



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie et Gestion des
ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources
humaines

Haute École Provinciale de Hainaut -
Condorcet (HEPH Condorcet)

Michèle Van de portal
Isabelle Bories-Azeau
Julien Carbonez
Thomas Martin-Dimichele

25 mai 2021

Table des matières

<i>Cluster</i> Sociologie et Gestion des ressources humaines : Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet (HEPH Condorcet).....	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.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	16
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	16
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	17
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	17
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	20
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	20
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	20
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	20
Conclusion.....	22
Droit de réponse de l'établissement	23

Cluster Sociologie et Gestion des ressources humaines : Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet (HEPH Condorcet)

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 5 et 6 mars 2020 à la Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet (HEPH Condorcet), sur l'implantation de Marcinelle, 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 trois représentants des autorités académiques, vingt membres du personnel, quatorze étudiants, six diplômés et sept 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

- Michèle Van de portal, experte de la profession, présidente du comité des experts
- Isabelle Bories-Azeau, experte paire
- Julien Carbonez, expert de l'éducation
- 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 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

- Articulation des valeurs et des objectifs dans un plan stratégique orienté autour de la qualité
- Programme adapté aux débouchés locaux favorisant un bon taux d'employabilité
- Réactivité de la gouvernance du département pour rectifier les faiblesses relevées par l'autoévaluation
- Redynamisation de la fonction de coordination
- Travail réflexif et collectif sur la pertinence et la cohérence du programme
- Innovations pédagogiques au travers d'initiatives d'autoapprentissage
- Existence de plusieurs services d'aide à la réussite
- Satisfaction globale des étudiants relative à l'accompagnement personnalisé mis en place par l'établissement

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Faiblesse dans l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme
- Faible taux de participation aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE)
- Diversité des canaux de communication générant un émiettement de l'information
- Faiblesse de liens formalisés avec les milieux professionnels afin d'interroger la pertinence du programme et de renforcer l'articulation théorie-pratique
- Suivi des stages perfectible
- Manque d'équité relatif au suivi du TFE
- Faible cohésion de l'équipe pédagogique
- Risque de saturation en termes de capacité d'accueil

OPPORTUNITÉS

- Bonne implantation locale
- Forte demande des entreprises
- Collaboration avec UCharleroi

MENACES

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

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Réfléchir à la mise en place d'un relais qualité au sein de la section afin de garantir l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme.
- Mener une réflexion collective sur les modalités d'organisation des EEE et sensibiliser étudiants et enseignants à l'utilité du dispositif pour le pilotage éclairé du programme.
- S'assurer d'un mécanisme systématique de retour des étudiants sur la qualité du programme en s'appuyant sur un comité de suivi.
- Développer un réseau d'*alumni* afin de pouvoir donner un éclairage pragmatique sur la réalité de la GRH aux étudiants en formation.
- Intensifier les relations avec les acteurs socioéconomiques locaux pour permettre aux étudiants d'établir au plus tôt dans leur formation des liens entre la théorie et les réalités du métier.
- Renforcer l'implication des milieux professionnels dans la révision du programme pour s'assurer de l'actualisation des contenus et acquis d'apprentissage.
- Poursuivre le travail collectif sur la pertinence et l'agencement du programme et en évaluer les effets.
- Exercer une veille active relative à l'évolution quantitative des effectifs afin de lutter contre les risques de saturation.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet (HEPH Condorcet) relève de l'enseignement officiel subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le Pouvoir Organisateur de la HEPH Condorcet est la Province de Hainaut, qui fait partie du réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateur de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

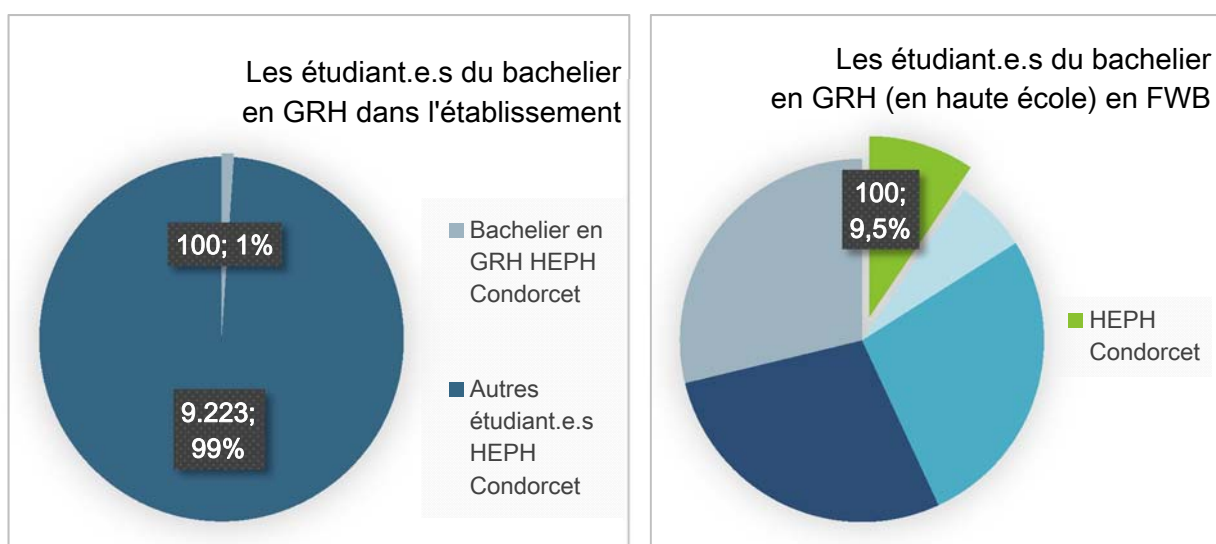
La HEPH Condorcet est le fruit de la fusion, intervenue en 2009, des trois Hautes Écoles suivantes : la Haute École Provinciale de Hainaut Occidental, la Haute École Provinciale de Mons-Borinage-Centre et la Haute École Provinciale de Charleroi-Université du Travail. Elle propose une cinquantaine de formations d'enseignement supérieur (bacheliers, masters et formations de type spécialisation ou passerelle) dans sept domaines : paramédical, économique, pédagogique, social, technique, agronomique et arts appliqués. Elle est présente sur dix implantations : Ath, Charleroi, Froyennes, Marcinelle, Montignies-sur-Sambre, Morlanwelz, Mouscron, Mons, Saint-Ghislain et Tournai.

Implanté à Marcinelle, le département social propose quatre bacheliers professionnalisants (Assistant social, Communication, Ecriture multimédia, Gestion des ressources humaines) et deux masters en codiplomation (Ingénierie et action sociales, Transitions et innovations sociales).

Le bachelier en Gestion des ressources humaines a succédé au bachelier Conseiller social à partir de l'année académique 2012-2013. Les effectifs du bachelier en Gestion des ressources humaines ont quasi doublé entre 2013-2014 et 2018-2019.

En 2018-2019, les 100 étudiants de la section Gestion des ressources humaines représentaient 1% de l'effectif total de la HEPH Condorcet et 9,5% des étudiants inscrits à ce même bachelier en haute école⁴.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est également organisé dans l'enseignement de promotion sociale, où il concernait 950 étudiants durant l'année académique 2017-2018⁵.



⁴ Source : base de données SATURN. Année de référence : 2018-2019.

⁵ Source : MFWB - 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 La Haute École a articulé ses objectifs et ses valeurs dans un plan stratégique orienté qualité, avec des priorités clairement identifiées. Ce plan stratégique est défini en neuf points dans le dossier d'autoévaluation et a été explicité au comité des experts lors de la visite. Il prend en compte les recommandations issues des évaluations externes antérieures, ce qui traduit la volonté de développer une culture qualité. Le comité des experts constate que ce plan stratégique n'a pas encore été pleinement approprié par les enseignants, les étudiants et les partenaires extérieurs de la section GRH (Gestion des ressources humaines).
- 2 Le comité des experts a pu observer que la gouvernance s'exprime à deux niveaux, d'une part institutionnel et, d'autre part, opérationnel. Ces deux aspects se conjuguent et œuvrent pour soutenir la stratégie de l'établissement.
- 3 Néanmoins, le comité des experts a pu noter, au cours de ses entretiens, que les étudiants de la section GRH semblent peu informés des mécanismes permettant la participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement.
- 4 Les parties prenantes externes, et en particulier les représentants des milieux professionnels, sont peu associées à la gouvernance ; mais le comité des experts a noté la volonté de la Haute École d'intégrer à l'avenir des membres extérieurs dans les organes dédiés à la gestion de l'établissement.
- 5 La gouvernance du département a fait preuve d'une grande réactivité pour apporter rapidement des réponses aux faiblesses mises en lumière par l'autoévaluation, en particulier pour redynamiser la coordination de section. Le comité des experts encourage cette dynamique s'inscrivant parfaitement dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

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

- 6 Le plan stratégique a été élaboré dans le cadre d'une dynamique participative, ce qui contribue au développement d'une vision partagée au sein de l'établissement mais qui pourrait encore être renforcée au sein de la section GRH. Un outil de pilotage de ce plan est en cours de développement et permettra de suivre la concrétisation des objectifs opérationnels.

- 7 L'organisation de la gestion de la qualité est clairement définie dans le dossier d'autoévaluation, notamment à travers un organigramme dédié qui fait apparaître le niveau institutionnel et le niveau opérationnel.
- 8 Le comité des experts a pu observer que la direction est directement impliquée dans l'organisation du service Qualité dont la responsabilité est confiée à un membre du collège de direction. Par ailleurs, le service Qualité a été réorganisé avec une préoccupation de meilleure cohérence entre les actions menées.
- 9 Dans le cadre de ses entretiens, le comité des experts a noté l'absence d'un mécanisme systématique permettant de faire régulièrement remonter le retour des étudiants de la section GRH sur la qualité du programme. Cette faiblesse obère la capacité des parties prenantes à travailler collectivement sur le construit de la formation.
- 10 Par ailleurs, l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme reste relativement ténue. En effet, si le comité des experts a perçu une cohérence dans la démarche, il a appréhendé plus difficilement un travail en complémentarité entre les deux strates dédiées à la gestion de la qualité.
- 11 Concernant la gouvernance à l'échelle de la section GRH, la responsabilité de la coordination de section a été récemment réattribuée pour pallier la faiblesse du leadership soulignée dans l'autoévaluation. Le comité des experts relève que dans un délai court, la nouvelle coordinatrice de section a impliqué l'équipe enseignante dans la gestion de la qualité au niveau du programme et a impulsé une dynamique de réflexion relative à la pertinence et à la cohérence du programme (voir *infra*).

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 12 Le comité des experts a apprécié le démarrage d'un travail collectif de l'équipe enseignante autour du pilotage et de la révision périodique du programme. En effet, lors des entretiens avec l'équipe pédagogique, le comité a perçu un réel investissement relatif à cette démarche et une dynamique semble s'être ancrée au sein de la section.
- 13 Précédemment, la section avait déjà procédé à deux reprises à la révision du programme et, selon une enquête menée par l'établissement auprès des enseignants, deux tiers d'entre eux font part d'un sentiment d'implication dans le travail relatif au programme.
- 14 Le comité des experts a relevé un faible taux de participation des étudiants aux EEE (évaluations des enseignements par les étudiants) et en conséquence une faiblesse de la prise en compte des résultats dans le pilotage du programme. Cette réalité est à rapprocher du fait que les étudiants ne se sentent pas impliqués dans la gouvernance de la section et ne perçoivent pas l'importance de cette démarche d'évaluation comme un levier dédié à la révision périodique du programme.
- 15 Dans ce registre, le comité des experts a pu observer qu'il existait un certain nombre de démarches individuelles d'enseignants pour recueillir les réactions des étudiants, mais il a relevé une absence de dispositif général et régulier de remontée du *feedback* étudiants, susceptible d'alimenter une réflexion collective de l'équipe enseignante.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 16 Il existe une plateforme numérique qui permet la centralisation et la diffusion de l'information vers les différents acteurs. Le comité des experts a entendu que son usage n'est pas encore systématique et que différents canaux de diffusion coexistent, entraînant un émiettement de l'information et certains soucis de transmission (en particulier pour la mise à disposition des *syllabi*). Le comité a toutefois pu observer une évolution vers un usage plus généralisé de la plateforme et des outils numériques par les enseignants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande à la section d'optimiser l'information à l'endroit des étudiants afin de leur présenter les mécanismes qui permettent leur participation à la gouvernance de l'établissement et de les inciter à s'y impliquer. Dans ce registre, il serait pertinent de les accompagner dans la réflexion autour des liens possibles avec certains acquis d'apprentissage du programme de bachelier en GRH. Cette démarche pourrait se faire en amont dès l'intégration au sein du bloc 1 et se poursuivre, notamment en organisant des espaces de réflexion et d'élaboration avec les délégués étudiants, la responsable qualité et la coordination pédagogique.
- 2 Le comité des experts incite la section à impliquer davantage les parties prenantes dans la gestion de la qualité du programme de bachelier en GRH, et plus particulièrement les représentants des milieux professionnels et les étudiants. À cet égard, le comité des experts incite la section à s'assurer d'un mécanisme régulier de retour participatif des étudiants sur la qualité du programme afin d'alimenter la réflexion collective de l'équipe pédagogique, en s'appuyant sur le comité de suivi et des représentants étudiants des différents blocs.
- 3 Le comité des experts invite la section à renforcer l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme pour permettre davantage de cohérence et de complémentarité entre les deux strates. Dans cette perspective, le comité des experts invite l'établissement à réfléchir à la mise en place d'un relais qualité au sein de la section afin de soutenir dans la durée l'implication de l'équipe enseignante dans la gestion de la qualité au niveau du programme.
- 4 Le comité des experts encourage la section à poursuivre le travail collectif autour du pilotage et de la révision périodique du programme.
- 5 Le comité des experts invite la section à mener une réflexion collective sur les modalités d'organisation des EEE et les possibles pratiques alternatives ou complémentaires (comme par exemple les *focus groups* déjà expérimentés dans d'autres sections). Les étudiants pourraient être associés à cette démarche via l'élaboration et l'administration de questionnaires, compte tenu du fait que ces procédures font parties intégrantes du métier de GRH.
- 6 Le comité des experts recommande une plus grande rigueur dans le partage et la diffusion des informations via une utilisation généralisée de la plateforme et des adresses mail institutionnelles. Les étudiants pourraient être associés à cette démarche, puisque leurs missions en entreprise sont souvent soutenues par de la communication RH à l'endroit des salariés de l'entreprise.

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 dépend de la mise en œuvre par la Haute École du référentiel de compétences du bachelier en GRH. Ce dernier laisse une grande marge de manœuvre pour adapter la formation au contexte socioéconomique propre au bassin dans lequel évolue la Haute École. Le comité des experts a pu constater l'adéquation du programme aux débouchés locaux et la reconnaissance de la qualité d'enseignement par les professionnels. Le programme favorise l'insertion professionnelle, selon les résultats de l'enquête menée auprès des diplômés. La révision du programme s'est faite en considération des propositions des parties prenantes et a permis d'adapter les enseignements aux spécificités du secteur public, ainsi qu'à un apprentissage plus approfondi de la technique juridique. Ceci étant, l'implication des parties prenantes dans la réflexion sur la pertinence du programme reste largement informelle, qu'il s'agisse de celle des étudiants ou des professionnels.
- 2 Le comité des experts a noté l'attente forte des parties prenantes pour la prise en compte dans le programme des évolutions relatives au cœur de métier de la GRH : la conduite du changement, le numérique, la qualité de vie au travail en première ligne. La section a déjà commencé à améliorer, par une démarche participative et réflexive, ses enseignements pour les faire correspondre à ces évolutions. De même, le programme, initialement tourné largement vers le secteur marchand, s'ouvre de plus en plus vers le fonctionnement spécifique du secteur non-marchand et particulièrement du service public. Le comité des experts souhaite encourager ces efforts qui correspondent aux attentes concrètes des parties prenantes et aux emplois qu'occupent les diplômés du programme.
- 3 La volonté d'évolution continue du programme au contact des parties prenantes – et notamment de professionnels externes – a été fortement ressentie par le comité des experts lors de la visite. Dans cette optique, il ne peut que recommander une formalisation de l'implication de toutes les parties prenantes dans l'évaluation continue du programme. Cela pourrait notamment commencer par un partage des ressources au sein de la section GRH (terrains de stage, intervenants extérieurs, lecteurs de TFE...), pour ensuite réfléchir collectivement aux modalités d'association des parties prenantes externes à l'évaluation continue du programme.
- 4 La pertinence du programme s'évalue également à l'aune des objectifs généraux de l'enseignement supérieur, parmi lesquelles l'adaptation du programme aux spécificités des différents publics accueillis. À cet égard, le système de dispense permet la prise en compte de publics diversifiés, tout comme les services offerts par la Haute École pour l'inclusion. En revanche, il semble que les efforts engagés pour intensifier l'apprentissage des langues par les étudiants soient à poursuivre, toutes les parties prenantes ayant regretté le manque de compétences des étudiants en anglais, dans

un environnement internationalisé, et surtout en néerlandais, alors que cette langue semble essentielle pour l'exercice professionnel.

- 5 Enfin, les poursuites d'études sont possibles et diversifiées, moyennant un certain nombre de crédits supplémentaires à valider. Il semble cependant que la principale poursuite d'études soit dirigée par le Master en Ingénierie en action sociale (MIAS) de la Haute Ecole. Cette dernière gagnerait sans doute à davantage communiquer et à encourager les étudiants à poursuivre également dans d'autres masters compatibles.
- 6 Le comité des experts relève le faible développement de la mobilité internationale des étudiants qui craignent de passer à côté de certains apprentissages en lien avec la législation belge. Le comité des experts relève la nécessité d'un effort plus collectif et partagé de l'équipe enseignante pour sensibiliser les étudiants à la plus-value de stages ou d'études à l'étranger en termes d'employabilité.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 7 Le site internet est facilement utilisable et permet d'obtenir les informations nécessaires, tant pour les futurs étudiants que pour les professionnels. Par ailleurs, la présence dans les salons et la reconnaissance dont jouit le programme permet un recrutement des étudiants sans difficulté. Le site pourrait gagner à détailler davantage les contenus et acquis d'apprentissage. Cela permettrait d'informer les futurs étudiants sur les possibilités éventuelles de dispenses ou le contenu des cours dispensés et de donner aux professionnels une idée plus précise des compétences développées par les étudiants tout au long de leur cursus.
- 8 La communication externe ne semble pas faire l'objet d'une stratégie discutée et évaluée régulièrement. Le comité des experts n'a pas relevé de plan de communication permettant à l'établissement d'établir un lien palpable avec l'extérieur d'une part à l'endroit des futurs étudiants et, d'autre part, à l'endroit des entreprises susceptibles d'accueillir des stagiaires et de proposer des offres d'emploi. En particulier, le comité des experts relève que les actions de communication réalisées ne semblent pas avoir de conséquences sur le recrutement des étudiants. Pourtant, celles-ci pourraient faire valoir les atouts de la Haute École et du programme, contribuer à renforcer l'identité de l'établissement et de ses valeurs et toucher de nouveaux publics. De même, il n'existe pas de pages sur le site dédiées aux structures de stage, actuelles ou potentielles, ce qui peut freiner le partage d'informations par ces parties prenantes externes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts préconise la mise en place d'un recueil formalisé des attentes des parties prenantes dans la révision du programme et souligne la qualité du travail déjà effectué depuis l'autoévaluation pour renforcer les liens avec les acteurs socioéconomiques locaux et mieux adapter le programme aux demandes des étudiants et des professionnels. Cette démarche pourrait se faire via la mise en place d'enquête et/ou d'espaces d'élaboration et de réflexion réunissant les acteurs internes et externes œuvrant dans le cadre de la formation.
- 2 Le comité des experts encourage dès lors la poursuite de la mise en cohérence du programme avec les attentes des professionnels, du secteur privé comme public. Cela concerne notamment les métiers du *payroll* (légalisation sociale, digitalisation, paie...) et les outils de management. Cette mise en cohérence permettrait en outre de sensibiliser les étudiants aux nouveaux métiers de la GRH. Le comité des experts

conseille aussi le maintien plus systématique des liens avec les anciens étudiants ; une enquête pourrait être menée, par exemple, sur leurs métiers pour évaluer les besoins du marché.

- 3 Le comité des experts encourage une réflexion sur la poursuite d'études à la suite du bachelier en informant davantage les étudiants sur le contenu et les débouchés des différents masters accessibles.
- 4 Le comité des experts encourage également le développement mutualisé d'actions en direction des professionnels, potentiels maîtres de stage, lecteurs de TFE ou pourvoyeurs d'emploi.

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 communiqués clairement aux étudiants au travers des fiches ECTS, dans certains *syllabi* et par les enseignants au début des cours. Le comité des experts a toutefois noté que les étudiants les consultent peu, sauf en cas de difficultés. À cet égard, il a relevé des faiblesses dans l'appropriation par les étudiants des acquis d'apprentissage.
- 2 Le comité des experts a noté qu'un travail réflexif important est en cours en vue de renforcer la cohérence interne du programme et l'adéquation des acquis d'apprentissage aux besoins et attentes des parties prenantes. Un groupe de travail a été créé, donnant l'occasion à chaque enseignant de présenter ses cours au reste du groupe en amorce de la réflexion. Un professionnel extérieur a également été invité à donner un retour. Ce travail a débouché sur plusieurs changements, en lien avec l'agencement du programme et l'organisation des stages.
- 3 Le comité des experts a pu observer que le site internet de la Haute École ne permet pas aux futurs étudiants un accès aux fiches ECTS. Ces informations reprenant les acquis d'apprentissage et les modalités d'évaluation ne leur sont donc accessibles qu'au travers de l'intranet, soit après leur inscription.

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

- 4 Si dans le dossier d'autoévaluation, les conditions de travail et d'études des langues étaient décrites comme inappropriées, le comité des experts a pu entendre que ce problème lié à la diversité de niveaux dans les cours est en voie de résolution au travers d'un dédoublement des classes en blocs 2 et 3 depuis le début de l'année académique 2019-2020.
- 5 Des innovations pédagogiques, peu nombreuses à ce jour, sont expérimentées au travers d'initiatives d'autoapprentissage accompagné (conjugaison de l'*e-learning* et de rendez-vous en présentiel). Le comité des experts a pu constater que ces initiatives sont quelques fois mal comprises par les étudiants et se heurtent à leurs résistances à les adopter.
- 6 Les étudiants mettent en avant la valeur ajoutée des stages mais soulignent des faiblesses dans le suivi de leurs stages (certains manques ou confusions dans le soutien pour la recherche de lieux de stage, la réactivité en cas de problèmes sur le lieu de stage et la concrétisation des visites annoncées) et sont demandeurs d'un accompagnement plus soutenu.

- 7 Le comité des experts a pu noter que les liens avec les milieux professionnels existent (visites d'entreprise, intervenants extérieurs dans certains cours). Toutefois, l'exploitation des liens avec ces milieux professionnels pourrait être renforcée, par exemple par la mise en projet des étudiants sur des situations concrètes proposées par les partenaires extérieurs à l'école (entreprises, organisations non marchandes, collectivités locales).
- 8 Le comité des experts a relevé des faiblesses dans la formation en termes d'articulation théorie – pratique. Les groupes d'étudiants ont témoigné de certains manques de connexion avec la réalité sur le terrain en entreprise ressentis lors des stages, en particulier dans les domaines bureautique, juridiques, GRH et management.
- 9 Dans le même ordre d'idée que le point précédent, les étudiants et les représentants du monde professionnel ont évoqué l'obsolescence et le manque d'actualisation de certains contenus (législatifs).
- 10 A ce jour, au sein de l'établissement, le comité des experts a pu remarquer qu'il existe une grande diversité dans les pratiques d'accompagnement des TFE. Cette situation est susceptible de générer un sentiment de confusion et d'iniquité chez les étudiants.

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

- 11 Le comité des experts a noté que la section a entrepris un remarquable travail collectif de réflexion partagée sur l'agencement global du programme visant notamment la réduction des redondances et la réponse à certains manques identifiés (voir *supra*).
- 12 Depuis cette année académique 2019-2020, l'établissement a entrepris de réorganiser les stages pour les blocs 1, ce qui permet aux étudiants d'établir au plus tôt dans leur formation des liens entre la théorie et les réalités du métier.
- 13 Si les innovations pédagogiques visent, en partie, à répondre aux taux élevés d'absentéisme et d'échec à certains cours, les étudiants rencontrés par le comité des experts ont, quant à eux, la perception d'être l'objet d'expérimentations sans en comprendre toujours le sens et les motivations (voir *supra*).

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

- 14 Le comité des experts a pu observer que les modalités d'évaluation sont communiquées clairement aux étudiants avec une présentation au premier cours, dans les fiches ECTS et la possibilité de les retrouver sur e-campus.
- 15 L'équipe pédagogique réfléchit, se documente et se forme à la mise en place d'épreuves intégrées. Elle se veut innovante en cette matière aussi.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts invite la section à poursuivre le travail collectif de révision du programme qui a été engagé pour en renforcer la qualité, en intégrant une réflexion sur l'adéquation des acquis d'apprentissage. Il encourage également la section à mettre en place des dispositifs pour évaluer les effets du réagencement.

- 2 En ce qui concerne les cours de langue, le comité des experts recommande de travailler davantage de manière différenciée les vocabulaires spécifiques à la GRH et aux autres sections.
- 3 Le comité des experts encourage la poursuite de la réflexion en cours sur le TFE avec une attention particulière à donner aux modalités d'accompagnement (tant d'un point de vue individuel que collectif).
- 4 Le comité invite également l'équipe enseignante à mener une réflexion sur les modalités d'accompagnement des stages pour répondre au besoin de soutien plus soutenu exprimé par les étudiants. La diversité des lieux de stage tout au long de la formation pourrait être davantage encouragée afin de familiariser les étudiants à différents modèles d'entreprises et modalités de travail dédiées à la GRH.
- 5 Le comité des experts invite la section à poursuivre la démarche initiée de renforcement des liens de l'équipe enseignante avec les milieux professionnels afin d'actualiser les contenus métier et d'exploiter davantage les retours des maîtres de stage.
- 6 Le comité des experts encourage les enseignants à mettre en projet les étudiants sur des situations concrètes, à la demande de partenaires extérieurs à l'école (entreprises, organisations non marchandes, collectivités locales) et leur apportant une valeur ajoutée. Cette démarche a potentiellement le double mérite de développer les compétences des étudiants ainsi que leur confiance en eux pour la mobilisation et l'intégration de leurs ressources.
- 7 Dans le même registre, il serait également intéressant de mettre en projet les étudiants de la section GRH au profit du département et de sa population (ex : aide à la rédaction du CV pour les étudiants d'autres sections, training d'entretiens de recrutement...).
- 8 Le comité des experts recommande enfin de communiquer davantage auprès des différents acteurs de la formation sur les objectifs visés par les innovations pédagogiques et à impliquer davantage les étudiants dans leur conception, leur évaluation et leur adaptation. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de poursuivre le soutien des enseignants et d'accompagner les étudiants tout au long de ce processus de structure apprenante.

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 Le comité des experts a pu observer que des procédures d'accueil des enseignants sont prévues : accueil par la directrice du département, visite du site et mise en contact avec le personnel administratif et enseignant, accueil formel en présence de tous les services transversaux organisé à Mons (siège social de l'institution) chaque année en octobre. Le comité n'a pas relevé la mise en œuvre d'un processus plus global d'intégration des nouveaux enseignants durant leur(s) première(s) année(s) dans l'établissement (par exemple entretiens réguliers, accompagnement individuel, mentorat ou session spécifique de formation).
- 2 Le comité des experts tient à souligner l'absence de chargés de cours experts (professionnels) parmi les enseignants. Il convient d'être vigilant sur ce point qui risque d'impacter négativement l'actualisation du programme en lien avec les pratiques des milieux professionnels et l'articulation théorie – pratique (voir *supra*).
- 3 Le comité des experts relève que la charge de travail du personnel administratif semble s'être alourdie ces dernières années. La période des inscriptions en particulier semble générer certaines lourdeurs au sein du personnel et auprès des étudiants.
- 4 La Cellule d'Appui Pédagogique (CAP) propose aux enseignants un accompagnement pédagogique à la demande. Le comité des experts relève que quelques enseignants de la section GRH y ont déjà eu recours. La CAP est en phase de stabilisation et est à présent en mesure de faire la promotion d'une offre construite et stable auprès de la section GRH. Compte tenu de la redynamisation de la coordination de section, le moment semble propice pour encourager davantage de collaborations entre la section et la CAP.
- 5 La CAP propose également un catalogue de formations aux enseignants et notamment des formations pour l'appropriation de Moodle. Les enseignants demandeurs de formations orientées sur les métiers de la GRH ont la possibilité de suivre des formations externes. Le comité des experts relève néanmoins certains freins en matière de formation continue : les lourdeurs administratives et la nécessité de se déplacer à Mons pour suivre certaines formations.
- 6 Le comité des experts n'a pas relevé l'existence systématique d'entretiens de fonctionnement mais les enseignants en attente de nomination font généralement l'objet d'observations de la part d'un responsable hiérarchique. Le dossier d'autoévaluation précise les conditions de maintien des nouveaux enseignants. Au vu de ces éléments, le comité des experts identifie une marge de progression dans le

développement d'une politique de gestion des compétences du personnel enseignant plus proactive.

- 7 La petite taille de la section favorise des relations de proximité entre la direction, le personnel administratif, les enseignants et les étudiants. Le comité des experts se félicite de la redynamisation de la coordination de section qui semble avoir eu un effet positif sur le climat de travail et la cohésion de l'équipe.

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

- 8 L'élargissement du panel des cours en *e-learning* peut pallier l'absentéisme des étudiants. Mais le comité des experts attire l'attention des responsables de la formation sur la problématique de leur accompagnement par un présentiel qui favorise le suivi. Cet accompagnement doit être systématique afin de consolider les apprentissages des étudiants.
- 9 Les étudiants et enseignants apprécient l'environnement agréable de l'implantation ainsi que les facilités de stationnement. Les locaux de la formation sont vétustes par certains aspects. L'incertitude relative à un possible déménagement du site vers Charleroi a entraîné ces dernières années une certaine inertie dans la gestion des locaux. Le comité des experts a plus particulièrement relevé l'insatisfaction des parties prenantes quant aux salles de classe et aux salles informatiques. Les étudiants ne disposent pas d'un local pour le travail collectif. Toutefois, le comité des experts a noté la volonté de la direction de créer une ligne budgétaire pour l'aménagement et l'embellissement de certains locaux. Le manque de place peut aussi s'avérer crucial si le nombre d'étudiants augmente ; beaucoup de locaux seraient alors inexploitable.
- 10 Une bibliothèque existe mais sa petite taille ne lui permet pas d'être une ressource répondant aux besoins d'espaces de travail individuel et collaboratif des étudiants.
- 11 De manière générale, les étudiants regrettent que l'utilisation de la plateforme Moodle soit insuffisamment exploitée par les enseignants (voir *supra*). En effet, celle-ci est très diversement utilisée par les enseignants : certains l'utilisent comme vecteur principal de leur enseignement (cours en *e-learning*), voire comme l'unique moyen de communication avec les étudiants. D'autres commencent seulement à se familiariser à son usage. Mais le comité des experts a noté la possibilité d'un travail de section autour de cet enjeu avec l'appui de la CAP.
- 12 Concernant les TIC en soutien à l'apprentissage, les étudiants pointent un enseignement d'*Excel* insuffisant en termes de niveau et qui peut les gêner en stage. Cette insuffisance est également soulignée par les représentants du monde professionnel et des employeurs.
- 13 Le comité des experts a pu constater lors de sa visite la remise à niveau actuelle du parc informatique.
- 14 L'absence d'un système wifi performant dans l'établissement s'avère être un problème majeur, notamment pour les enseignants qui sont freinés dans le développement d'innovations pédagogiques impliquant l'utilisation d'outils numériques (comme *Wooclap* par exemple).

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

- 15 Le comité des experts attire l'attention sur les difficultés rencontrées par les étudiants engagés dans une procédure de demande de dispenses, soulignant que ces difficultés peuvent en décourager certains.
- 16 Le comité des experts a pu constater que les étudiants ont reçu en début d'année une information sur les services d'aide et de soutien (aide sociale, services d'aide à la réussite) mais qu'ils ne connaissent pas l'ensemble des initiatives développées à leur intention et qu'ils semblent par ailleurs peu nombreux à y recourir, ce qui peut être l'indice d'une présentation des mesures trop ponctuelle et/ou d'une incitation à y recourir trop timide.
- 17 Plus globalement, le comité des experts a recueilli plusieurs témoignages des représentants du monde professionnel et des employeurs qui s'accordent sur la qualité de l'encadrement des étudiants par la section.
- 18 Enfin, le comité des experts observe que les accès de l'établissement sont parfaitement adaptés aux personnes à mobilité réduite et que les étudiants de la section GRH ont été particulièrement impliqués dans l'accueil de leurs camarades en situation de handicap lors des années précédentes.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 19 Le comité des experts a pu noter l'existence d'une évaluation partielle des enseignements effectuée par les étudiants. Néanmoins, le lien entre ce dispositif et le pilotage du programme est ténu dans la mesure où les échanges avec les enseignants et les personnes en charge de la qualité n'ont pas fait apparaître une prise en compte de ce matériel dans la révision du programme.
- 20 Le dossier d'autoévaluation présente un certain nombre de données chiffrées utiles au pilotage du programme ; mais il évoque aussi la nécessité d'améliorer, au sein de la section, la capacité de recueil de certaines statistiques relatives notamment au parcours des étudiants. Les entretiens avec le comité des experts ont confirmé la difficulté de collecter des données nécessaires pour renseigner les indicateurs préalablement établis à des fins d'évaluation. Cette difficulté pourrait être palliée par la mise en place d'un relais qualité au sein de la section (voir *supra*) qui serait responsable de la remontée des informations utiles.
- 21 Le comité des experts regrette en particulier le peu d'informations fournies sur l'insertion socioprofessionnelle des anciens étudiants et les faiblesses dans le suivi formalisé des trajectoires professionnelles ou des poursuites d'études des diplômés.
- 22 L'absence de suivi post-diplomation s'inscrit plus largement dans le manque de liens formels entre la section et les acteurs socioéconomiques territoriaux qui sont autant d'employeurs potentiels. Cela peut pénaliser les étudiants dans leur recherche de stages, comme les enseignants dans l'adaptation du contenu de leurs enseignements aux attentes des professionnels. Cependant, les enseignants sont bien conscients de cette faiblesse et mettent en place un certain nombre de mesures pour développer les échanges entre le bachelier et les milieux professionnels (voir *supra*).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère d'identifier les besoins en formation des enseignants de manière ascendante et descendante et d'y répondre en interne ou en externe.

- 2 Le comité des experts recommande d'être vigilant sur l'évolution quantitative des effectifs et la capacité d'accueil en termes de locaux.
- 3 Le comité des experts a constaté un gros investissement de l'établissement dans les TIC, mais il conseille une utilisation plus généralisée de la plateforme numérique et de façon plus générale des TIC par les enseignants et les étudiants.
- 4 Le comité des experts engage l'établissement à résoudre dans les meilleurs délais le problème de l'accès à Internet et du wifi.
- 5 Le comité des experts propose de clarifier et de systématiser la politique d'évaluation des enseignements. Il importe de prévoir un retour des analyses réalisées auprès des parties consultées ; ne serait-ce que pour les sensibiliser aux enjeux de cette évaluation en termes d'adaptation des contenus et modalités des enseignements.
- 6 Le comité des experts suggère de valoriser davantage les dispositifs de soutien aux étudiants et aux enseignants, notamment en renouvelant régulièrement la communication interne sur ces dispositifs.
- 7 Le comité des experts préconise de formaliser le suivi de l'intégration professionnelle des diplômés.
- 8 Enfin, le comité des experts recommande de réfléchir aux données importantes à collecter pour le pilotage du programme et mettre en place les outils nécessaires.

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 D'une manière générale, le comité des experts a pu observer que les étudiants, les étudiants diplômés et les enseignants ont été consultés dans le relevé des forces et faiblesses du programme.
- 2 Certaines parties prenantes internes ont été impliquées plus activement dans la démarche via la commission d'autoévaluation. Cependant, cette démarche ne concerne qu'une faible partie des personnes interrogées.
- 3 Le comité des experts félicite la section pour la production d'un dossier d'autoévaluation concis et très étayé. La démarche qualité est observable et mesurable à travers l'ensemble du document.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 L'analyse SWOT présentée dans le dossier d'autoévaluation est bien alignée sur le référentiel utilisé pour le processus d'autoévaluation et met en exergue les axes de réflexion dédiés aux actions à mettre en œuvre afin d'infléchir les faiblesses et optimiser les forces de la section.
- 5 L'analyse SWOT est relativement exhaustive notamment en ce qui concerne le diagnostic interne, ce qui permet à la section d'avoir un matériel relativement important dans le cadre de son plan d'action.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 6 Le comité des experts a apprécié le fait que les actions sont hiérarchisées par ordre de priorité à mettre en place.
- 7 Cependant, le comité estime que le plan d'action est relativement restreint par rapport aux pistes d'amélioration relevées par le dossier d'autoévaluation.
- 8 Le comité a noté l'absence d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts invite la section à élargir le spectre des parties prenantes internes et externes susceptibles de pouvoir être associées à la démarche

d'évaluation. Ainsi, à partir du plan d'action, il serait souhaitable d'avoir des personnes ressources en charge de la mise en œuvre des actions dédiées.

- 2 Le comité des experts encourage la section à procéder à une relecture de l'analyse SWOT, et notamment des faiblesses mises en exergue par l'analyse. À partir de l'ensemble de ces faiblesses, le plan d'action pourrait ainsi être étoffé à partir des actions semblant nécessaires à mettre en œuvre.
- 3 Le comité des experts encourage la section à déterminer des indicateurs observables et mesurables pour chaque action. Cette démarche permettra de mesurer objectivement l'atteinte des objectifs et, le cas échéant, de procéder aux réglages nécessaires.
- 4 Le comité des experts invite la section à mettre en place un plan de suivi relatif aux actions à réaliser afin de rendre palpable une dynamique relative au processus qualité. Ce plan de suivi pourrait associer les personnes ressources en charge de la mise en œuvre des actions.

Conclusion

La Haute École dispose d'une section GRH en pleine évolution et dont les parties prenantes font toutes état d'un attachement et d'une volonté forte d'améliorer la formation. Le comité des experts relève en particulier que le département n'a pas attendu la visite et le rapport du comité des experts pour identifier les enjeux essentiels mis en lumière par la démarche d'autoévaluation, remettre en question certaines modalités de fonctionnement et impulser une dynamique d'évolution, notamment grâce au travail de la direction de département et de la coordinatrice de section.

Alors que de nombreux changements sont déjà en cours d'implémentation, le comité des experts a formulé un certain nombre de recommandations qui visent à consolider la poursuite de la démarche pour mieux structurer la formation.

En premier lieu, il semble important que la section se rapproche davantage des acteurs socioprofessionnels locaux et renforce les collaborations avec eux tant dans le déroulement de la formation (stages, TFE...) que dans leur consultation pour la révision périodique du programme. En deuxième lieu, l'interaction avec les étudiants pourrait être mieux formalisée, notamment concernant l'évaluation des enseignements. Il s'agit d'améliorer le programme de façon plus soutenue en ciblant très tôt les éventuelles attentes et difficultés rencontrées par les étudiants. Enfin, une part importante des faiblesses du programme sont matérielles. En effet, l'évolution des effectifs de la section et globalement du département impose de prêter attention au dépassement de la capacité d'accueil. Alors qu'un projet de déménagement est en réflexion, il importe que le PO soit attentif à l'évolution du nombre d'étudiants.

La section est donc déjà engagée dans une dynamique d'amélioration et celle-ci sera couronnée de succès si les efforts déjà entrepris se poursuivent en concertation avec l'ensemble des parties prenantes.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Nous tenons à remercier le comité des experts, et la présidente en particulier, pour leur écoute remarquable, la qualité de leur analyse et la finesse de leurs recommandations.

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

Nom, fonction et signature de l'autorité académique dont dépend l'entité		Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation
Madame Anne Verbeke Directrice de département		Monsieur Jean-François Buidin
