



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

Denis Chenevert
Julien Carbonez
Laureine Guehoda
Xavier Lejeune

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie et Gestion des ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources humaines

Institut d'enseignement de promotion sociale de la
Communauté française de Namur (IEPSCF Namur
Cadets)

25 mai 2021

Table des matières

Cluster « Sociologie & GRH » : IEPSCF Namur Cadets.....	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	6
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	6
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	7
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	7
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	9
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	9
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	10
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	11
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	11
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

Bachelier en Gestion des ressources humaines : IEPSCF Namur-Cadets

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation du cluster « Sociologie et Gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 19 et 20 décembre 2019 à la IEPSCF Namur Cadets à Namur, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré un représentant de la direction, seize membres du personnel, six étudiants.

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 comité¹

- Denis CHENEVERT, Expert pair et président du comité
- Julien CARBONEZ, expert de l'éducation
- Laureine GUEHOADA, experte étudiante
- Xavier LEJEUNE, expert de la profession

¹ 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

- Nouvelle direction avec une volonté de changement et des actions concrètes déjà posées.
- Mobilisation de la cellule qualité
- Haut taux d'employabilité des étudiants qui se sont engagés dans le parcours.
- Satisfaction globale des étudiants par rapport à la qualité de la formation
- Présence de chargés de cours experts qui font le lien avec la pratique
- Réflexion et actions engagées pour répondre aux difficultés administratives

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de formalisation des procédures dans la démarche qualité
- Faible taux de diplomation / taux d'abandon élevé lors de l'épreuve du TFE
- Multiplication des canaux de communication interne et manque de formalisme
- Manque de stratégie de communication externe en fonction des différentes parties prenantes intéressées
- Manque de systématisme dans le suivi des stages

OPPORTUNITÉS

- Ouverture aux nouvelles pratiques et aux nouveaux logiciels professionnels en GRH
- Explorer les possibilités du e-learning afin d'accroître la flexibilité des modes de diffusion et de répondre aux réalités de la clientèle
- Possibilité de développer des partenariats au sein du pôle
- Position géographique centrale de l'établissement
- Création d'un BES afin d'encourager et soutenir la réussite.

MENACES

- Lourdeur des procédures de révision des programmes
- Risque de fermeture du bachelier en GRH advenant un échec de la redynamisation du programme
- Remise en question des principes d'équité étant donné l'absence d'accès aux locaux informatiques en dehors des heures de cours et des possibilités d'accès au bâtiment pour les personnes à mobilité réduite.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Prendre en compte et assurer le suivi des évaluations d'enseignement
- Soutenir un processus réflexif en matière d'innovations pédagogiques
- Formaliser le rôle des délégués étudiants afin d'accroître leur implication
- Revoir l'agencement du bachelier RH afin de mieux répartir la charge entre les blocs et d'assurer une présence plus hâtive du cours de méthodologie tout en réduisant l'impact des cours offerts une année sur deux
- Renforcer l'accompagnement pédagogique et la sensibilisation à une démarche réflexive en recherche RH
- Renforcer les liens entre les étudiants et les diplômés
- Développer une approche globale de remédiation
- Sensibilisation des étudiants à la recherche documentaire tôt dans le cursus
- Privilégier une approche immersive à l'égard de l'apprentissage des langues
- Optimiser l'utilisation de la plateforme Moodle
- Entretien sur le long terme des relations avec les maîtres de stage afin de les impliquer dans la recherche de sujets pour les TFE et pour la mise à jour des contenus de formation

Présentation de l'établissement et du programme évalué

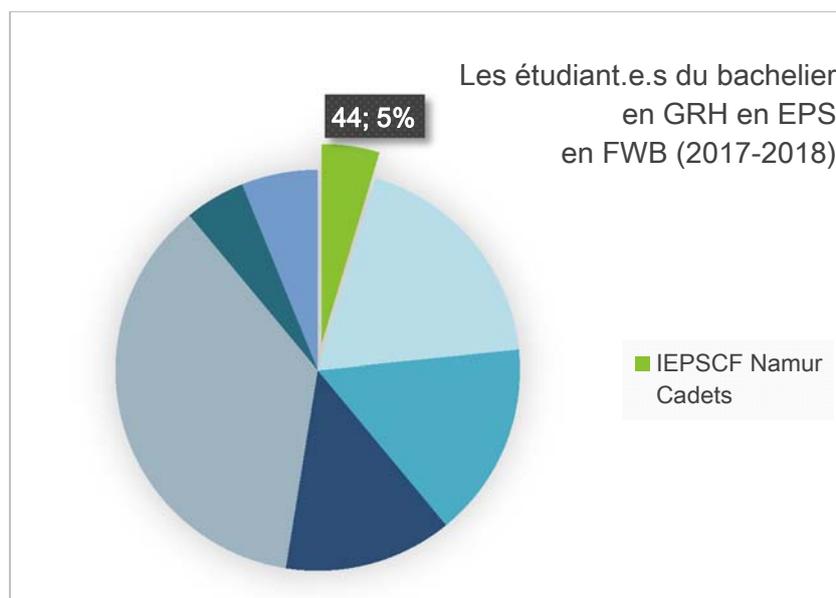
L'Institut d'enseignement de promotion sociale de la Communauté française de Namur Cadets (IEPSCF Namur-Cadets) est un établissement qui appartient au réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE).

Le site des « Cadets » accueille plusieurs établissements scolaires : ITCF Henri Maus (secondaire) - ITCF Félicien Rops (secondaire) - H.E. Albert Jacquard (supérieur) - IEPSCF Namur Cadets (promotion sociale).

L'institut offre des formations issues du niveau secondaire et du niveau supérieur, parmi lesquelles des bacheliers en Comptabilité, Commerce extérieur, Construction, Électromécanique, Gestion des ressources humaines, Informatique de gestion, un graduat en Géomètre-expert immobilier et un brevet de l'enseignement supérieur (BES) en *Webdeveloper*.

L'IEPSCF Namur Cadets organise le bachelier en Gestion des ressources humaines en horaire de soirée. En 2017-2018, le bachelier comptait 44 étudiants inscrits, ce qui représente 5% de l'offre pour ce bachelier dans l'enseignement de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles.²

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est également organisé en haute école, où il concernait 1.056 étudiants durant l'année académique 2018-2019.³



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

³ 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. Les membres du comité des experts tiennent à souligner la présence d'une nouvelle direction voulant apporter de réels changements et ayant déjà entamé plusieurs d'entre eux. L'ensemble des intervenants rencontrés sont d'avis qu'un vent de changement se matérialise peu à peu. Le comité tient également à souligner la présence de différentes instances de gouvernance que sont, par exemple, la coordination de section, le conseil des études, la cellule qualité, la cellule pilotage, la commission de concertation de base, les équipes éducatives. Certaines de ces instances sont centralisées et concernent l'ensemble des programmes, alors que d'autres semblent plus spécifiques au bachelier GRH.

Il n'est toutefois pas évident de voir la cohérence entre ces différentes instances et de comprendre le rôle et le mode de fonctionnement de ceux qui sont spécifiques au bachelier GRH. Il est également difficile de comprendre comment l'information circule entre les différentes instances. Par exemple, le rôle des étudiants dans les instances de gouvernance ne semble pas clair et systématique. La procédure de nomination d'un délégué étudiant pour siéger sur les instances du programme semble plutôt informelle et la restitution d'information sur le programme à l'ensemble du groupe se fait de façon aléatoire et souvent par l'entremise des médias sociaux (Facebook).

2. Les rencontres réalisées avec les différentes parties prenantes (ex. : maîtres de stage, diplômés, professeurs) semblent suggérer que plusieurs d'entre elles n'ont pas été consultées dans la démarche qualité et sont donc, par conséquent, peu impliquées dans la gouvernance de l'établissement.

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

3. Le dossier d'autoévaluation de l'établissement (DAE) mentionne l'existence d'une cellule qualité depuis 2009. Celle-ci regroupe plusieurs intervenants institutionnels dont la coordonnatrice qualité, les coordonnateurs de section des différents programmes, les sections du niveau secondaire inférieur et secondaire supérieur ainsi qu'un représentant du secrétariat et du bureau de direction. Dans les faits, la gestion de la qualité est fortement centralisée au niveau de la direction et la coordonnatrice qualité. Les collègues sont consultés lorsqu'on le juge nécessaire. Les réunions de coordination de section ont lieu une à deux fois par année, alors que les réunions pédagogiques semblent peu prisées par les enseignants. La rédaction d'un PV lors des réunions qualité semble servir de fil conducteur afin de faire remonter l'information à la direction et la cellule qualité. À côté de la communication formelle (réunions, PV), la communication informelle semble davantage préconisée.

Le comité des experts tient à souligner qu'il est difficile de comprendre le rôle et les tâches de chacun dans les différentes instances attitrées à la gestion de la qualité. On voit bien le rôle de la coordinatrice qualité, mais moins celui des autres entités de

l'établissement. Il semble que chacun a des tâches précises mais cette répartition est peu perceptible.

4. En ce qui concerne l'évaluation des enseignements, le comité des experts a observé une certaine forme d'improvisation dans les façons de faire. Certains professeurs demandent aux étudiants de compléter en classe l'évaluation des enseignements, alors que d'autres ne semblent pas insister. De plus, certains professeurs gardent pour eux les évaluations sans les transmettre à la direction afin de procéder à leur compilation, alors que d'autres ne les regardent simplement pas et les transfèrent directement à la direction. Les questionnaires d'évaluation des enseignements sont utilisés de façon presque aléatoire.

Il est plus que nécessaire de mettre en place des procédures formelles d'évaluation pour tous les professeurs ainsi que pour le traitement de ces évaluations. Il s'agit par exemple de mettre en place des fiches de questionnaires standardisés ou adaptés à chaque UE. Il n'est pas souhaitable, dans une démarche qualité formalisée, de laisser à chacun la liberté de choisir le traitement à réserver aux données collectées. Il est préférable d'évaluer moins souvent, mais de façon standardisée afin de pouvoir suivre et ajuster la qualité des prestations d'enseignement.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

5. L'existence de plusieurs organes de concertation et de participation dont la cellule qualité, la cellule de pilotage, les réunions de section ainsi que les équipes éducatives sont mises en place pour l'élaboration et le pilotage de la démarche qualité.

Ces différentes instances, malgré leur importance, ne semblent pas permettre un pilotage de qualité distinctif pour le bachelier GRH. Une stratégie plus systématique de collecte de données devrait être utilisée afin de fournir les balises nécessaires au pilotage de la démarche qualité. Une vision statistique plus claire des différents enjeux (ex : profil des étudiants qui réussissent les causes des abandons ou le taux d'insertion professionnel) permettrait un meilleur pilotage des actions à entreprendre et l'élaboration d'un premier tableau de bord prospectif permettant de suivre l'évolution des efforts réalisés en matière de qualité au sein de ce programme.

6. Pour garantir le caractère représentatif des statistiques accumulées, il est important de mobiliser toutes les parties prenantes afin de les impliquer dans un projet collectif vers l'atteinte d'une meilleure qualité du programme de bachelier GRH.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

7. Le comité des experts tient à souligner la grande variété des moyens de communication déployés par l'institut. Par exemple, l'envoi de notes de service par voie électronique, la mise à jour du site WEB, le développement de la base de données ENORA et l'accès à la plateforme Moodle.

Il est toutefois difficile de comprendre comment l'information circule à l'interne entre les différents acteurs organisationnels (direction, secrétariat, professeurs, étudiants). Les mécanismes informels de communication semblent être privilégiés aux mécanismes formels. À titre d'exemple, la plateforme institutionnelle Claroline est utilisée par à peine 10% des professeurs, les étudiants n'ont pas accès aux procès-verbaux lors des rencontres les concernant. La stratégie de communication nous a semblé plutôt passive qu'active à l'égard des informations nécessaires aux étudiants. Ils n'ont pas accès à distance à plusieurs documents importants dont la procédure de valorisation

des acquis. Chaque intervenant utilise les moyens de communication qui lui convient le mieux, ce qui entraîne énormément d'incertitude à l'égard de l'accès équitable à l'information. Les réseaux sociaux tels que Facebook, ne peuvent pas se substituer aux mécanismes institutionnels de communication. Pour l'instant, il ne semble pas y avoir d'information relative au taux de satisfaction des parties prenantes en ce qui a trait à la communication interne.

8. Les rencontres réalisées par le comité ont permis de découvrir une certaine lourdeur dans le processus d'inscription des étudiants. Selon les personnes interrogées, la présence des étudiants est obligatoire tant pour l'inscription administrative que pour le choix des cours.

Cette façon de faire est peu efficace et embourbe le travail de l'équipe du secrétariat. Elle entraîne des délais de traitement injustifiés et génère énormément de stress et de tension au sein du personnel et auprès des étudiants.

RECOMMANDATIONS

1. Systématiser la présence des étudiants dans les différentes instances de gouvernance les concernant en leur offrant un incitatif à la participation. Développer des mécanismes formels de restitution des informations les concernant suite aux différentes rencontres.
2. Impliquer davantage les différentes parties prenantes dans les instances de gouvernance les concernant afin de générer un sentiment d'identification institutionnelle. Cela peut passer par : leur demander leurs attentes sur ce qui va permettre de construire leurs rôles dans les instances.
3. Clarifier et formaliser le rôle et les responsabilités de chacun dans la gestion qualité du programme de bachelier en GRH.
4. Développer une démarche standardisée et généralisée à l'égard de l'évaluation des enseignements, la compilation des résultats et leur diffusion.
5. Optimiser la collecte et l'utilisation des statistiques dans le but de piloter la démarche qualité.
6. Bâtir une stratégie de communication à l'interne afin d'accroître l'accès à l'information et la fluidité des échanges entre les parties prenantes. Éviter que les étudiants se transposent à l'organisation, par l'entremise des médias sociaux, lors de communication d'information officielle.
7. Revoir le processus d'inscription afin d'en réduire la lourdeur. On pourrait, par exemple, organiser le secrétariat de manière à ne pas recevoir les primo-arrivants (inscription en 1^{er} bloc) en même temps que les étudiants qui souhaitent s'inscrire en bloc 2 et 3.

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 est adapté aux besoins des étudiants. Il semble en adéquation avec des pratiques du milieu professionnel et présente l'avantage d'être professionnalisant. Lors des entretiens avec les enseignants, le personnel administratif et les étudiants, l'une des caractéristiques pertinentes qui a été mentionnée est la flexibilité du programme en GRH avec ses possibilités d'étalement qui peuvent s'étendre sur plus de 4 ans. Ce qui explique en partie le fait que la plupart des étudiants qui y sont inscrits sont actifs sur le marché du travail. Toutefois, la pertinence de ce programme est quelque peu biaisée en ce qui concerne la finalisation de la formation et donc l'obtention du diplôme chez certains étudiants. De fait, le comité a observé que beaucoup d'étudiants abandonnent au stade de l'épreuve intégrée. Les raisons évoquées à ce sujet sont, entre autres, l'existence chez certains étudiants d'une expérience professionnelle préalable, rendant l'acquisition des compétences de début de programme suffisante à la progression de la carrière.
2. Certains enseignants ont mentionné être tenus de respecter le programme qui est fixé par le pouvoir organisateur. Ils considèrent ne pas avoir une marge de manœuvre considérable. Par ailleurs, leur rôle par rapport à la pertinence du programme en GRH n'a pas été clairement souligné dans le DAE et même lors des échanges de manière explicite. Il en est de même pour les maîtres de stage qui disent ne pas être en contact fréquent avec les responsables du programme et ne sont donc pas toujours informés de l'évolution des politiques de l'établissement concernant par exemple la supervision des stages ou l'encadrement des stagiaires.
3. Les stages apportent une dimension importante dans le processus d'apprentissage des étudiants. Cela permet aux étudiants d'être à la fois sur le terrain et de suivre les cours théoriques. De plus, le nombre de stages à effectuer durant le cursus est important (3 stages) ce qui leur permet d'être informés de l'évolution des pratiques dans le métier des RH. Bien que pas assez présente, on note une collaboration entre la responsable des stages et les représentants du milieu professionnel. De plus, le suivi des étudiants stagiaires semble faire partie des politiques de l'établissement, mais mériterait, selon certains, d'être systématisé. L'avis des professionnels de terrain est également peu ou pas sollicité dans l'optique d'améliorer le contenu des cours ou du programme en GRH. De plus, le premier stage a peu d'utilité, si l'étudiant est déjà en entreprise dans le domaine de la GRH ou autres domaines. Il ne semble pas être dispensé de façon systématique.

4. Les étudiants ont peu de soutien ou de formations relatives à l'utilisation des bases de données en GRH. Ils ont introduit une demande à cet égard afin d'obtenir une formation sur l'utilisation d'Access. Un besoin semble présent afin de mieux outiller les étudiants quant à l'utilisation des logiciels spécialisés en GRH afin d'être plus opérationnels sur le marché du travail.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

5. Les moyens de communications externes sont plutôt informels. La tendance générale de communication au sein de l'établissement veut plutôt qu'on aille chercher l'information sur place. En effet, l'établissement étant sur un site ouvert et proche des transports en commun et assez accessible, beaucoup de personnes intéressées par les offres de formations préféreraient venir s'informer sur place. Le site de l'école reste dès lors le principal lieu d'information et de communication sur le programme. À cela s'ajoute le bouche-à-oreille et le site internet de l'établissement qui, toutefois, n'apparaît pas comme un outil de communication externe de premier choix. Pour plus de visibilité à l'extérieur, la participation aux soirées workshop sont aussi un moyen de faire connaître le programme.

RECOMMANDATIONS

1. Utiliser les compétences des parties prenantes telles que les professionnels, notamment les maîtres de stage, en restant en contact avec eux afin de leur demander leur avis pour améliorer les contenus des programmes.
2. Prévoir des journées « rencontre avec les maîtres de stage » et créer une base de données avec leurs données de contact.
3. Faire du réseautage et intégrer les anciens étudiants ayant terminé leur épreuve intégrée dans une dynamique de communication et motivation pour ceux qui sont à la traîne (par mails, proposer des capsules vidéo, faire des rencontres virtuelles, etc...). Cela peut contribuer à encourager les moins dynamiques.
4. Aménager de façon continue le site internet de l'établissement, notamment en ce qui concerne la communication externe. Faire de ce site la véritable source d'information et de communication sur les programmes proposés, y compris le programme en GRH.
5. S'assurer de donner aux étudiants les connaissances et les outils nécessaires afin d'être confortable avec l'utilisation des logiciels de base de données RH et autres.

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 tient à souligner qu'un travail de structuration et de rédaction des fiches UE a été engagé et semble apporter pleine satisfaction aux enseignants. Il y aurait toutefois une trop grande interdépendance entre certaines UE, ce qui serait à l'origine d'un certain nombre d'abandons et ce, principalement pour les cours donnés un an sur deux.

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

2. Les étudiants estiment que le cadre des cours (objectifs, compétences visées,) est présenté clairement. Ils sont présentés, avec un support écrit, par les enseignants dès le début de leur cours.
3. Lorsque des étudiants intègrent le cours après la première séance, ce sont parfois les étudiants qui prennent le relais et qui donnent à leurs nouveaux collègues les informations importantes par l'entremise des réseaux sociaux.
4. Au sein de l'équipe pédagogique, des chargés de cours experts font le lien avec la pratique ce qui est grandement apprécié des étudiants. Les étudiants apprécient les experts qui tiennent un langage de « terrain » que les étudiants peuvent rapidement confronter à leurs réalités professionnelles. Ces experts livrent des illustrations concrètes des applications qui peuvent être faites de leurs enseignements. À cet effet, la direction générale cherche à conserver un équilibre entre le nombre d'enseignants et le nombre de chargés de cours experts.
5. Les entretiens menés par le comité des experts avec les étudiants ont fait ressortir que les stages étaient très pertinents pour faciliter l'insertion professionnelle. L'établissement s'efforce, par l'entremise de la personne responsable de l'UE, d'explicitier les modalités de fonctionnement et d'évaluation du stage par l'entremise d'un carnet de stage remis à chaque étudiant inscrit et d'une rencontre sous forme questions-réponses. Toutefois, certains étudiants rencontrés, ont également soulevé le fait qu'un effort supplémentaire devrait être réalisé afin de préciser davantage les critères du choix du lieu de stage, de même que les modalités/critères d'évaluation dudit stage. De plus, comme mentionné antérieurement dans ce rapport, le stage de première année (bloc 1) est beaucoup plus une introduction au marché du travail qu'un stage à proprement parler et cela peut sembler peu pertinent pour les étudiants qui ont déjà de l'expérience.
6. La préparation pour l'épreuve intégrée ainsi que pour le travail de fin d'études ne semble pas adéquate. Par exemple, le cours de méthodologie, lorsque disponible, arrive beaucoup trop tard dans la programmation, ce qui ne permet pas aux étudiants de bénéficier des compétences nécessaires à la réalisation de leur projet. Le cours de méthodologie devrait être programmé à la première ou au plus tard au début de la

deuxième année. Les étudiants reçoivent quelques consignes en cours d'année tout au plus, mais ce n'est pas systématique. La préparation ne semble donc pas suffisante et systématique. Il y a bien quelques rencontres de suivi en cours d'année scolaire (3), mais peu d'étudiants y sont présents. Le format de ces rencontres (présentiel) n'est peut-être pas optimal pour soutenir des étudiants ayant de multiples contraintes (travail/famille). Ce qui semble du moins évident, c'est que le taux d'échec à l'épreuve du TFE nécessite une prise de conscience sur les moyens utilisés pour soutenir les étudiants.

7. Des étudiants regrettent que certains enseignants soient moins ouverts aux nouvelles pratiques en GRH. À titre d'illustration, on peut noter la faible utilisation et la désuétude de certains logiciels professionnels.

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

8. Les entretiens réalisés par le comité des experts ont révélé que les étudiants étaient submergés par le travail et la vie de famille et que, malgré les relances effectuées à leur endroit, certains finissent par décrocher. Une initiative de la direction afin de réduire le temps nécessaire pour compléter le programme à trois ans et demi pourrait s'avérer salutaire.
9. Les étudiants apparaissent satisfaits de leur formation, mais semblent regretter l'agencement du bachelier. Le cours de Méthodologie de la GRH, notamment, semble trop tardif et il semble exister un déséquilibre en termes de charge de travail entre les différentes années. Il est également à noter que certains cours, pour des raisons d'organisation et de budget, ne sont proposés qu'une année sur deux.
10. Ces difficultés à l'égard de la programmation du bachelier constituent un obstacle à la réalisation de l'épreuve intégrée. En effet, une orientation trop tardive à la méthodologie de la GRH retarde l'initiation d'une réflexion orientée vers la recherche permettant, entre autres, de cibler plus finement leur sujet de recherche pour l'épreuve intégrée. De plus, cette carence dans la programmation amène les étudiants à avoir l'impression d'obtenir trop tardivement les réponses à des questions qu'ils se posaient depuis un moment. Cela n'est peut-être pas étranger au taux élevé d'abandon en première année.
11. Pour l'année académique 2018-19, six étudiants seulement ont été diplômés. Parmi les étudiants qui réussissent les premières années, un certain nombre n'aboutissent pas à la diplomation, car ils ne présentent pas leur épreuve intégrée malgré les relances faites par les membres du corps enseignant. À cet égard, les maîtres de stage semblent être sous-utilisés en tant que personnes ressources. Ils pourraient nourrir la réflexion des étudiants et des enseignants sur des matières telles que les sujets d'épreuve intégrée et la mise à jour de certains contenus de cours.

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

12. Le comité des experts a été sensibilisé au fait que la plupart des professeurs tendent à informer les étudiants dès le premier cours du dispositif d'évaluation mis en place. Cette information prend très souvent une forme orale, mais également écrite : grille

d'évaluation, répartition des points, forme des évaluations, fréquence de celles-ci. D'une manière générale, cette façon de procéder est transparente vis-à-vis des étudiants.

13. Des efforts sont incontestablement entrepris par le corps enseignant pour communiquer de la manière la plus transparente possible sur les modalités d'évaluation des compétences de leurs étudiants. Une minorité d'enseignants, plus tard dans l'année, reviennent sur ces critères et ces grilles d'évaluation afin d'accompagner les étudiants dans leur compréhension et leur intégration des exigences qui sont attachées à leur cours.
14. Il nous est apparu que peu de questionnement était réalisé sur la compréhension des étudiants sur les critères et grilles d'évaluation qui leur sont présentés en début d'année. Le processus de communication s'avère donc plutôt informatif que formatif.
15. En ce qui concerne le soutien des étudiants en stage, les entretiens réalisés par le comité des experts ont révélé qu'il semble y avoir peu de suivis systématiques auprès des étudiants et des maîtres de stage.

RECOMMANDATIONS

1. Mettre en œuvre la stratégie de réduction du temps (trois ans et demi maximum) pour réaliser son bachelier en GRH. Ce qui permettra de se fixer des limites claires et motivera les étudiants à achever leur épreuve intégrée à temps.
2. Poursuivre le travail de formulation des acquis d'apprentissage et des critères d'évaluation (grille, forme, fréquence) au travers des fiches UE écrites et assurer une certaine standardisation entre les intervenants (enseignants et chargés de cours).
3. Placer sous la nouvelle plateforme Moodle toutes les informations relatives aux objectifs, aux compétences et aux modalités d'évaluation d'une activité d'apprentissage sous une rubrique spécialement dédiée à cet effet.
4. Rester ouvert aux nouvelles pratiques en GRH en incitant les enseignants, au travers de réunions de travail et d'une plateforme informatique, à partager leurs connaissances, leurs ressources pour rester en contact avec les nouvelles pratiques professionnelles dans leur secteur.
5. Mener à bien les réflexions entreprises pour éviter cette programmation des cours une année sur deux.
6. Concevoir une communication ciblée et faire porter le travail de motivation et de soutien à aller jusqu'au bout de son parcours par les enseignants, les employeurs, les anciens étudiants et les maîtres de stage afin que les étudiants comprennent les avantages d'aller jusqu'à la diplomation. Cela doit également s'accompagner d'un meilleur soutien aux épreuves intégrées et aux travaux de fin d'études.
7. Sensibiliser les enseignants au fait qu'il peut être enrichissant et formatif de familiariser les étudiants, en cours d'année, avec les grilles d'évaluation qui seront utilisées lors des épreuves terminales, et ce, dans le but de s'assurer d'une meilleure compréhension des grilles d'évaluation par les étudiants.
8. Systématiser les contacts entre l'école et les maîtres de stage pendant et après les stages afin d'entretenir une relation à long terme.

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. L'équipe pédagogique se compose de statutaires et de temporaires, dont le travail est évalué par la direction. Les chargés de cours estiment être bien accueillis dans l'établissement même si certains souhaiteraient un meilleur accompagnement en matière de construction de contenus de cours à partir du dossier pédagogique.
2. Le secrétariat semble bien organisé et le nombre de membres du personnel suffisant pour faire face à la charge de travail. De son côté, le personnel d'entretien s'est montré satisfait de ses conditions de travail. Il nous a semblé que la nouvelle direction de l'établissement veillait au confort de tout le personnel (secrétariat, entretien et enseignants).
3. Le comité des experts a constaté lors des multiples entretiens que les chargés de cours experts sont importants pour l'actualisation d'un programme tel que le bachelier en GRH et pour l'apport de leur réseau professionnel. La présence d'une part suffisante d'enseignants statutaires est également importante, en termes notamment d'expertise pédagogique et d'investissement dans une approche programme. Le Comité ne peut qu'encourager la direction à être attentive à ce juste équilibre à respecter compte tenu de la spécificité du bachelier en GRH.

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

4. L'établissement dispose de matériel informatique assez récent et une connexion wi-fi est disponible dans le bâtiment. Cependant, compte tenu du nombre d'étudiants et de l'utilisation croissante de l'informatique, celui-ci semble en nombre insuffisant.
5. Le comité regrette l'impossibilité pour les étudiants d'accéder aux locaux informatiques en dehors des heures de cours.
6. Le bâtiment est vétuste. Plusieurs problèmes sont identifiés : problèmes de chauffage et d'isolation, les locaux des toilettes décrépis, locaux exigus, partage des locaux avec l'enseignement de plein exercice, pas de local de détente. Les infrastructures ne sont pas adaptées aux personnes à mobilité réduite. Il n'y a pas de bibliothèque ni d'espace d'étude ou de travail, Les étudiants peuvent accéder aux bibliothèques universitaires via le pôle académique de Namur. Cependant, aucun cours de méthodologie de recherche ne semble être organisé afin de les soutenir dans leurs recherches bibliographiques.

7. La plateforme e-learning de l'Institut est très peu utilisée par les enseignants et les étudiants. La multiplicité des canaux de communication entre les chargés de cours et les étudiants (site Internet du professeur, plateforme, mails, etc.) implique une dilution et une perte de l'information. La direction semble vouloir, à l'avenir, ne plus privilégier qu'un seul canal de communication : la plateforme Moodle.

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

8. Il n'existe pas de service de remédiation, mais les chargés de cours assurent, le cas échéant, un suivi individuel et une remédiation. Il existe toutefois des modules de remise à niveau en mathématiques et en français. Les étudiants qui n'ont pas pu se présenter à un cours doivent demander à un collègue de classe le matériel qui a été transmis lors de la séance par le professeur. Chaque étudiant est également responsable de faire lui-même les copies du matériel pédagogique nécessaire.
9. Dans la majorité des cas, ce sont les enseignants eux-mêmes- en se rendant disponibles- qui soutiennent les étudiants en difficulté. Dans d'autres cas, ce sont les étudiants qui mettent en place un système d'entraide entre pairs. Les notions de « Promotion de la réussite » ou de mesures particulières destinées à encadrer des étudiants avec des besoins spécifiques semblent méconnues des étudiants. Compte tenu de la grille horaire de l'établissement, il est difficile d'organiser des séances de remédiation accessible aux étudiants en difficulté. Pour y avoir accès, ceux-ci devraient surcharger leur horaire et il n'est pas certain qu'ils parviendraient à placer ces séances dans leur agenda.
10. La direction a lancé un projet d'implantation de la plateforme Moodle afin de centraliser toutes les informations sur un seul support- et notamment les informations administratives importantes- accessible par tous.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

11. Le comité des experts souligne le peu de données utilisées pour le pilotage du programme. Par exemple, on connaît peu de choses sur les causes des abandons, sur le taux d'insertion professionnelle, sur les raisons pour lesquelles les étudiants ne passent pas l'épreuve intégrée. On ne voit pas le lien entre les différents indicateurs utilisés et cela réduit la capacité d'établir une relation de cause à effet nécessaire à une démarche d'amélioration continue. Par exemple, quels indicateurs doit-on suivre afin d'améliorer le taux de diplomation ? De plus, les indicateurs sont analysés de façon absolue sans possibilité de comparaison avec les autres institutions et programmes comparables.

RECOMMANDATIONS

1. Revoir le soutien accordé aux chargés de cours afin qu'ils puissent bâtir les contenus de cours par l'entremise des dossiers pédagogiques.
2. Revoir les processus de travail du secrétariat afin d'orienter leurs efforts sur les activités à valeur ajoutée. Si possible trouver un local plus grand.

3. Revoir les heures d'accès au laboratoire informatique afin de donner à tous les mêmes chances de succès.
4. S'assurer d'une implantation optimale et d'une utilisation obligatoire pour tous de la plateforme Moodle.
5. Implanter un service de remédiation afin d'offrir formellement un soutien aux étudiants en difficulté.
6. Faire une meilleure utilisation des statistiques afin de pouvoir identifier les causes des difficultés identifiées lors du processus d'autoévaluation.
7. Envisager une approche globale de la remédiation en informant les étudiants que des dispositions peuvent être mises en place pour celles et ceux d'entre eux qui rencontrent des problèmes particuliers de compréhension ou d'expression. Pour ce faire, il est important que les étudiants se manifestent auprès de leur référent de section qui pourra ainsi procéder à un inventaire des profils d'étudiants en difficulté.

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 dossier d'autoévaluation (DAE) qui a été soumis au comité des experts comprend l'essentiel des éléments du référentiel de l'AEQES. Le critère 5 du référentiel n'est pas adressé directement dans le document en question. Le DAE a été rédigé principalement par deux personnes, chacune ayant à sa charge des sections spécifiques. Une première rencontre a été tenue avec des chargés de cours et des étudiants afin d'expliquer la démarche qualité. Par la suite, tous ceux qui ont participé à la rencontre ont reçu le SWOT afin d'y ajouter les forces et les faiblesses qu'ils ont constatées. Certains ont répondu, d'autres non. Par la suite, la coordonnatrice a peaufiné le document et l'a transmis à ceux qui ont participé et à la coordinatrice de section. Il y a lieu de constater que seul le SWOT a été transmis et non l'entièreté du DAE. Environ 50% des enseignants qui ont reçu le document ont réagi.
2. Lors des entretiens réalisés, plusieurs participants ne connaissaient pas l'existence du DAE et d'autres n'avaient pas eu la possibilité de le consulter. Il y a donc lieu de se questionner sur le niveau d'implication et de consultation des différentes parties prenantes dans le cadre de la démarche d'évaluation qualité.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

3. L'entité a mené une analyse SWOT sur des points qu'elle trouve essentiels. Par rapport aux faiblesses identifiées dans le SWOT, des pistes de solution sont envisagées. L'analyse SWOT se décline en 3 catégories : le réseau de la promotion sociale, l'établissement et le bachelier en GRH. Deux tableaux distincts ont été développés : l'un pour les forces et les actions à mener ou déjà menées et l'autre pour les faiblesses et les actions à mener ou déjà menées. Par la suite, deux tableaux contenant les opportunités et les actions à mener ou déjà menées et les risques accompagnés encore une fois des actions à mener ou déjà menées.
4. À la lecture des tableaux constituant le SWOT, il n'est pas évident de distinguer les trois déclinaisons (i.e. : le réseau de la promotion sociale, l'établissement et le bachelier en GRH). Il semble également moins pertinent de répéter dans chacun des tableaux les actions à mener ou déjà menées et ce, principalement pour le tableau sur les forces. Un SWOT plus traditionnel aurait peut-être permis d'adopter une perspective plus large à l'égard des actions à entreprendre.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

5. Le plan d'action présente une série d'actions qui, dans bien des cas, semblent déjà réalisées. Par la suite, quatre chantiers prioritaires pour l'avenir sont énoncés. Le plan de suivi n'est pas clairement mentionné, mais semble indiquer que la majorité des

projets sont déjà réalisés. Pour les chantiers prioritaires, des dates d'échéances sont indiquées sans plus de détails.

6. On constate, lorsque l'on compare le SWOT avec le plan d'action, que beaucoup de points soulevés dans le SWOT ne se retrouvent pas nécessairement dans le plan d'action. Il semble également peu pertinent d'énoncer une série d'actions déjà réalisées ou sans priorités établies. Le plan de réalisation et de suivi n'est pas très précis pour les actions à entreprendre. Quels sont les indicateurs utilisés afin de juger du succès ou non de l'implantation du plan d'action ? Qui est responsable des différents chantiers jugés prioritaires ?

RECOMMANDATIONS

1. Établir un lien plus étroit entre le SWOT et le plan d'action afin d'adresser la majorité des points soulevés.
2. Distinguer dans le SWOT les enjeux relevant de l'établissement et de ceux spécifiques au bachelier GRH.
3. Revoir le plan d'action afin d'établir un échéancier plus précis avec des indicateurs de performance et des responsables des différents chantiers.

Conclusion

La venue d'une nouvelle direction apporte une réelle volonté de changement et plusieurs actions concrètes ont déjà été posées. Plusieurs instances sont mobilisées autour de la démarche qualité, ce qui transmet un message positif pour l'avenir de cette section. Une démarche d'amélioration continue semble s'implanter progressivement, ce qui génère chez certains membres du personnel un haut niveau d'engagement et d'implication organisationnelle. Ce nouveau regard permettant une remise en question des modes de fonctionnement et la quête de pistes d'amélioration est prometteur pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Il demeure toutefois prioritaire de formaliser les procédures dans la démarche qualité afin de bien identifier les rôles et les responsabilités des différentes instances et personnes impliquées. Une stratégie de communication efficace doit être élaborée afin d'accroître la fluidité et l'accès équitable à l'information. Un tableau de bord prospectif devrait être adopté afin de suivre la progression et d'évaluer le succès des différents projets d'amélioration adoptés.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du cursus
Sociologie et GRH

2019--2020

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

LOCHY Christophe
Directeur

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

COLLARI Annabelle
Coordinatrice Qualité

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.