



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

Anne Piret
Pierre Chaudat
Xavier Lejeune
Thomas Martin-Dimichele

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie et Gestion des
ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources
humaines

Institut Roger Guilbert (IRG)

8 février 2022

Table des matières

Gestion des ressources humaines : Institut Roger Guilbert.....	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.....	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].....	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

Cluster Sociologie et Gestion des ressources humaines : Institut Roger Guilbert (IRG)

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 des ressources humaines. Dans ce cadre, les experts² mandatés par l'AEQES se sont rendus les 17 et 18 février 2020 à l'Institut Roger Guilbert (IRG), sur son implantation 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 deux représentants des autorités académiques, quinze membres du personnel, onze étudiants, une diplômée et deux 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
- Pierre Chaudat, expert pair
- Xavier Lejeune, expert de la profession
- Thomas Martin-Dimichele, expert 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_plan.cfm (consulté le 5 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.

FORCES PRINCIPALES

- Mise en place d'une coordination de la Qualité et d'une coordination de Section
- Certaines UE très abouties en termes de contenus et de dispositifs pédagogiques
- Chantier en cours pour l'opérationnalisation des UE de stage
- Compétences et services pédagogiques transversaux (mentorat, CAR, Cellule inclusion, etc.)

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Absence de projet pédagogique et de développement stratégique explicites pour cette formation
- Absence de la représentation étudiante dans la gouvernance
- Freins internes à l'utilisation de la plateforme pédagogique
- Faiblesse du réseau de partenaires socioprofessionnels
- Lacunes dans la formation à certains enjeux de la GRH contemporaine dans les contenus et les niveaux visés de certaines UE ; méthodes pédagogiques parfois à faible valeur ajoutée
- Dispositif de TFE peu professionnalisant
- *Turnover* trop important des attributions d'UE et faible recours à des professeurs-experts
- Peu de collecte systématique d'informations pertinentes au pilotage de la formation, d'analyses susceptibles de documenter des enjeux et questionnements.

OPPORTUNITÉS

- Implémentation de la plateforme pédagogique soutenue par le PO
- Potentiel d'attractivité du Campus CERIA

MENACES

- Freins externes à l'implémentation de la plateforme pédagogique
- Impossibilité d'une offre interne d'UE de langues étrangères

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

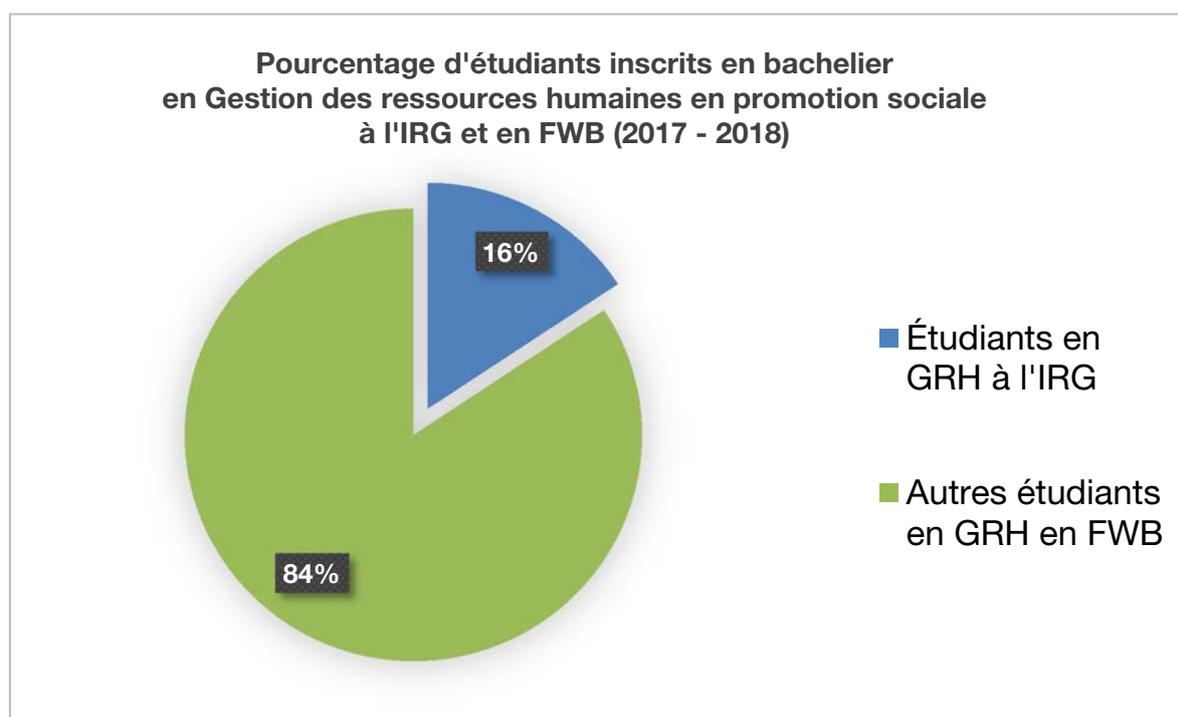
- Développer un projet pédagogique stratégique qui permet de transposer les valeurs de la promotion sociale et du PO dans les spécificités du bachelier en Gestion des ressources humaines.
- Soutenir le déploiement de la plateforme pédagogique en y allouant rapidement les moyens nécessaires, en particulier pour la formation et l'accompagnement des différents profils d'utilisateurs.
- Développer une politique de veille professionnelle et renforcer les échanges et partenariats avec des acteurs du monde socioéconomique.
- Assurer l'acquisition des compétences ambitieuses d'un bachelier professionnalisant en Gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur les compétences définies dans le référentiel professionnel et en accompagnant les pratiques pédagogiques adéquates.
- Permettre l'investissement pédagogique en stabilisant les attributions de charge ; recourir à des professeurs-experts pour les domaines les plus pointus.
- Développer les tableaux de bord et organiser les recueils d'informations nécessaires au pilotage de la formation, en s'appuyant sur les compétences internes en matière de gestion organisationnelle.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'institut Roger Guilbert (IRG) est un établissement d'enseignement de promotion sociale (EPS), affilié au réseau des CPEONS (conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné) et implanté à Anderlecht, sur le campus du CERIA. Il relève du pouvoir organisateur (PO) de la commission communautaire française (COCOF) qui compte trois écoles d'enseignement de promotion sociale. L'IRG offre diverses formations d'enseignement secondaire (CESS) et d'enseignement supérieur dans des domaines liés à l'éducation (CAPAES et CAP notamment) et aux sciences sociales.

Dans ce dernier domaine, l'institut offre quatre formations, dont deux brevets d'enseignement supérieur (conseiller en insertion socio-professionnelle et formateur en alphabétisation) et un bachelier en Gestion des ressources humaines (GRH). Celui-ci correspond au niveau 6 du cadre européen des certifications.

Les cours de ce bachelier en GRH sont dispensés en soirée sur le campus du CERIA et comptabilise 149 étudiants inscrits en 2017 – 2018. Il est à noter que l'organisation en unités d'enseignement permet aux étudiants de les valider à différents moments de leur cursus et dans différents établissements. Durant la même année académique, le corps enseignant de l'IRG en charge du bachelier en GRH compte 14 personnes, dont 2 experts et 12 enseignants.



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

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 L'établissement hérite des missions et valeurs de l'enseignement de promotion sociale, ainsi que de celles de son pouvoir organisateur, qu'il applique dans son fonctionnement. Le comité des experts n'a toutefois pas observé d'identité forte ni de projet spécifique exprimés en interne pour ce bachelier.
- 2 Au moment de la visite des experts, une nouvelle direction est en fonction depuis quelques mois (et n'a donc pas participé à la démarche d'autoévaluation). Soucieux d'être, dans un premier temps, à l'écoute des enseignants et de l'équipe administrative, le directeur n'a pas encore défini de ligne stratégique soutenant le développement du bachelier en Gestion des ressources humaines. La directrice adjointe, en place depuis plus longtemps, incarne davantage la « mémoire » du bachelier et témoigne d'une réflexion critique très pertinente.

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

- 3 L'établissement a octroyé des périodes à une fonction de coordination de la qualité. Actuellement, ces périodes sont essentiellement consacrées à la préparation des dossiers d'autoévaluation. Du point de vue du Comité des experts, l'implication est déjà bien présente, mais il manque encore à l'établissement une définition des enjeux de la démarche qualité pour ses programmes et, par voie de conséquence, des missions spécifiques et moyens attribués à la coordination de la qualité.
- 4 Le comité des experts constate que les étudiants ne sont représentés dans aucun organe de la gouvernance. Une telle représentation n'est pas obligatoire pour les formations organisées en promotion sociale. Toutefois, le comité des experts a pu constater que les étudiants sont demandeurs d'une représentation et d'une participation accrues à la gouvernance. Par ailleurs, cela serait particulièrement opportun et formateur dans le cadre d'un bachelier en Gestion des ressources humaines.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 5 La rédaction des Dossiers Pédagogiques (DP) qui définissent les programmes de formation dans l'enseignement de promotion sociale est centralisée. Toutefois, les établissements sont invités à communiquer aux groupes de travail les éléments susceptibles de nourrir la démarche de révision. Actuellement, l'équipe pédagogique et la direction semblent peu investies dans cette dynamique de réflexion. La création récente d'une fonction de coordination de section pourra peut-être soutenir cette démarche à l'avenir.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 6 Globalement, les parties prenantes internes que le comité des experts a rencontrées se disent satisfaites des modalités de communication interne. Les étudiants sont, en particulier, satisfaits de la communication des horaires. En revanche, ils déplorent l'absence d'une séance d'accueil et d'information, en début d'année académique, pour partager l'ensemble des éléments qui leurs sont utiles et obtenir des réponses à leurs questions.
- 7 La mise en production effective de la plateforme pédagogique et de ses fonctionnalités de « valves électroniques » devrait encore améliorer la communication interne. Au sein du PO, l'Institut Roger Guilbert est l'établissement-pilote pour la mise en œuvre d'un tel outil. Ce dernier paraît cependant rencontrer plusieurs freins, notamment au niveau des moyens humains octroyés à son déploiement et à la formation des utilisateurs.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande à l'équipe de direction de travailler à l'appropriation des valeurs de la promotion sociale et de son PO en un projet valorisant le potentiel et les spécificités des formations qu'elle propose en enseignement supérieur. L'exercice d'évaluation peut nourrir cette réflexion, de même que l'expérience de la directrice-adjointe.
- 2 Le comité des experts propose également à l'équipe de direction de définir précisément les balises de la démarche qualité dans laquelle l'Institut Roger Guilbert s'inscrit et les responsabilités des acteurs internes qui la portent. Un organigramme explicitant, notamment, la position de la coordination qualité et de la coordination de section, peut aider à préciser ces enjeux.
- 3 Le comité des experts invite le PO à soutenir le déploiement de la plateforme pédagogique en y allouant rapidement les moyens nécessaires, en particulier pour la formation et l'accompagnement des différents profils d'utilisateurs.

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 La pertinence globale du programme ne dépend pas de l'établissement. Toutefois, sa mise en œuvre concrète suppose une vigilance active à l'égard de l'actualité du secteur socioprofessionnel concerné. Les observations du comité des experts confirment que la prise en compte des attentes du monde socioprofessionnel et de son environnement est un point faible de la formation en raison, notamment, de l'absence d'un réseau soutenu et soutenant de partenaires. Sur cette base, l'établissement est peu en mesure d'identifier les éléments du DP qui nécessitent une actualisation lors de sa prochaine révision.
- 2 Les contacts avec le monde de la GRH ne sont pas systématiques et sont donc largement dépendants du réseau personnel de chaque enseignant. Il en résulte une inégalité dans la prise en compte du contexte et des enjeux actuels de la gestion des ressources humaines dans les enseignements. A titre d'exemple, dans certaines unités d'enseignement, tous les contextes professionnels ne sont pas couverts de la même manière : les contenus sont presque exclusivement orientés vers le secteur privé marchand et il y a peu de référence aux spécificités du secteur non marchand ou de la fonction publique. Par ailleurs, certains aspects de la GRH ne reçoivent pas encore l'attention qu'ils méritent, tels que la numérisation des données, l'impact de l'intelligence artificielle, les outils Système d'Information Ressource Humaine, les politiques d'intégration, la Qualité de Vie au Travail, la conduite du changement, la gestion des conflits etc.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 3 Le site web de l'établissement est bien référencé, son contenu est adéquat mais pourrait encore être utilement étoffé, notamment en proposant la consultation du schéma de capitalisation (ce qui permettrait aux étudiants d'avoir une compréhension d'ensemble de l'architecture du programme).
- 4 Cette visibilité et cette adéquation du site web sont très importantes étant donné que la majorité des étudiants rencontrés déclarent avoir trouvé la formation via une recherche internet. Dans cette perspective, le comité des experts interroge les choix d'investir dans une communication et une publicité externes, via, par exemple, des encarts dans de grands quotidiens nationaux : s'agit-il de la

meilleure manière d'atteindre le public-ciblé ? Par ailleurs, y a-t-il une réflexion et une analyse à propos du/des public(s) ciblé(s) ?

- 5 Les partenaires de stage ont exprimé, dans le Dossier d'autoévaluation (DAE) et lors des échanges avec le comité des experts, leur manque de communication avec l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts rappelle que le bachelier doit non seulement suivre, mais aussi anticiper les besoins du monde du travail que les étudiants rejoignent trois années après leur entrée en formation. Il insiste pour que les responsables de la formation développent une politique de veille via, notamment, le renforcement de partenariats avec des acteurs du monde socioéconomique. Ceux-ci doivent être impliqués dans la définition des axes de développement de la formation.
- 2 Les échanges avec les acteurs professionnels, à l'occasion des stages et des jurys d'épreuves intégrées, sont à soigner, d'une part pour garantir la qualité des apprentissages (cf. *infra*), d'autre part parce que ce sont des occasions privilégiées de densifier et de diversifier le réseau de la formation et de renforcer sa notoriété.
- 3 Le comité des experts encourage l'établissement à définir ou établir quel est son public-cible et à orienter, sur cette base, sa stratégie de communication externe (canaux et contenus).

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 sont systématiquement communiqués aux étudiants sous la forme de Dossiers d'Intention Pédagogique (DIP). Les enseignants bénéficient de l'accompagnement de mentors, si nécessaire (cf. *infra*), pour leur rédaction.

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

- 2 Les dispositifs et activités d'apprentissage sont diversifiés et d'intérêt pédagogique inégal. Plusieurs dispositifs proposés aux étudiants témoignent d'une réflexion pédagogique aboutie, tant au niveau des contenus que des activités et supports. D'autres enseignements sont perfectibles.
- 3 En termes de contenu, certains dispositifs développent une approche surtout théorique et ne sont pas assez centrés sur les compétences-métier. D'autres développent un point de vue essentiellement financier peu centré sur les différentes facettes de la gestion des ressources humaines. Enfin, certains contenus sont absents, insuffisamment actualisés ou plus proches d'une approche de vulgarisation que de développement professionnel (cf. *supra*).
- 4 En termes de méthodes pédagogiques, les étudiants et anciens étudiants font mention de quelques UE pour lesquelles les activités proposées en présentiel ont peu de valeur ajoutée : exposé fidèle du contenu d'un syllabus, exercices à réaliser de manière individuelle sans interactions au sein de la classe, par exemple. Cela leur apparaît d'autant plus frustrant que la présence est obligatoire et les absences sanctionnées. Pour d'autres UE, sous prétexte d'autonomie dans l'apprentissage, les étudiants se sentent peu soutenus et encadrés et parlent parfois « d'apprentissage autodidacte ».
- 5 Les étudiants apprécient particulièrement l'intervention d'experts professionnels dans les enseignements ainsi que toutes les activités d'apprentissage qui leur offrent l'occasion d'interagir avec des acteurs du monde professionnel.
- 6 L'établissement n'offre pas d'unités d'enseignement en langues étrangères, pourtant obligatoires dans ce bachelier. L'information à ce propos paraît peu claire aux étudiants, qui se sentent peu soutenus dans leurs démarches pour intégrer ces unités à leur programme. En outre, cette situation ne renforce pas la cohérence entre les apprentissages réalisés en langues et les autres contenus de la formation.

- 7 Pour toutes les formations professionnalisantes, les stages représentent un point d'attention particulier. Le comité des experts apprécie le travail réalisé par l'équipe pédagogique pour clarifier les attentes et les critères d'évaluation des acquis d'apprentissage des trois stages que comporte la formation, en particulier en mettant en évidence la progressivité des compétences développées.
- 8 La consultation des Travaux de Fin d'Etudes (TFE) présentés par les étudiants dans le cadre de l'Epreuve Intégrée (EI) conduit les experts à s'interroger sur les objectifs et attentes. Actuellement, le TFE semble calqué sur un mémoire universitaire, suivant les étapes d'une démarche scientifique à laquelle les étudiants ne sont pas réellement formés. Il en résulte des travaux de faible intérêt et validité scientifiques et mettant peu en évidence l'intégration de compétences professionnelles propres au domaine de la Gestion des ressources humaines.

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

- 9 Le comité des experts constate la difficulté d'assurer la cohérence globale du programme et la coordination des acquis d'apprentissage des différentes unités d'enseignement, en raison d'un *turnover* important dans les affectations des cours. Toutes les parties prenantes internes s'en plaignent, à juste titre.
- 10 Le comité des experts salue la volonté de l'établissement de mettre en place des évaluations des enseignements par les étudiants, y compris dans une approche programme.

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

- 11 La formation est organisée en trois ans par l'établissement, les unités d'enseignement sont donc relativement concentrées. Les étudiants estiment toutefois la charge de travail très raisonnable. Plusieurs d'entre eux déclarent en outre ne pas être suffisamment « rassasiés » par les contenus proposés. Les observations et la consultation des supports de cours et des évaluations amènent les experts à des constats convergents : il n'est pas certain que toutes les unités développent, atteignent et évaluent des compétences et contenus conformes aux standards d'un bachelier (niveau 6 du cadre européen de certification). La préoccupation de rendre la formation accessible à un public spécifique et d'en favoriser la réussite ne doit en aucun cas conduire à une formation qui s'écarte du niveau de compétences que le diplôme certifie.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande que le temps présentiel obligatoire soit optimisé en termes d'apprentissage.
- 2 Dans cette optique, il est important que la mise en place de dispositifs innovants soit soutenue et accompagnée, notamment en mobilisant les compétences pédagogiques dont dispose l'établissement. Les EEE systématiques sont également une source d'information utile pour repérer, du point de vue des étudiants, les modalités d'enseignement et d'apprentissage qui sont les plus efficaces.
- 3 Le comité des experts soutient la volonté de l'établissement de nouer des conventions avec d'autres établissements de promotion sociale dispensant des UE de langues étrangères pour améliorer la cohérence de la formation.
- 4 L'investissement dans un accompagnement effectif des stages doit continuer à être une priorité. Cet investissement est porteur en termes de développement de compétences chez les étudiants. Il contribue également à construire une réputation de professionnalisme et à entretenir le réseau de l'établissement (cf. *supra*).
- 5 Le comité des experts engage les responsables de la formation à assurer l'acquisition des compétences ambitieuses d'un bachelier professionnalisant en gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur les compétences définies dans le référentiel professionnel. Ce chantier est particulièrement important au niveau des objectifs à atteindre via le TFE.
- 6 De manière générale, il apparaît au comité des experts que la définition des missions du coordinateur de section doit comprendre la responsabilité et les moyens d'agir sur ces différents éléments.

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 nouveaux enseignants qui rejoignent l'équipe pédagogique bénéficient de l'accompagnement de mentors institutionnellement désignés. Ceux-ci sont « mobilisables » notamment pour la rédaction des DIP. Il s'agit d'une bonne pratique remarquée par le comité des experts.

- 2 Le comité des experts est intrigué par l'instabilité des attributions des enseignants. La cause déclarée de ce *turnover* serait la politique volontariste de PO en matière de nomination, amenant, par le jeu de priorités liées à l'ancienneté, d'une part à des réattributions annuelles d'UE, d'autre part à un recours en de très faible proportion à des experts extérieurs. Le comité des experts observe de nombreux effets délétères de cette politique sur le bachelier en Gestion des ressources humaines :
 - ce *turnover* ne garantit pas l'adéquation optimale entre l'expérience et les compétences de l'enseignant, d'une part, et l'UE qui lui est attribuée, d'autre part ;
 - ce *turnover* ne favorise pas l'implication des enseignants à long terme dans le développement et l'amélioration du dispositif d'apprentissage, dans l'actualisation/la capitalisation de leurs connaissances et des réseaux mis en place ;
 - cela démotive les enseignants et cette démotivation est nettement perçue par les étudiants ;
 - cela entrave le développement d'un projet pédagogique cohérent et la dynamique de projet nécessaire dans une équipe pédagogique ;
 - en conséquence de tous ces facteurs, cela met en danger la qualité et donc la réputation de la formation et de l'établissement.

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

- 3 Le Campus du CERIA, qui héberge l'IRG, est historiquement associé aux formations aux métiers de bouche, ce qui donne peu de visibilité à l'IRG. Toutefois, le site a le potentiel d'un « vrai campus » et les projets de rénovation en cours sont porteurs pour l'établissement et ses formations.

- 4 Au sein du campus du CERIA, l'Institut Roger Guilbert ne dispose pas de locaux propres, à l'exception d'un plateau regroupant les services administratifs et les bureaux de la direction. Les locaux sont adéquats pour ces fonctions.
- 5 Les locaux de cours sont partagés avec d'autres établissements dont les formations se donnent en journée ; cela est moins confortable pour l'IRG mais se défend dans une perspective d'usage rationnel des ressources.
- 6 Les étudiants bénéficient de la bibliothèque du campus CERIA, dont le fond relatif aux matières de la Gestion des ressources humaines est satisfaisant. C'est un réel atout pour la formation.
- 7 En revanche, les étudiants déclarent manquer, pour certaines UE, de supports de cours complets, disponibles à temps. Cela peut sans doute s'expliquer, en partie, par les nombreuses réattributions de cours dont il a été fait mention plus haut. En outre, les étudiants semblent être peu renvoyés vers des ouvrages scientifiques et professionnels ou manuels de référence du domaine.
- 8 L'implémentation de la plateforme pédagogique de l'IRG, très attendue par les étudiants, paraît rencontrer divers obstacles (cf. *supra*). Le comité des experts insiste sur l'intérêt que présente l'usage d'une plateforme pédagogique bien intégrée à la formation :
 - elle permet des activités d'apprentissage complémentaires à l'enseignement présentiel (d'apprentissage autonome, de renforcement, de remédiation, par exemple) ;
 - la dématérialisation de certains supports de communication contribue à une politique plus globale de développement durable ;
 - plus spécifiquement, il est important que des futurs diplômés du domaine de la gestion des ressources humaines soient familiarisés à la gestion d'informations digitales, au recours à des applications et/ou des ressources en ligne pour supporter leur activité académique puis professionnelle ;
 - la gestion institutionnelle des flux d'information via la plateforme permet de garantir le respect du Règlement Général relatif à la Protection des Données plus efficacement que si chaque partie prenante mobilise des canaux différents ;
 - le recours à une plateforme pédagogique permet une meilleure traçabilité des informations et ressources proposées aux étudiants et aux personnels ;
 - elle permet également de garantir institutionnellement l'accessibilité aux ressources et donc l'équité pour tous les publics apprenants.

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

- 9 Le DAE avait identifié des améliorations souhaitables en matière de services administratifs. Les améliorations mises en place sont déjà perceptibles par les étudiants, ce qui exprime la capacité de l'établissement à développer des actions relatives à la qualité. Le comité des experts est confiant en la poursuite du processus.
- 10 L'IRG propose différentes formations à caractère pédagogique, ce qui lui donne une sensibilité et des compétences particulières en termes de soutien à

l'apprentissage et à la réussite. Cette particularité se manifeste au travers d'activités et de services généralement moins développés dans l'enseignement de promotion sociale, notamment les services offerts par la Cellule d'Aide à la Réussite (CAR). Actuellement, la CAR propose surtout des accompagnements méthodologiques individuels « à la demande ».

- 11 L'existence d'une « Cellule Inclusion » est une seconde illustration de la préoccupation de soutien à l'apprentissage, même si ses responsables déplorent les malentendus qui circulent parfois auprès des étudiants sur les effets de stigmatisation liés au recours à ce service.
- 12 Le comité observe également le chantier très actif relatif à l'amélioration de la procédure de VAE, avec un engagement de la part de l'établissement pour une meilleure efficacité.
- 13 En dépit de ces efforts, le comité des experts constate des taux d'échec et surtout d'abandon très élevés, au niveau des UE du premier niveau, dans cette formation (même en tenant compte du « taux d'évaporation » raisonnable pour des formations de ce type). Cela est d'autant plus regrettable que les inscriptions sont contingentées. En l'absence d'analyse approfondie sur les facteurs d'échecs et d'abandon, il est difficile d'estimer si les efforts de l'établissement doivent porter davantage sur les modalités de recrutement et d'orientation du public, les modalités d'apprentissages et/ou d'évaluation et/ou de remédiation, les aspects organisationnels, etc.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 14 De manière générale, le comité des experts observe peu de collecte systématique d'informations pertinentes au pilotage de la formation, d'analyses susceptibles de documenter des enjeux et questionnements.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts propose à l'établissement de rédiger une description de fonction pour clarifier les missions, les activités, responsabilités et ressources du personnel administratif et en charge des missions transversales. Les compétences internes pour soutenir cette rédaction existent vraisemblablement au sein d'un établissement qui dispense une formation en Gestion des ressources humaines.
- 2 Le comité des experts recommande également de veiller au développement professionnel de l'équipe administrative et à mettre en place un plan de formation continuée répondant aux besoins individuels et collectifs.
- 3 En ce qui concerne la mise en route de la plateforme pédagogique, le comité des experts engage l'établissement à l'aborder sous l'angle d'un « exercice appliqué » de conduite du changement organisationnel : il s'agit de mobiliser les compétences internes des enseignants spécialistes de la gestion des ressources humaines pour mener à bien la transition numérique.

- 4 Le comité des experts propose à la CAR d'envisager des interventions collectives (et pas uniquement un coaching individuel) qui pourraient répondre à des besoins méthodologiques identifiés par les enseignants du bachelier. Il pourrait s'agir d'un soutien au TFE ou aux stages, par exemple (préparation à la prise de contact des stages, engagement rédactionnel pour surmonter « le stress de la page blanche », stratégies de planification des étapes, préparation à la prise de parole devant un public, etc.).
- 5 L'établissement de tableaux de bord et l'organisation systématique de recueil d'informations ciblées, de consultation des parties prenantes, sont à développer, en s'appuyant ici également, le cas échéant, sur les compétences internes en matière de gestion organisationnelle.
- 6 Le comité perçoit la rénovation du campus comme une véritable opportunité pour l'établissement d'asseoir sa place d'acteur de la formation en GRH - HD en région bruxelloise : partenariats, nouvelle charte d'utilisation et de répartition des locaux et infrastructures, etc.
- 7 Le comité invite la direction et le PO à réfléchir à la mise en œuvre d'une politique de gestion efficiente des ressources humaines au sein du corps professoral.

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 L'établissement a mené l'exercice dans une perspective de mobilisation de toutes les parties prenantes. Le comité des experts souligne le travail courageux de la coordination qualité qui a fait preuve de ténacité et de créativité pour proposer aux parties prenantes différentes modalités de participation.
- 2 En dépit de cela, le comité constate une faible mobilisation des parties prenantes externes, tant au niveau du DAE que des panels proposés (diplômés, représentants du monde professionnel et des employeurs, etc.). Cela confirme la priorité à accorder au développement de partenariats soutenant.
- 3 Au travers des échanges avec les personnes en charge de la qualité, le comité des experts perçoit une appropriation progressive de la « culture qualité », moins perçue comme une contrainte externe ponctuelle et bureaucratique que comme un enjeu de développement du bachelier selon des enjeux, des priorités et des modalités qu'il lui appartient d'élaborer.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 L'analyse SWOT évoquant uniquement les forces et faiblesses de l'établissement répond en partie aux constats du comité des experts qui salue la franchise de l'établissement dans l'approche de ses difficultés. Il est cependant dommage qu'une réflexion à l'égard des opportunités et des menaces n'ait pas été engagée.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 Dans un souci d'adhésion au changement, la consultation des parties prenantes et la hiérarchisation de six axes de travail prioritaires sont remarquées par le Comité des experts.
- 6 En effet, plusieurs faiblesses inscrites dans le SWOT soulignent l'urgence d'actions prioritaires de type mise en place d'une plateforme pédagogique d'autant plus nécessaire dans une structure à horaire décalée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère de repenser les processus d'autoévaluation afin de s'assurer d'une meilleure participation des parties prenantes.
- 2 Il recommande également de transformer les objectifs des axes de travail en projet institutionnel en conformité avec les échéances fixées dans le DAE.

Conclusion

L'Institut Roger Guilbert dispose de nombreux atouts et compétences internes pour un bachelier en Gestion des ressources humaines de qualité. Le comité relève, en particulier, une équipe pédagogique investie tout comme les services transversaux pédagogiques et administratifs, une direction-adjointe expérimentée et des fonctions de coordination qui se mettent en place de manière pertinente et efficace.

La formation rencontre toutefois un certain nombre de difficultés, pour une part liées à la faible autonomie par rapport à des décisions qui lui sont extérieures (possibilités d'UE de langues, composition de l'équipe enseignante, ressources de développement de la plateforme pédagogique, etc.) et, pour une autre part, liées à sa faible ouverture sur l'environnement socioprofessionnel (faible veille des enjeux et attentes professionnels, des innovations et pratiques pédagogiques, peu de partenariats, etc.).

Le Comité a été informé de la politique poursuivie par le PO quant aux nominations des chargés de cours qui se voient attribuer et retirer des cours au fil des ans. Si cette posture est louable car elle permet de sécuriser les postes de chargés de cours, elle peut se révéler chronophage (préparation d'un cours pour une seule année) et anxiogène pour ces derniers.

Une certaine marge de progression reste donc ouverte, notamment via une professionnalisation accrue de la démarche qualité incluant toutes les parties prenantes et un *benchmarking* constructif et approprié.

Droit de réponse de l'établissement

L'établissement a indiqué à l'AEQES qu'il ne souhaitait pas exercer de droit de réponse.