



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

Anne Piret
Mehdi Amdouni
Isabelle Bories-Azeau
Xavier Lejeune

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie et Gestion des
ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources
humaines

Institut Provincial d'Enseignement de
Promotion Sociale et de Formation
Continuée (IPFC) du Brabant wallon

25 mai 2021

Table des matières

<i>Cluster</i> Sociologie et Gestion des ressources humaines : Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale et de Formation Continué (IPFC) du Brabant wallon	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.....	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	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 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	14
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	15
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	15
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	17
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	17
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	17
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	17
Conclusion.....	19
Droit de réponse de l'établissement	20

Cluster Sociologie et Gestion des ressources humaines : Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale et de Formation Continué (IPFC) du Brabant wallon

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 se sont rendus les 27 et 28 janvier 2020 à l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale et de Formation Continué (IPFC) du Brabant wallon, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, pour évaluer le bachelier en Gestion des ressources humaines.

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 quatre représentants des autorités académiques, dix-sept membres du personnel, douze étudiants, deux 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 comité³

- Anne Piret, experte de l'éducation, présidente du comité des experts
- Mehdi Amdouni, expert étudiant
- Isabelle Bories-Azeau, experte paire
- 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 7 mai 2020).

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

- Approche transversale de la Qualité
- Équipe pédagogique perçue comme compétente, enthousiaste, disponible et impliquée par les étudiants

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Missions des coordinateurs qualité et de section encore floues
- Communication interne uniquement « descendante »
- Peu de réseaux et partenariats hors administration provinciale
- La bisannualisation complète des UE hors bloc1
- Objectifs, organisation et accompagnement des stages et du TFE

OPPORTUNITÉS

- Soutien du PO à la reprise du programme
- Formation qui répond à des besoins de son bassin d'emploi

MENACES

- Lacunes du dossier pédagogique à propos des compétences relatives aux tableurs et à la digitalisation

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Impulser d'emblée une dynamique d'approche-programme, fondée sur les synergies entre les unités d'enseignement.
- Consolider l'avenir de la formation en renforçant et en diversifiant son réseau externe.
- Étoffer les contenus proposés en communication externe.
- Poursuivre la réflexion et les actions relatives aux nouvelles modalités d'organisation et d'encadrement des stages et du TFE.
- Renforcer la cohérence de l'architecture du programme par un ciblage des UE à bisannualiser.
- Soutenir le développement professionnel des enseignants.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

Situé à Nivelles, l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale et de Formation Continué (IPFC) du Brabant wallon relève de l'enseignement officiel subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le Pouvoir Organisateur de l'IPFC est la Province du Brabant wallon, qui fait partie du réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

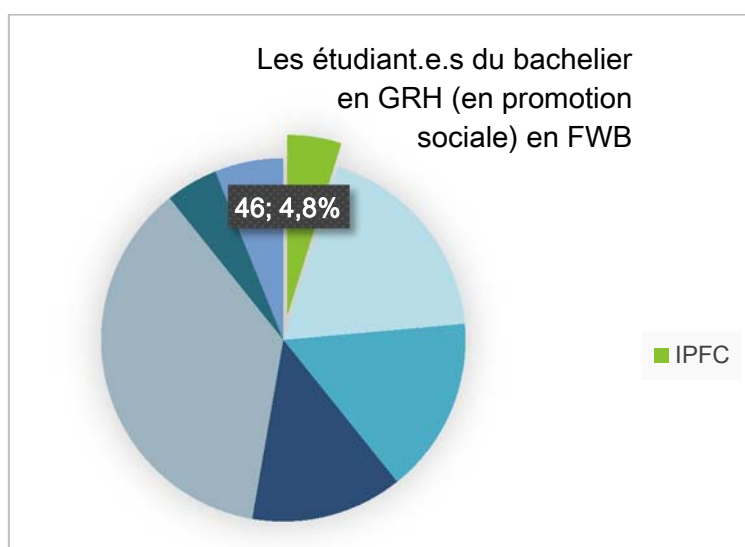
L'IPFC propose trois bacheliers (Comptabilité, Éducation spécialisée en accompagnement psycho-éducatif et Gestion des ressources humaines), le Certificat d'Aptitudes Pédagogiques, une quinzaine d'autres formations principalement de niveau secondaire ainsi qu'un large éventail de formations en langues.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines a été proposé pour la première fois en 2013-2014. Il était le fruit d'une codiplomation entre l'IPFC et l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP). Quatre ans plus tard, l'IFOSUP a décidé de mettre fin à la collaboration avec l'IPFC. Ce dernier a alors décidé de poursuivre seul l'organisation du bachelier en Gestion des ressources humaines à partir de l'année académique 2017-2018.

Les cours du bachelier en Gestion des ressources humaines se donnent en soirée.

En 2017-2018, la section Gestion des ressources humaines de l'IPFC comptait 46 étudiants, soit 4,8% de la population étudiante inscrite à ce même bachelier dans l'enseignement de promotion sociale⁴.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est également organisé en haute école, où il concernait 1.056 étudiants durant l'année académique 2018-2019⁵.



⁴ Source : MFWB - Service général de l'Enseignement tout au long de la vie – Enseignement de promotion sociale. Année de référence : 2017-2018.

⁵ 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 démarche d'autoévaluation et la visite du comité des experts prennent place dans un contexte doublement particulier : d'une part, celui de la reprise en autonomie d'un cursus précédemment organisé en codiplomation avec un établissement de promotion sociale d'un autre pouvoir organisateur et, d'autre part, l'entrée en fonction de nouvelles personnes au sein de la Cellule Qualité et en tant que coordinateur de section. Ces événements sont l'occasion d'observer, notamment, les principes et pratiques de gouvernance de l'établissement.
- 2 La décision stratégique de sortie de la codiplomation constitue une circonstance dans laquelle le soutien du Pouvoir Organisateur (PO) à l'enseignement supérieur dispensé au sein de l'établissement et singulièrement au bachelier en Gestion des ressources humaines est manifeste. L'établissement et ses projets s'inscrivent dans des axes stratégiques clairs définis au niveau de son PO.
- 3 Le comité des experts souligne la capacité de l'établissement à transformer ce qui aurait pu constituer une menace sérieuse (difficultés de codiplomation) en une opportunité de développement. La dynamique de reprise paraît positive au comité et réservant encore une belle marge de progression (voir *infra*).
- 4 L'équipe de direction assume pleinement ses rôles, tant stratégiques qu'opérationnels, avec, dans le chef des personnes qui la composent, des compétences et sensibilités très complémentaires, dont l'articulation et l'équilibre sont essentiels.

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

- 5 Les experts ont observé, de la part de l'établissement, une volonté de capitaliser les analyses et recommandations dégagées par les évaluations successives des différents bacheliers en une démarche Qualité transversale dépassant ainsi les aspects spécifiques à chaque cursus.
- 6 La vacance du poste de coordination qualité, qui amène à investir de nouvelles personnes au sein de la Cellule Qualité, constitue une fenêtre d'opportunité pour réévaluer, si nécessaire, le périmètre, les missions, les priorités et les collaborations de la fonction.
- 7 Il en est de même pour la fonction de coordination de section, qui est apparue actuellement « en flottement » au comité des experts, avec comme conséquence un soutien encore insuffisant, à ce stade, à l'implication des enseignants dans la gestion de la qualité au niveau du programme.

- 8 Des représentants étudiants ont été impliqués dans la commission d'évaluation interne et il existe des délégués étudiants au sein de la section. Mais le comité des experts n'a pas constaté de mécanismes réguliers permettant à l'établissement de recueillir la contribution des étudiants dans le processus d'assurance qualité. L'intégration systématique des délégués étudiants à une réunion de coordination par an a été présentée au comité des experts lors de la visite comme un objectif à concrétiser.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 9 Le comité des experts n'ignore pas que la révision du programme (dossier pédagogique) se déroule de manière centralisée pour tous les établissements d'enseignement de promotion sociale. Il n'a pas observé, au sein de l'établissement, de projet d'appropriation spécifique du dossier pédagogique, ni de volonté de s'impliquer dans des groupes de travail mandatés pour la révision périodique du dossier pédagogique.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 10 Le comité des experts a observé l'existence de supports et canaux institutionnels nombreux et variés (affichage, courriers électroniques, assemblée générale) garantissant une information « descendante » administrative en conformité avec les aspects légaux. Les parties prenantes rencontrées ont également toutes fait état d'une communication informelle très intense entre les acteurs de la formation. Le comité des experts émet toutefois l'hypothèse que ces modalités, bien qu'utiles, ne sont pas pleinement satisfaisantes en termes de communication interne, c'est-à-dire de processus structuré et organisé d'échange multilatéral entre des acteurs collectivement situés.
- 11 Les responsables de la formation, conscients de cette faiblesse, notamment auprès des étudiants, développent des actions pour y remédier comme en témoigne la distribution à la rentrée 2019-2020 d'une brochure d'accueil des étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande de profiter du « jeune âge » de la section pour lui impulser d'emblée une dynamique d'approche-programme, fondée sur les synergies entre les unités d'enseignement plutôt qu'un fonctionnement « en silo » qui caractérise parfois des formations organisées depuis très longtemps.
- 2 Le comité des experts encourage l'équipe de direction à mobiliser constructivement la complémentarité de leurs compétences pour envisager les différentes facettes garantissant le succès des projets ; il s'agit ici en particulier d'articuler la vision gestionnaire à la dimension de projet et de cohérence pédagogiques de la formation.
- 3 Le comité des experts suggère de dynamiser la fonction de coordination de section et de clarifier ses responsabilités. Parmi celles-ci, le comité des experts souligne l'importance de la coordination pédagogique entre enseignants pour favoriser leur contribution au processus d'assurance qualité.

- 4 Le comité des experts invite l'ensemble de l'équipe pédagogique à élaborer une réflexion collective à propos de la révision du dossier pédagogique et à transmettre ce point de vue auprès des organes externes *ad hoc*.
- 5 Le comité des experts suggère que l'établissement renforce le « chaînon manquant » de sa communication interne, en intégrant de manière plus systématique les besoins, en termes de sens, des destinataires (expliquer les choix, proposer un retour sur les collectes d'informations, entendre la manière dont les informations sont ressenties, demander un *feedback* et des suggestions, etc.) et en valorisant l'élaboration d'échanges et de réflexions collectifs.
- 6 Le comité des experts pense opportun de formaliser les modalités de la représentation étudiante et de réfléchir à la façon dont les représentants étudiants peuvent apporter de façon régulière leur contribution au processus d'amélioration continue du programme.

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 programme proposé en gestion des ressources humaines (GRH) remplit ses missions de promotion sociale : il « remet le pied à l'étrier de l'enseignement supérieur » des étudiants qui trouvaient moins leur compte dans l'enseignement de plein exercice.
- 2 En collaborant avec des institutions dédiées à l'emploi et à la réinsertion professionnelle, l'établissement a également inscrit cette offre de formation dans le champ du service à la collectivité. Les étudiants et *alumni* rencontrés témoignent ainsi de leur satisfaction à avoir trouvé un emploi grâce à la formation (dont le taux d'employabilité est élevé) et/ou se disent motivés à poursuivre une formation de second cycle à l'issue de ce cursus.
- 3 Le dossier pédagogique actuel paraît globalement satisfaisant à l'équipe enseignante. Celle-ci identifie toutefois un nécessaire renforcement des compétences relatives aux tableurs et la nécessité d'une plus grande prise en compte de la tendance à la digitalisation, voire du développement de l'intelligence artificielle. Ce constat de manque de maîtrise approfondie des tableurs est ressenti par certains étudiants durant leur stage. Le comité des experts n'a pas observé de mobilisation de la part d'autonomie dans le but de pallier ces lacunes.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 4 Les aspects de communication externe et de contact avec les milieux socioprofessionnels sont pointés comme un point faible dans le dossier d'autoévaluation et les analyses du comité des experts confirment ce diagnostic.
- 5 Le réseau « externe » de la formation est en bonne partie constitué de professionnels actifs au sein de l'administration de la Province du Brabant wallon. Ce réseau provincial s'est révélé extrêmement précieux pour permettre à l'établissement de reprendre la formation hors codiplomation. À terme, ce réseau paraît insuffisant au comité des experts pour nourrir la formation compte tenu de la diversité des enjeux et contextes professionnels de la gestion des ressources humaines.
- 6 Le dossier d'autoévaluation pointe un manque de visibilité du programme. Le comité des experts note l'excellent référencement du site internet et le soutien de moyens provinciaux à l'édition de brochures dédiées aux bacheliers organisés par l'IPFC. Il existe donc des canaux et supports adéquats. En revanche, le comité des experts estime leur contenu grandement insatisfaisant. Il n'y figure que des informations à

caractère administratif (conditions d'inscription, lieu de la formation). Les contenus, acquis d'apprentissage et débouchés de la formation y sont très insuffisamment développés. On n'y trouve pas d'élément exprimant le projet pédagogique de l'IPFC spécifique à cette formation, qui risque en conséquence de manquer d'attractivité auprès du public. En outre, ce contenu lacunaire ne permet pas une bonne visibilité de la formation auprès des milieux professionnels – en particulier des maîtres de stage – soucieux de mieux connaître la formation suivie par les étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts encourage l'équipe enseignante à communiquer ses constats par rapport au contenu du programme aux instances chargées de la révision du dossier pédagogique (voir *supra*). Par ailleurs, le comité recommande de consulter davantage des milieux professionnels variés pour orienter l'appropriation du dossier pédagogique, quel qu'il soit, en tenant compte des enjeux actuels du champ professionnel. À titre d'illustration, les experts identifient des thématiques à renforcer telles que la digitalisation de la GRH, l'intégration des enjeux sociétaux (RSE, gestion de la diversité, etc.), la conduite du changement et la gestion de projet.
- 2 Le comité des experts recommande aux responsables de consolider l'avenir de la formation en renforçant son réseau externe, y compris pour asseoir sa visibilité.
- 3 Les supports de communication externe doivent être améliorés. Le site internet de la formation devrait contenir, *a minima*, le schéma de capitalisation des UE et le dossier pédagogique de la formation (éventuellement sous une forme plus « digeste » pour un public non averti). La consultation des parties prenantes externes et des étudiants est essentielle pour déterminer les informations importantes aux yeux d'étudiants potentiels. Les témoignages de diplômés et de maîtres de stages, par exemple, sont également précieux pour enrichir le contenu des supports de communication externe et valoriser la formation.

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 acquis d'apprentissage, contenus et critères d'évaluation (hors stages et épreuve intégrée, voir *infra*) sont communiqués aux étudiants ; ils sont clairs, précis. L'approche par compétence semble bien implémentée dans cette formation.

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

- 2 Les dispositifs pédagogiques apparaissent appropriés à la formation, bien qu'assez classiques. Le comité des experts n'a pas observé, pour cette formation, l'appropriation du dossier pédagogique en un projet pédagogique partagé et qui pourrait « irriguer » les pratiques d'enseignement.
- 3 Les enseignements de spécialité dispensés par des professionnels (gestionnaires des ressources humaines des secteurs privé et public) enrichissent les acquis d'apprentissage des étudiants, les sensibilisent à la pratique professionnelle et valorisent la dimension professionnalisante de la formation.
- 4 Le dossier d'autoévaluation évoque la nécessité de revoir en profondeur les UE de stage et le travail de fin d'études (TFE) en raison du faible nombre de diplômés par rapport au nombre d'inscrits en première année (20% en moyenne ces dernières années). Le comité des experts confirme cette nécessité. Un groupe de travail a été créé afin d'élaborer de nouvelles modalités d'organisation de l'épreuve intégrée. L'objectif est notamment de renforcer l'encadrement des étudiants ainsi que l'articulation entre les stages et l'épreuve intégrée. Afin d'élargir le vivier de lieux de stage, une personne a en charge le développement des liens avec le tissu économique local. Le comité a toutefois observé un grand flou quant aux contenus d'apprentissage et modalités d'organisation, d'encadrement et d'évaluation de ces UE ainsi qu'un déficit de communication auprès de toutes les parties prenantes : enseignants, étudiants, maitres de stage. Le comité des experts relève également un manque de contacts entre l'établissement et les maitres de stage, susceptible d'affecter la qualité de l'accompagnement des étudiants en stage et de freiner la remontée d'informations sur les besoins et attentes des milieux professionnels. Un élément explicatif de cette situation est le manque de « tuilage » (période de transmission) entre les responsables de la coordination de section sortant et entrant.

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

- 5 Le comité a relevé des démarches informelles d'enseignants visant la suppression des redondances entre les activités d'apprentissage. Toutefois il n'a pas constaté de réelle dynamique collective visant la coordination des unités d'enseignement et de l'équipe pédagogique et s'assurant de la cohérence du programme, malgré la constitution d'un groupe de travail sur ce thème.
- 6 Lors de la reprise de ce programme hors codiplomation, la direction de l'IPFC a posé le choix d'organiser les UE de la deuxième année en alternance avec ceux de la troisième année. Les UE hors bloc1 sont donc organisées une année sur deux. Cette organisation, présentée comme justifiée par des contraintes de gestion budgétaire, ne semble pas avoir fait l'objet d'une analyse de sa compatibilité pédagogique. Les conséquences pédagogiques relevées et vécues par les parties prenantes internes sont cependant importantes :
 - a. L'agencement des UE au bloc2 et au bloc3 respecte le prescrit légal, mais la succession des contenus n'est pas toujours optimale. Selon leur cohorte, les pré-acquis des étudiants sont variables, certaines matières arrivant trop tôt ou trop tard dans leur progression.
 - b. Les enseignants des UE des bloc2 et 3 ont devant eux, de facto, un public hétérogène. Cette hétérogénéité les oblige à adapter leur dispositif, ce qui pose parfois problème, dans la mesure où cela impose de revenir sur des bases déjà acquises par certains et/ou d'avancer à un rythme trop rapide sur des matières inédites pour d'autres et/ou de dédoubler les activités proposées.
 - c. Les étudiants ont exprimé des difficultés dans la dynamique des groupes-classes, en partie suscitées par la décomposition/recomposition annuelle qu'impose cette bisannualisation.
 - d. La bisannualisation des UE entraîne des difficultés à organiser le parcours de formation d'étudiants qui se trouveraient en échec : cela les oblige soit à présenter les UE en échec (voire toutes les UE restantes), l'année suivante, dans *un autre* établissement, soit à allonger d'une année leur cursus.
 - e. La bisannualisation crée pour certains enseignants de l'instabilité dans la charge de travail.
- 7 Les étudiants rencontrés estiment la charge de travail adéquate et plutôt bien répartie.

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

- 8 Un enjeu important pour l'établissement est la lutte contre les abandons avant la présentation de l'épreuve intégrée afin d'augmenter le taux de diplomation des étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts invite l'équipe pédagogique à tirer le meilleur parti des petits effectifs des classes pour développer des dispositifs pédagogiques actifs, mobilisant les étudiants sur des ressources authentiques. Il recommande également le recours à des activités telles que, par exemple, les jeux de rôle, pour entraîner les compétences

relationnelles ou les *business games* et les « jeux sérieux », pour intégrer la GRH aux autres dimensions stratégiques du management.

- 2 La section mérite que soient mis à sa disposition les moyens qui lui permettent d'organiser annuellement l'ensemble des UE. Le comité n'est toutefois pas opposé à une rationalisation des ressources. Dans ce cadre, une bisannualisation partielle et ciblée peut faire sens. Toutefois, étant donné le nombre important de conséquences pédagogiques problématiques que cela induit, il est nécessaire de procéder régulièrement à une observation, une évaluation et un réaménagement, au besoin, de la programmation des unités bisannualisées. La réflexion à propos de la cohérence pédagogique du programme s'impose actuellement comme un chantier prioritaire. Cette mission est à inclure explicitement dans le mandat du coordinateur de section. Faute d'un tel suivi, les experts craignent une démotivation des étudiants (on sait combien la cohérence des contenus et la dynamique relationnelle au sein de la classe sont essentielles pour la persévérance de ce public) et des enseignants avec des effets en cascade sur la pérennité du programme.
- 3 Plus généralement, il serait intéressant de poursuivre les efforts amorcés par le groupe de travail dédié à la coordination pédagogique et de soutenir une dynamique d'appropriation collective des unités du dossier pédagogique pour donner une identité vivante à cette section, pour dégager des synergies et éviter les redondances inutiles entre les différentes activités d'apprentissage (synergies possibles et redondances dont certaines sont déjà bien identifiées par les enseignants). Le comité des experts suggère de redéfinir en ce sens les missions du coordinateur de section.
- 4 En ce qui concerne les stages et le travail de fin d'études, des mesures à court terme s'imposent pour clarifier et sécuriser le dispositif pour les étudiants concernés. Le comité des experts espère que ces mesures auront été prises au moment de la réception de ce rapport. À moyen terme, ces deux UE, qui sont déterminantes dans le parcours des étudiants et qui donnent à voir la formation auprès des milieux socioprofessionnels, méritent une réflexion approfondie menée par les personnes en charge de leur coordination (acquis d'apprentissage, choix des lieux, modalités d'accompagnement et d'évaluation). Cette réflexion peut se nourrir du point de vue de toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, maîtres de stage actuels et potentiels).

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 Les procédures de recrutement et d'accueil des membres du personnel sont bien formalisées. Une évaluation des enseignants est organisée, conformément à la législation, pour le personnel temporaire. Il semble que, pour les enseignants stabilisés par nomination, aucun dispositif d'échange d'information avec la direction ne soit prévu, ni dans une optique de pilotage de la formation, ni dans une optique de développement professionnel des enseignants.
- 2 La répartition du personnel enseignant entre enseignants et chargés de cours experts est équilibrée.
- 3 Le staff administratif de la section, et plus généralement des formations de l'enseignement supérieur organisées à l'IPFC, paraît largement suffisant pour remplir ses missions.
- 4 L'IPFC se trouve actuellement dans une période de redistribution de certaines responsabilités et fonctions transversales (coordinateur qualité, coordinateur de section).

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

- 5 Les locaux dont dispose la formation sont agréables et lumineux. Ils sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. Tant les enseignants que les étudiants rencontrés expriment un besoin de locaux permettant des échanges, des réunions de travail. L'absence d'une bibliothèque dans l'établissement est également regrettable. Le comité des experts comprend les contraintes qui pèsent sur l'affectation des locaux, en particulier pour un établissement en croissance, et les difficultés à dégager des espaces de travail collectif. Le comité des experts attire toutefois l'attention des responsables de la formation sur le fait que l'absence de ces locaux, qui peuvent apparaître « superflus », peut avoir des effets non négligeables sur la dynamique de l'équipe pédagogique, sur les pratiques pédagogiques, sur la motivation et l'engagement des étudiants dans la formation, et, plus globalement sur les conditions de travail des étudiants et du personnel.
- 6 Les fonctionnalités de la plateforme pédagogique sont sommaires mais donnent satisfaction aux parties prenantes qui y recourent. Le comité des experts n'a d'ailleurs pas observé de recours à des canaux ou dispositifs extérieurs aux canaux institutionnels proposés. L'ensemble des locaux bénéficie d'une bonne couverture wifi.

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

- 7 Les enseignants sont perçus par les étudiants comme enthousiastes, disponibles, impliqués et compétents.
- 8 Le comité des experts salue le choix de l'établissement d'avoir octroyé des périodes pour le développement de la Cellule d'accompagnement pédagogique. Les étudiants paraissent bien informés des services que peut proposer cette cellule. Les personnes en charge de cette cellule ont pris la peine de s'enquérir des besoins auprès des enseignants.
- 9 Il existe une procédure VAE au sein de l'établissement ; l'information est transmise aux étudiants. Ceux-ci font néanmoins part de leurs difficultés (compréhensibles) à saisir l'ensemble des tenants et aboutissants de ces procédures et expriment un besoin d'accompagnement plus personnalisé dans leurs démarches.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 10 Selon les parties prenantes rencontrées, le comité des experts a récolté des informations quelque peu différentes à propos de l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Le recueil d'information n'apparaît pas systématique, le retour des analyses vers les enseignants et les étudiants ne l'est pas non plus.
- 11 Les données présentées dans le dossier d'autoévaluation attestent de leur disponibilité pour les responsables de la formation. Il semblerait toutefois que leur usage reste encore fort descriptif, le dossier d'autoévaluation ne propose que peu d'analyses qui traduiraient les questionnements et enjeux de la formation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère de ne pas limiter la gestion des ressources humaines aux aspects légaux/barémiques. La « bonne santé » d'un programme de formation passe aussi par le développement professionnel des enseignants. Il s'agit de valoriser leur engagement et leurs points forts, d'identifier les points faibles ou les difficultés et de proposer des ressources, telles que la formation continuée ; il s'agit aussi d'entendre les suggestions et doléances ainsi que de soutenir les projets pédagogiques en veillant à impulser une dynamique collective.
- 2 Les compétences en GRH spécifiques à cette section constituent un atout indéniable à mobiliser pour organiser de manière optimisée les tâches et fonctions de l'équipe : précision des descriptions de fonction, tuilage dans les remises/reprises, *back-up* des fonctions, anticipation des besoins de formation continuée, principes d'archivage et de traçabilité, etc.
- 3 Le comité des experts recommande à la cellule de soutien pédagogique de définir quelques indicateurs permettant d'identifier les effets de leurs activités sur le parcours des apprenants.
- 4 Dans le cadre des missions de l'enseignement de promotion sociale, le comité des experts encourage l'établissement à renforcer encore la personnalisation des parcours, notamment via la VAE. Au-delà du cadre légal, la motivation pédagogique des décisions prises est fondamentale pour l'engagement des étudiants.

- 5 La politique d'EEE mérite d'être clarifiée et systématisée. Le mode de recueil et de traitement des informations doit être adapté aux questions que l'on se pose. Il est essentiel de prévoir un retour des analyses réalisées auprès des parties consultées.
- 6 Dans la mesure du possible, la mise à disposition de locaux de travail adaptés pour le personnel enseignant, d'une part, et pour les étudiants, d'autre part, serait bienvenue.

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 document d'autoévaluation transmis au comité des experts est de bonne facture. Il rencontre les attentes du comité. Les étudiants ont été impliqués dans sa réalisation. Lors de la visite, les experts ont pu consulter tous les documents nécessaires.
- 2 En revanche, dans la collecte des données utiles à l'autoévaluation, le comité regrette le peu d'ouverture à des acteurs externes hors réseau provincial (milieux professionnels, partenaires extérieurs). Les enquêtes menées dans le cadre de l'autoévaluation connaissent des taux de retour très variables selon les catégories d'acteurs concernées. Le taux de retour très faible de l'enquête auprès des lieux de stage, par exemple, illustre l'absence de réels partenariats avec les acteurs socioéconomiques.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 3 L'analyse SWOT présente des informations intéressantes, nombreuses mais non structurées, ce qui rend difficile l'analyse. Si les faiblesses et menaces sont bien identifiées, les données sur l'employabilité et l'insertion professionnelle des étudiants en termes d'opportunités et de menaces, par exemple, semblent peu cohérentes.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 4 Les deux axes prioritaires dégagés (travail sur la coordination pédagogique et sur l'épreuve intégrée/TFE) sont cohérents avec les analyses de la commission d'évaluation interne et les observations du comité des experts.
- 5 Au moment de leur visite, les experts n'ont pas pu observer d'actions, ni de résultats tangibles des groupes de travail mis en place pour l'axe de travail relatif à la coordination de l'équipe enseignante (voir *supra*). La plupart des actions de cet axe semblent encore être au stade de la planification, leurs indicateurs sont à définir de manière opérationnalisée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts confirme la pertinence des deux axes stratégiques identifiés dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite : la coordination pédagogique et la révision des modalités de l'épreuve intégrée afin de diminuer les abandons et d'augmenter le nombre de diplômés.
- 2 Il recommande à l'établissement de formuler un plan d'action intégrant une ligne du temps, des responsables, des degrés de priorité et des indicateurs de suivi. Il importe également de fédérer, d'impliquer les parties prenantes dans les projets définis et de communiquer régulièrement vers les parties concernées par le biais du canal adéquat. L'évaluation des effets des actions menées ne doit pas être oubliée pour procéder, le cas échéant, aux ajustements nécessaires.

Conclusion

La démarche d'autoévaluation et la visite du comité des experts ont pris place à un moment-charnière de l'histoire de ce bachelier, celui de son redéploiement autonome et de l'entrée en fonction de nouveaux responsables de missions de coordination (qualité et section). Les analyses menées et les réflexions échangées arrivent à point nommé pour poser les jalons de son développement stratégique avec un maximum d'atouts.

Le cadre administratif et budgétaire semble clairement défini. Une équipe pédagogique compétente et investie est constituée. Les points d'attention de la formation (réseau externe, cohérence pédagogique, stage) sont identifiés. Ces faiblesses ne sont pas insurmontables ; un travail collaboratif mobilisant les compétences complémentaires de toutes les parties prenantes devrait permettre de renforcer encore la qualité de la formation et de son pilotage.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

NÉANT

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

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

DUMEUNIER Jean-Luc



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

FERON Alexia

