bibliothèque.
- 14 L'établissement dispose d'une plateforme d'apprentissage officielle qui est Moodle. Les étudiants ont à leur disposition Office 365.
- 15 Les membres du personnel administratif et les étudiants disposent chacun d'une adresse mail de l'établissement pour communiquer de manière officielle. Durant la crise sanitaire, la cellule informatique met à disposition des outils pour favoriser l'enseignement à distance à l'ensemble du personnel de la HE et aux étudiants.
- 16 Bien que l'école ait mis à disposition des solutions informatiques pendant la pandémie, certains étudiants éprouvent des difficultés dans l'appropriation des différents contenus pédagogiques transmis sur les plateformes.

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

- 17 Le comité des experts félicite l'établissement au regard des nombreuses opportunités d'échanges mises en place et notamment le dispositif dédié au tutorat.
- 18 Par ailleurs, et ce afin d'aider les étudiants dans leur parcours de formation, l'établissement en collaboration avec les enseignants du département RH, mettent à la disposition des étudiants un ensemble de service d'aide à la réussite. Citons par exemple CAPSUP, ainsi que des accompagnements individualisés et personnalisés.
- 19 Le comité des experts a pu observer la mise en place d'une charte de la réussite qui permet aux étudiants de disposer des soutiens nécessaires pendant leur cursus. Cependant, il s'avère que cette charte est peu utilisée, voire méconnue par les étudiants.
- 20 Un dispositif spécifique à l'accueil des personnes en situation de handicap a été pensé par HÉNALLUX. A cet égard, la section GRH étudie avec attention les demandes d'intégration initiées par ces candidats, afin de s'assurer *a priori*, de la faisabilité de cet accueil.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 21 Le comité des experts a pu observer que l'établissement dispose d'une plateforme pédagogique opérationnelle (Moodle) qui permet de centraliser l'ensemble des ressources d'apprentissage.
- 22 Le comité des experts a noté que, afin de mesurer l'impact du programme des cours et des apprentissages en GRH dans la formation des étudiants, les enseignants évaluent leur cours afin d'adapter et développer leurs contenus.
- 23 Cependant, le comité des experts a constaté que les étudiants n'ont pas toujours les feedbacks de l'évaluation des enseignements.
- 24 Le comité des experts a également observé que l'établissement mobilise un ensemble d'indicateurs quantitatifs qui lui permettent de faire des choix opérationnels afin d'améliorer son offre et sa qualité de formation en GRH. À titre d'exemple, le département RH fait l'analyse chiffrée de ses méthodes pédagogiques et des types de cours qu'il présente en conseil de section. Dans la même dynamique, il met en exergue de façon chiffrée le taux de réussite des étudiants de la section avant et pendant la période de la crise sanitaire due au Covid-19.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts encourage l'établissement à poursuivre sa réflexion quant à la formalisation de son plan de formation afin de pouvoir recenser de manière objective l'ensemble des besoins en compétences de manière ascendante et descendante.
- 2 Dans le même registre, le comité des experts pense qu'il est nécessaire d'avoir une stratégie de formation des enseignants pouvant conjuguer d'une part les actions de formation obligatoires dans tout établissement (sécurité, incendie,...) et d'autre part des actions favorisant la montée en compétences des enseignants relatives aux domaines de l'évolution des métiers de la GRH et, notamment, la @RH.
- 3 Le comité des experts estime que tous les enseignants devraient bénéficier d'une formation leur permettant de mieux appréhender le sujet et les enjeux de leur matière dans le cadre du domaine de la GRH, même si ces enseignants n'interviennent pas directement ou uniquement dans le domaine de la RH. Cette démarche leur permettrait de mieux adapter leurs cours et de les mettre en adéquation avec la formation des profils RH.
- 4 Le comité des experts encourage l'établissement à optimiser les moyens pédagogiques pour les enseignants et notamment l'ensemble des dispositifs nécessaires au distanciel.
- 5 Afin de pouvoir s'inscrire dans la dynamique d'une organisation apprenante et du transfert des savoirs, le comité des experts suggère à la section la mise en place d'une procédure systématique d'entretien annuel d'évaluation des compétences, notamment dans le but de formaliser ces compétences, d'agir sur elles et, éventuellement, de pouvoir les transmettre à leurs pairs.
- 6 Le comité des experts encourage la section à favoriser davantage les échanges entre les enseignants des matières de la RH et les autres enseignants qui enseignent dans d'autres disciplines.

- 7 Le comité des experts encourage également la section à concrétiser l'idée de créer des partenariats avec des entreprises afin d'obtenir des PC et autres outils informatiques (par exemple des droits concernant les logiciels dédiés à la GRH et à la SIRH) nécessaires aux apprentissages des étudiants.
- 8 Le comité des experts encourage la section à mettre en place un dispositif de feedback relatif aux évaluations des enseignements.

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 Le comité des experts félicite la section pour la qualité du DAE tant au niveau du fond que de la forme du document.
- 2 Au regard des différents entretiens, le comité des experts a pu observer une implication soutenue des professionnels de la section dans la démarche d'autoévaluation œuvrant sous la houlette d'une commission générale mise en place de manière spécifique pour ce travail.
- 3 Au regard des échanges que la mission a conduit à l'endroit des différentes parties prenantes telles que les *alumni* et les représentants du monde professionnel, il s'avère que ces dernières ont été insuffisamment impliquées dans cette démarche.
- 4 Le comité des experts a pu noter le soutien institutionnel de la cellule qualité aux personnes en charge du processus d'autoévaluation.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 5 L'analyse SWOT présentée dans le dossier d'autoévaluation est organisée en termes de forces et de faiblesses pour chaque critère du référentiel et non pas de manière globale.
- 6 Compte tenu de sa présentation, l'analyse SWOT est relativement exhaustive notamment en ce qui concerne le diagnostic interne et cet état de fait favorise l'élaboration du plan d'action.
- 7 Le comité des experts a relevé le fait que le diagnostic externe apparaissait relativement succinct et devrait être davantage étayé.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 8 Le comité des experts a apprécié le fait que les actions soient organisées par domaine et soient soutenues par certains éléments de la stratégie de l'institution.
- 9 Cependant, le comité estime que le plan d'action aurait pu être valorisé au sein du DAE à travers un tableau de bord permettant d'apprécier la hiérarchisation et la temporalité de chaque action (p. ex. modèle Gantt).

Droit de réponse de l'établissement

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts observe la participation de certaines parties prenantes à la démarche qualité. Cependant, il invite la section à élargir le spectre des parties prenantes internes et externes susceptibles de pouvoir être associées à la démarche d'évaluation. Ainsi, à partir du plan d'action, il serait souhaitable d'avoir certaines de ces personnes ressources en charge de la mise en œuvre des actions dédiées.
- 2 Le comité des experts encourage la section à procéder à une relecture de l'analyse SWOT au regard du futur plan stratégique qui va vraisemblablement mettre en exergue de nouvelles variables d'ajustement.
- 3 Le comité des experts invite la section à élaborer un tableau de bord « méta » favorisant l'organisation et le suivi relatif à la temporalité des actions à réaliser.

Conclusion

En préambule, il est important de préciser que les autorités académiques ont proposé au comité un cadre de travail qui a rendu possible la démarche de l'évaluation externe qui s'est déroulée de manière très satisfaisante malgré la situation générée par la pandémie. Ainsi, en dépit des conditions très particulières liées à la distanciation sociale imposées par la crise sanitaire, la Direction de l'établissement a su mobiliser des ressources internes et externes afin de faciliter le travail des experts.

Ainsi, le comité des experts a bénéficié d'une visite virtuelle des locaux et a pu effectuer une analyse documentaire exhaustive grâce aux éléments transmis par la HE. Par ailleurs, l'ensemble des entretiens s'est déroulé de manière satisfaisante et a permis aux parties prenantes de pouvoir s'exprimer de façon nuancée et constructive.

À la suite de l'analyse du DAE et à travers le processus d'évaluation externe, le comité des experts dresse un bilan très positif et souligne l'appropriation d'une véritable culture qualité au sein de l'établissement. A cet égard, le comité reconnaît à la HE une réelle maturité dans sa capacité à conduire une analyse diagnostic et à faire vivre la qualité à tous les niveaux de la structure.

En effet, l'ensemble des informations recueillies par le comité des experts au cours de sa démarche a permis de circonscrire l'engagement de l'établissement dans la démarche qualité ainsi que son investissement dans l'amélioration continue de la formation du bachelier en Gestion des ressources humaines.

Le comité des experts a pu observer l'existence d'un bien-être général parmi des membres du personnel et des étudiants, avec une forte relation de proximité et une prise en compte très personnalisée des problématiques de chaque étudiant. La communication est fluide et la réactivité est palpable. Cette réalité favorise une dynamique interne propice à une poursuite collaborative du travail autour de la qualité.

Le comité des experts a formulé un certain nombre de recommandations afin de favoriser cette dynamique et de permettre à l'établissement d'évoluer en confortant les actions déjà mises en œuvre et en anticipant les évolutions relatives au cœur du métier GRH et à celui du programme de la formation, sur les plans aussi bien interne qu'externe.



Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : La visite des experts a eu lieu à distance et cette réalité a engendré la participation d'un nombre plus réduit de personnes représentantes des différentes parties prenantes.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
Synthèse	Faiblesses principales	1	Nous restons en incompréhension et donc en désaccord avec le terme « tenu ». En effet, les alumni sont très impliqués dans la vie de l'institution via les stages (ils encadrent les étudiants et évaluent les stages), les jurys blocs 1-2-3, le TFE, les portes ouvertes, les réseaux sociaux (permettant un contact permanent : publications, offres d'emplois...), les interventions dans les UE (conférences etc.), JERH (consultance en Bloc 3), des études de cas en collaboration avec des alumni (Ex : Dans l'UE Compétences en Bloc 3),... Ils constituent donc une ressource solide dans la construction et la mise à jour des UE.
Synthèse	Faiblesses principales	2	Les différents projets dans le cursus touchent toujours l'actualité du métier RH (JERH, Gestion de projet en Bloc 2, Projet GroNaLeu,...). Ayant de nombreuses interventions de professionnels du terrain, les questions d'actualité sont traitées dans une majorité d'UE (Digitalisation, éthique, harcèlement...). Un cycle de conférences a notamment été mis sur pied dès septembre 2020 pour exposer les évolutions profondes que la pandémie engendre dans le métier rh (Télétravail, rôle du rh dans la crise sanitaire, évolution de la gestion des voitures de société...).
Critère 5 Dimension 3	Constats et analyses	9	Nous n'avons effectivement pas utilisé le modèle de Gantt mais un tableau de bord détaillé (Objectifs, actions détaillées, priorités, délais et échéances...) existe bel et bien dans le DAE pages 111-118.

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

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

Véronique Chamberland

Directrice du Département Social de Namur

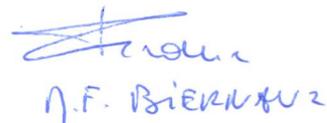


Nom et signature des
coordonnatrices de l'autoévaluation

Marie-Frédérique Biernaux
Mélanie Déom



M. DÉOM



M.F. BIERNAUX