



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

Denis Chenevert
Bruno De Lièvre
Sophie Grunfelder
Laureine Guehoda

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie & GRH

Bachelier en Gestion des ressources humaines

Haute École de la Province de Liège- HEPL

Le 9 juin 2021

Table des matières

Cluster « Sociologie & GRH » : Haute École de la Province de Liège - HEPL	3
Contexte de l'évaluation.....	3
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
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 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	18
Conclusion.....	20
Droit de réponse de l'établissement	21

Cluster « Sociologie & GRH » : Haute École de la Province de Liège - HEPL

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 GRH ». Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 28 et 29 novembre 2019 à la Haute école de la province de Liège, sur l'implantation de Jemeppe-sur-Meuse, 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 deux représentants des autorités académiques, vingt-huit membres du personnel, neuf étudiants, sept diplômés et cinq 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 comité¹

- Denis CHENEVERT, expert pair et président du comité
- Bruno DE LIEVRE, expert de l'éducation
- Sophie GRUNFELDER, experte de la profession
- Laureine GUEHOADA, experte étudiante

¹ Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

FORCES PRINCIPALES

- Développement de la vision stratégique de la gestion de la qualité au niveau institutionnel
- Nombreuses instances pour favoriser une gouvernance participative
- Taux d'insertion sur le marché du travail dans le domaine important (domaine porteur)
- Tissu relationnel avec les professionnels important et de qualité pour les stages
- Nombre de stages important (1 par année)
- Souci de développer l'autonomie des étudiants
- Approche pluridisciplinaire du programme de GRH, généraliste, assumée
- Stabilité de l'équipe d'enseignants
- Disponibilité des enseignants pour les étudiants, esprit d'équipe
- Implication du personnel technique et administratif
- Qualité, clarté et réalisme du travail d'autoévaluation

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Faible participation, notamment des étudiants, dans les instances. Peu d'information quant à leur existence et utilité
- Infrastructures vétustes et étriquées sur le site d'Avroy
- Isolement du personnel administratif sur le site d'Avroy
- Peu d'accès aux bibliothèques et peu d'espaces de travail pour travailler seul ou en groupe. Sous exploitation des espaces de bibliothèques
- Mise à jour des contenus d'enseignement (et des outils d'enseignement) à améliorer
- Évaluation des enseignements par les étudiants peu développés
- Communication vers les étudiants insuffisamment efficace
- Approche par compétence non aboutie ni pour les enseignements ni pour les évaluations
- Peu d'experts de terrain dans l'équipe enseignante et peu d'intervenants professionnels dans la formation
- Pas de catalogue de formation pour les enseignants

OPPORTUNITÉS

- Évolution des métiers de la GRH dont le rôle stratégique va jouer une plus grande importance dans la réussite des organisations

MENACES

- Augmentation grandissante du nombre d'étudiants dans un contexte de locaux isolés et étriqués

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

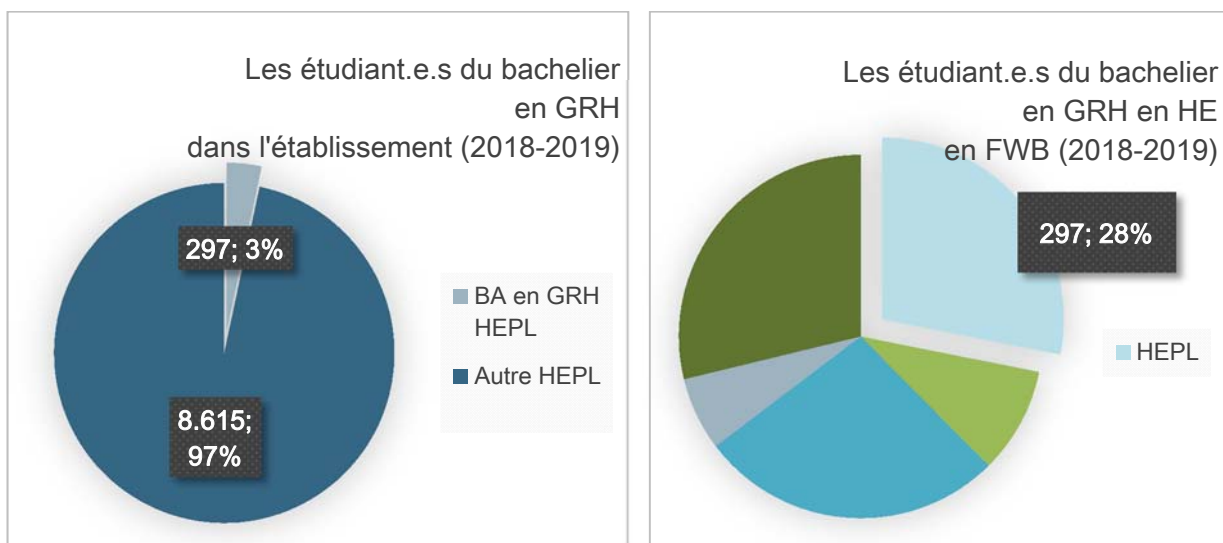
- Mettre en œuvre des outils de pilotage partagés afin d'améliorer la visibilité de la politique qualité
- Dans un contexte de collaboration au sein du Pôle académique, transformer progressivement les espaces bibliothèques actuels en « Learning centers » (transformation des espaces et élargissements des plages horaires).
- Les enseignants déjà coutumiers de l'approche par compétences pourraient servir de ressources dans un groupe de travail pour développer davantage l'approche par compétences.
- Renforcer l'intervention des professionnels et des *alumni* dans les mécanismes d'actualisation des cours.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion de trois hautes écoles provinciales en 2007. Elle appartient au réseau de l'enseignement officiel neutre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Le pouvoir organisateur en est la Province de Liège. La HEPL compte sept départements : sciences agronomiques, sciences économiques et juridiques, sciences de la motricité, sciences de la santé, sciences et techniques, sciences psychologiques et de l'éducation, sciences sociales et communication. Elle offre un enseignement supérieur de type court (bachelier) et un enseignement supérieur de type long (master).

La HEPL compte dix implantations en Province de Liège. Le bachelier en Gestion des ressources humaines, qui relève du département des sciences sociales et communication, est principalement organisé sur le site du boulevard d'Avroy. En 2018-2019, la section bachelier en Gestion des ressources humaines comptait 297 inscriptions, ce qui représentait 3% du total des étudiants inscrits au sein de la HEPL et 28% du total des étudiants inscrits dans ce bachelier pour l'ensemble des hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles.²

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 2017-2018³.



² Source : base de données SATURN. Année de référence : 2018-2019.

³ 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. Le comité des experts entend souligner les efforts mis en place afin de développer une vision stratégique de la gestion de la qualité au niveau institutionnel par la présence de nombreuses instances favorisant une gouvernance se voulant participative : Collège de direction, Organe de gestion, Conseil pédagogique, Conseil social, Conseil de catégorie, Conseil des étudiants.
2. La cellule « qualité compétences » est un autre élément de la gouvernance qualité qui se veut extrêmement favorable à la fois à l'égard du soutien de la qualité ainsi qu'au plan de l'amélioration continue.
3. Le comité des experts recommande cependant d'adresser le problème de la représentativité des étudiants et des enseignants ainsi que des autres parties prenantes dans les différentes instances de gouvernance. Il semble bien que peu d'information soit transmise sur l'existence de ces instances et leur utilité et ce, principalement aux étudiants du bloc 1 et du bloc 2. Cette faiblesse de participation se retrouve également dans les sondages réalisés dans le cadre de l'exercice d'autoévaluation.
4. Le comité d'experts souligne que ce n'est pas la multiplication des instances de gouvernance qui favorise une bonne gouvernance, mais bien la participation pleine et entière des différentes parties prenantes au sein de ces instances. La faible participation des parties prenantes à l'exercice d'autoévaluation peut remettre en question la significativité des observations réalisées.

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

5. Le comité des experts souligne la qualité du travail réalisé dans le cadre de l'évaluation menée par l'AEQES. Le rapport d'autoévaluation soumis au comité est complet, clair et surtout réaliste, ce qui dénote le sérieux de l'implication de la direction du programme de bachelier en GRH dans l'assurance qualité.
6. Outre le processus d'évaluation mené à bien pour répondre aux impératifs de la méthodologie des évaluations externes menées par l'AEQES, une démarche d'amélioration continue basée sur la gestion des processus a été mise en place avec l'aide d'un consultant externe. Le comité des experts souligne toutefois l'absence de mécanisme permettant de bien connaître les besoins de la profession RH ainsi que ses perspectives d'évolution.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

7. Le comité des experts estime que le pilotage de la qualité est bien ancré dans la culture de l'institution en ce qui concerne le bachelier GRH par la présence, entre autres, de multiples rencontres organisées entre les coordonnateurs qualité. Il souligne toutefois l'absence d'un tableau de bord prospectif permettant de suivre l'évolution de la qualité du programme et de lier les résultats aux orientations et objectifs stratégiques de l'institution.
8. Peu d'informations ont été obtenues à l'égard des approches pédagogiques mises en œuvre par les enseignants. Il ne semble pas y avoir d'instance fonctionnelle favorisant la mise à jour des contenus et des outils d'enseignement (ex. : syllabus, logiciels de paie). Les étudiants rencontrés regrettent le caractère trop théorique et le manque d'actualisation de certains cours. La contribution des UE aux acquis d'apprentissage et compétences à développer n'est pas toujours explicite pour les étudiants. De plus, les grilles de cotation détaillées par compétences, d'un même cours varie selon les enseignants qui l'assument, ce qui questionne la nature de la collaboration et des échanges entre les enseignants.
9. La qualité des enseignements ne fait pas l'objet, pour l'instant, d'une évaluation systématique après chaque prestation, ce qui réduit la capacité d'obtenir un *feed-back* sur la pertinence des unités d'enseignement et des méthodes pédagogiques utilisées. Certains enseignants ont eux-mêmes initié des processus d'évaluation de leur enseignement, sans toutefois se coordonner afin d'utiliser une approche unique.
10. L'évaluation des enseignements est un projet de longue date dans l'institution et le comité des experts souligne l'effort réalisé afin de bâtir un questionnaire unique basé sur les unités d'enseignement. Le comité encourage les responsables à implanter dès que possible cette démarche d'évaluation systématique. Le comité est toutefois d'avis que ce projet comporte des risques d'échec dans la mesure où la culture des étudiants n'est pas très développée en matière d'évaluation des enseignements. Ces derniers ayant une crainte fondée ou non de se faire identifier et que cela puisse leur être préjudiciable dans leur réussite éventuelle.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

11. Le comité des experts est d'avis que l'école virtuelle est une belle initiative qui a le mérite de fournir un espace commun de communication et d'information. Toutefois, les entretiens avec les étudiants et les enseignants ont mis en lumière le manque de systématisme dans le recours à cette plateforme pour obtenir et transmettre de l'information. Selon le comité, le faible usage de cette plateforme de communication en ligne provient à la fois du manque d'ergonomie et des difficultés techniques de connexion. Il est également favorisé par un manque de réactivité des utilisateurs et la tendance des usagers à utiliser leur adresse de messagerie privée plutôt qu'institutionnelle.
12. Le comité est d'avis que l'abondance des messages électroniques utilisés sans stratégie précise réduit l'efficacité de ce mode de communication. Il y a donc lieu de redéfinir l'usage de cette plateforme afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs d'une communication efficace et ciblée.

RECOMMANDATIONS

1. Mettre en place un outil de pilotage de la qualité partagé afin d'améliorer la visibilité de la politique qualité. Les logiciels gratuits de pilotage de projets sont nombreux : Propulse, Trello, Asana, ProjeQtor, BeeBusy)
2. Mettre en œuvre l'évaluation systématique des enseignements et veiller à développer la culture des étudiants en matière d'évaluation des enseignements (sensibiliser les étudiants à l'utilité de ces évaluations et les rassurer sur l'anonymat de leurs réponses).
3. Planifier des rencontres entre enseignants visant la mise à jour des contenus et des outils d'enseignements à la lueur des résultats des évaluations de l'enseignement.
4. Former davantage les enseignants à l'utilisation des outils de communication électronique propres à l'institution, notamment : École virtuelle, Office 365, Teams, etc.
5. Développer une capsule vidéo pour les étudiants afin qu'ils puissent apprendre à rediriger leurs mails et utiliser une notification de type « push » pour les informations reçues.

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 nombre important de stages (trois) depuis le bloc 1 jusqu'au bloc 3 renforce le côté pratique de la formation et l'acquisition de compétences. De plus, selon les statistiques obtenues, plus de 80% des étudiants diplômés trouvent un travail.
2. Le comité des experts note qu'il existe une proximité relationnelle entre le corps enseignant et les professionnels du métier, ce qui favorise le développement d'un réseau et accroît les possibilités de stages et d'emplois pour les étudiants. Les étudiants rencontrés suggèrent toutefois de développer davantage les interventions de professionnels RH dans le cadre des cours. Les diplômés soulignent également que des efforts peuvent encore être accomplis pour renforcer les liens avec les professionnels, en particulier avec ceux qui issus de la HEPL. Étant donné que le domaine de la GRH exige à la fois des compétences dites « Hard » et « Soft », ce bachelier en GRH répond aux besoins de base de la profession.
3. Le comité identifie néanmoins des taux d'échec importants dans certaines matières dont la comptabilité et le néerlandais. Malgré les cours de remédiation organisés à cet effet, le faible taux de réussite reste un point d'attention.
4. L'actualisation du contenu du programme en fonction de l'évolution technologique et de l'internationalisation de la profession n'est pas réalisée systématiquement. Les outils et la pratiques de la GRH évoluent rapidement et cela va impacter significativement les besoins en compétences des futurs professionnels RH.
5. L'arrimage avec le milieu de la recherche scientifique ne semble pas non plus faire partie des traditions du programme de bachelier GHR à la HELP. Bien que la finalité de ce programme ne soit pas de développer des chercheurs, il demeure important d'instaurer une proximité avec le monde de la recherche afin de développer l'esprit critique des futurs professionnels.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

6. En ce qui a trait à l'information et la communication externe, le comité des experts a observé la présence de différents canaux dont certains sont formels et d'autres informels. De manière informelle les anciens étudiants du programme peuvent, à travers le bouche à oreille, faire la promotion du programme dans les milieux professionnels et ainsi susciter l'intérêt des employeurs. De manière formelle, les informations sur le programme sont disponibles sur le site de la HELP et sur les réseaux sociaux. Dans la même perspective, pour faire connaître son programme, la HELP organise et participe à des « job days », à des

salons de l'emploi où des entreprises sont invitées et des flyers sont distribués de même que des affiches sur le campus. Elle fait aussi la promotion du bachelier GRH auprès des écoles secondaires.

RECOMMANDATIONS

1. Favoriser des activités d'immersion pour l'apprentissage des langues afin que cet apprentissage ne se résume pas aux cours de langues prévus à cet effet. Une partie des UE pourrait être offerte dans une autre langue telle que le néerlandais et l'anglais.
2. Établir un système de parrainage entre les étudiants « avancés en compétences » et ceux qui éprouvent des difficultés dans les langues et la comptabilité.
3. Inviter les étudiants à assister à des conférences scientifiques dans le domaine de la GRH et inviter des chercheurs à venir prononcer des conférences à la Haute École.
4. Assurer une veille à l'égard de l'évolution de la profession RH, de ses pratiques et de ses outils.
5. Mieux utiliser les réseaux sociaux professionnels pour informer et communiquer avec les parties prenantes externes (ex : LinkedIn).
6. Renforcer la présence des *alumni* dans la promotion du programme et développer les événements de réseautage entre étudiants et diplômés.
7. Inciter les étudiants inscrits au programme à agir comme ambassadeurs du programme auprès de ceux (futurs étudiants potentiels) qui pourraient être intéressés par ledit programme par le biais des réseaux sociaux via l'approche : « People like me ».
8. Encourager davantage les interventions de professionnels RH dans le cadre des cours.

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. Selon le comité des experts, les acquis d'apprentissage sont bien formulés, mais le restent selon une approche cours. L'approche par compétences telle qu'elle est annoncée n'apparaît pas mise en œuvre de façon systématique. Les étudiants mettent en avant que, par exemple, le cours de Néerlandais (qui est par ailleurs un facteur d'échec important) traite de sujets qui sont complètement hors du champ de la GRH, alors que c'est bien là que la compétence doit se développer. De plus, les étudiants sont classés dans des groupes différents selon leur niveau de maîtrise des langues dans le bloc 1 et regroupés ensuite au sein du même groupe dans les blocs subséquents. Cette façon de faire crée un contexte non propice à l'apprentissage. L'approche par compétences doit permettre aux concepteurs de programme de proposer une articulation de cours en lien avec le référentiel métier. Cette problématique relative aux compétences a un pendant au niveau de la mise en œuvre des pratiques évaluatives (voir infra 3.4).
2. Le comité des experts considère que les prérequis sont introduits de manière appropriés par rapport au programme. Il s'agit d'une voie intéressante à suivre pour développer l'approche programme en articulant les compétences les unes aux autres. C'est aussi en matière d'évaluation une approche intéressante en termes de diagnostic pour pratiquer une pédagogie différenciée.

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

3. Le comité des experts souligne la redondance de certains cours, l'absence de pertinence pour d'autres et le besoin de mise à jour dans d'autres cas. 1) La redondance est évoquée et confirmée par les entretiens. 2) En ce qui concerne la pertinence, les étudiants rencontrés ont, par exemple, indiqué que le marketing d'entreprise est étudié au cours, alors qu'il est demandé aux étudiants de travailler individuellement (sans cours) le marketing appliqué à la GRH. 3) Et enfin, certains cours doivent être remis au goût du jour pour que les tendances actuelles en GRH tant au niveau du fond que des outils soient bien enseignées. Les étudiants regrettent également le côté parfois trop théorique des cours, la faiblesse de l'articulation théorie-pratique, un manque par rapport aux réalités de terrain, plaident pour davantage d'intervention de professionnels RH et la mise à jour des contenus d'enseignement selon les évolutions de la GRH.
4. Les entretiens n'ont pas permis d'identifier une stratégie de la Haute École pour le développement de pratiques pédagogiques innovantes. Cela ne signifie pas qu'il n'y en ait pas,

car le comité a vu et entendu des enseignants mettre en œuvre ou expliquer certaines approches pédagogiques plus innovantes. Toutefois, ces pratiques restent isolées ou méconnues car non partagées, et non répertoriées. Le matériel *ad hoc* pour mettre en œuvre les acquis des formations aux pratiques innovantes est lui aussi parfois défaillant (exemple des quizz à réaliser avec des outils numériques, mais qui ne sont pas toujours exploitables en classe faute d'équipement). Les enseignants sont demandeurs de formations pédagogiques innovantes.

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

5. La grande qualité de la formation évaluée est l'approche pluridisciplinaire, généraliste du programme de GRH qui est pleinement assumée. Les entretiens ont bien mis en évidence que des secteurs « moins attractifs/connus (par ex. secrétariat social, économie sociale) » sont mis en évidence auprès des étudiants pour qu'ils élargissent leur potentiel de compétences. Les contacts avec le monde extérieur confirment la polyvalence et les grandes capacités d'adaptation des étudiants-praticiens-généralistes qui sortent de la HEPL.
6. Au niveau de la flexibilité de la formation, les étudiants peuvent choisir un programme annuel d'études personnalisé et des possibilités d'étaler leur programme sur plus de 3 ans.

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

7. Il semble qu'une procédure d'évaluation des enseignements ne soit pas institutionnalisée. Parfois il y en a une formelle (par exemple en bloc 1), parfois elles sont informelles (dixit certains enseignants qui la pratiquent au terme d'un ou de plusieurs cours). Les enseignants sont libres de proposer une évaluation de leur cours et sous une forme qu'ils déterminent. Cette problématique est en lien avec le point 3.1 qui a mis en avant que l'approche par compétences devrait sans doute prendre plus de dimensions concrètes. L'évaluation en est une : comment évaluer les compétences au-delà des contenus de cours strictement ? La mise en place d'épreuves intégrées pourrait être envisagée. Il existe des grilles d'évaluation des compétences ou d'auto-évaluation par les étudiants. Il conviendrait de développer ces pratiques institutionnellement.
8. Une des qualités de la formation est le fait qu'elle propose des stages lors de chacune des trois années d'études. C'est apprécié des étudiants et des employeurs ainsi que des maîtres de stage. Tous confirment qu'ils contribuent au développement de l'autonomie des étudiants. Cependant, les périodes de stages sont stressantes pour les étudiants qui souhaitent encore plus d'encadrement qu'ils n'en bénéficient. Si les stages sont formateurs, ils sont aussi le miroir de ce qui est traité et de ce qui ne l'est pas lors des cours. Certains étudiants évoquent la difficulté de faire des ponts (quand il y en a) entre les cours et les stages. Il serait donc opportun de mieux articuler les stages et les cours (développer des compétences) et rassurer les étudiants par de l'encadrement, de l'explicitation des liens cours et stages.

RECOMMANDATIONS

1. Il semble que certains enseignants ont une bonne expérience de l'approche programme. Sans doute faudrait-il qu'ils prennent en charge un groupe de travail après que l'ensemble des enseignants aient été formés à la pédagogie par compétences.
2. Présenter le référentiel de compétences aux étudiants sous une forme qui « oblige » à montrer les liens avec le référentiel métier d'une part et entre les cours d'autre part.
3. Les enseignants souhaitent avoir un catalogue des formations pédagogiques spécifiquement dédiées aux pratiques pédagogiques en HE et bien entendu aussi au domaine de la GRH. Plus globalement, une stratégie relative à l'innovation pédagogique pourrait être renforcée et la procédure d'accès assouplie.
4. Créer un groupe de travail de « veille » pédagogique et sur les contenus de formation pour, autant que faire se peut, les intégrer à la formation des étudiants.
5. Poursuivre la voie de l'approche pluridisciplinaire et s'en servir pour développer concrètement l'approche par compétences
6. Institutionnaliser l'évaluation des enseignements par les étudiants dans le cadre d'une approche par compétences.

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'ensemble des personnels enseignants présent s'est montré très mobilisé et impliqué dans le cursus du Bachelier GRH. Le comité des experts a été particulièrement satisfait de rencontrer une équipe de professeurs soucieux de la réussite de leurs étudiants, investis dans des travaux et des concertations inter-cycle et promouvant majoritairement une harmonisation des pratiques d'enseignement avec les réalités de terrain qui doit être encouragée et poursuivie par tous les enseignants. Cet esprit d'équipe est le terreau pour un développement fertile des compétences des enseignants. La très bonne représentativité des personnels enseignants au moment de l'auto-évaluation est un autre signal fort permettant de témoigner de l'implication des équipes au sein de la HEPL. Pourtant, ces derniers pointent la faiblesse tout autant que la complexité du dispositif de formation. Il n'existe pas de centralisation de l'information pour se former et les procédures administratives pour les fins d'inscription sont parfois laborieuses. Des méthodes informelles existent et certains enseignants n'hésitent pas à se former par eux-mêmes sur le temps personnel, mais cela ne compense pas le besoin de structure en ce sens.
2. Les personnels administratifs sont également très investis dans leur travail et manifestent le fait que la complexité de certaines tâches demande un temps d'apprentissage et de maîtrise assez long, d'autant que la communication interne lacunaire en certains points, est compensée par des relations interpersonnelles qui permettent de pallier ces manques. En effet, lors des passations ou des changements de personnels, le tuilage (la passation d'information entre les deux personnels partants et entrants) est insuffisant et place les personnels arrivants dans un relatif inconfort du fait de la méconnaissance des procédures et des personnes qui doivent être ses interlocuteurs lors des problématiques rencontrées chaque jour.
3. Les personnels de service participent activement au maintien des locaux dans un état d'occupation correct malgré leur état de vétusté. Ils précisent que le mobilier vieillissant et endommagé entraîne une inadéquation entre les besoins des nouvelles approches pédagogiques (ex. : étude et discussion de cas en équipes) et la maniabilité des anciennes tables et chaises utilisées.
4. La direction entretient un rapport de confiance avec l'ensemble des personnels qui sont de facto distants du site majeur de la HEPL. Ce climat de confiance permet un travail serein pour les personnels, surtout dans un contexte délocalisé en grande partie sur un site où la direction ne vient que très occasionnellement. L'isolement géographique est doublé d'un isolement de représentativité puisque la direction ne se rend que très peu sur le site d'Avroy et aucune réunion ou évènement institutionnel n'est organisé à ce jour pour pallier cette déconnexion.

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

5. Les locaux d'Avroy sont une unité géographiquement séparée du site principal de la HEPL. La vétusté du site est palpable dans les couloirs et ne compense pas les efforts qui ont été faits pour repeindre les murs de certaines salles de classe. L'impression à l'entrée est celle d'une structure vieillissante qui a tenté de s'adapter aux nouveaux usages et aux nouveaux besoins dans la mesure du possible techniquement sans pour autant y parvenir pleinement. La vétusté cherche à être compensée par les personnels sur place qui montrent un investissement important afin que la structure soit aussi fonctionnelle que possible. La qualité de l'investissement des personnels, administratifs, enseignants et techniques est un atout indéniable mais ne peut compenser des locaux vétustes, dont l'étroitesse n'offre aucune perspective à l'extension nécessaire que la croissance des étudiants semble rendre inéluctable.
6. Le site d'Avroy -qui est le site le plus fréquenté par les étudiants- compte une dizaine de salles de classes. Toutes ne sont pas équipées du matériel nécessaire permettant une diversité d'usage pédagogique. Du petit mobilier a été acheté sur des fonds pour l'inclusion afin d'offrir aux étudiants un espace de détente. Les professeurs bénéficient également d'un petit espace pour se réunir. Hélas aucune de ces deux salles ne mesure plus de quelques mètres carrés. De plus le mobilier pédagogique n'est pas modulaire et ne répond pas aux besoins des étudiants comme des enseignants qui doivent bouger du mobilier lourd et vétuste pour correspondre aux besoins évolutifs de chaque cours.
7. Les espaces de travail ne sont pas conçus conformément aux besoins : quelques tables et chaises sont placées dans les halls et constituent à la fois l'espace de travail, de rencontre, de repas... mais qui ne répond pas aux exigences actuelles des étudiants. Ces espaces ne favorisent pas le travail individuel ni collaboratif et sont en cela un frein à la réussite des étudiants.
8. La bibliothèque pourrait représenter une ressource intéressante pour répondre aux divers besoins d'espaces de travail individuel et collaboratif des étudiants. Toutefois, les solutions proposées sont propres à décourager les étudiants les plus mobilisés : heures d'ouverture réduites des bibliothèques du site de Beeckman à Liège et de celui du Campus 2000 à Jemeppe (fermeture à 16h30 et 12h00 le vendredi). Les élèves du cursus de GRH sont *de facto* exclus de cette bibliothèque dont les horaires coïncident à leurs heures de cours. Ils ne peuvent donc pas en bénéficier d'autant qu'il faut plus d'une demi-heure pour s'y rendre. Par ailleurs, ils ne sont pas prioritaires pour accéder aux autres bibliothèques estudiantines de la ville et perdent en cela un accès précieux à la culture de travail étudiant. Aucun élément ne vient compenser ces inadaptations horaires, géographiques et statutaires aux besoins des étudiants de bénéficier d'une bibliothèque qui soit réellement un *learning center* et non plus un unique lieu d'emprunt et de consultation comme la bibliothèque du site principal de la HEPL semble l'être pour les étudiants du bachelier de GRH. Conséquemment, une rupture d'équité forte vient frapper les étudiants en GRH par rapport aux étudiants des autres disciplines.
9. Les étudiants soulignent que l'existence des plateformes est un plus car beaucoup d'information s'y trouve ; toutefois celles-ci ne sont pas toujours mises à jour au bon moment. Des groupes de communication rapide ont dû se créer pour pallier ces difficultés d'usage. Les étudiants notent qu'ils ne reçoivent pas les news, comme les absences des enseignants, (sur leur mail par exemple) mais doivent aller à chaque fois sur la plateforme pour la consulter.

10. Pour les enseignants et les étudiants, une plateforme Moodle a été ajoutée à l'école virtuelle et elle est exploitée sur usage volontaire des enseignants. A ce jour, il existe une formation Moodle intégrée et spécifique accessible aux enseignants, même si celle-ci n'est pas axée sur une approche « technique » pure. La présentation des éléments de l'école virtuelle et de Moodle n'ont pas permis d'identifier clairement des usages et la redondance des outils est propre à créer une confusion pour les utilisateurs.

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

11. Il semble que les professeurs soient disponibles et accessibles pour aider les élèves en difficulté, au cas par cas, ils proposent des rencontres informelles aux élèves en difficulté. Pour la recherche de stages, ils disposent d'une banque de données élaborées par la bonne relation entretenue avec les professionnels de terrain permettant de répondre aux besoins des étudiants les plus démunis face à cette démarche pas toujours facile. Le référent-professeur est présent pour aider à trouver les stages. Il est présenté comme un support mais cela reste plutôt formel, il est plutôt présent pour s'assurer que l'étudiant respecte le calendrier.
12. S'il existe un Service d'aide à la réussite (SAR) conformément aux exigences légales, celui-ci n'est pas suffisamment connu par les étudiants qui ne s'y rendent que très peu de leur propre initiative. Le SAR est supposé recevoir des informations lors des conseils de classe après le premier quadrimestre, ce qui est déjà tard pour certains élèves. L'objectif est d'identifier les élèves à besoins éducatifs occasionnels pour les aider. Malheureusement, le SAR n'est pas consulté pour élaborer le programme allégé lorsque cette réponse est privilégiée par les enseignants pour favoriser la réussite des certains étudiants sur un temps allongé.
13. A ce jour, il n'existe pas de système pour détecter les décrocheurs-absentéistes. Bien que la présence ne soit légalement pas obligatoire aux cours, et malgré les discours pour favoriser la présence aux cours, venants à la fois des enseignants et de la direction, aucune solution n'existe pour détecter et rattraper les décrocheurs précocement en dehors de toute démarche volontaire de leur part.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

14. La majorité des données utilisées pour le pilotage du programme ne sont pas liées sur le plan stratégique de l'établissement. On ne voit pas le lien entre les différents indicateurs 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. Réaliser un catalogue annuel des formations et communiquer l'information aux enseignants sur une base régulière tout en facilitant les démarches d'inscriptions en proposant, par exemple, de prendre en charge une partie du process d'inscription.
2. Assurer le transfert des expertises lors d'un changement de personnel administratif.
3. Changer le mobilier dans les salles de classes les moins bien équipées du site d'Avroy (changer les sièges bleus avec tablettes d'écriture par des bancs long de 8 places avec sièges qui sont plus pratiques pour écrire -pour les droitiers comme pour les gauchers- et qui sont plus simples pour le nettoyage.
4. Équiper toutes les classes en matériel TIC.
5. Rénover le visuel intérieur du bâti.
6. Adapter aux besoins et usages les espaces de travail des élèves.
7. Améliorer la convivialité des espaces de rencontre et de détente des personnels et des étudiants.
8. Assurer une présence plus régulière de la direction au site d'Avroy afin de garantir un lien réel et perceptible entre la direction et les personnels (enseignants, administratifs, techniques) ainsi que les étudiants.
9. Accroître les heures d'ouvertures de la bibliothèque (ex : 21h00).
10. Conventionner avec les bibliothèques proches du site d'Avroy pour permettre sans distinction de statut un accès aux bibliothèques proches du site et prévoir une politique d'information et d'incitation en ce sens.

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. La HEPL a réalisé une autoévaluation en cherchant à être la plus inclusive possible. La participation de plusieurs enseignants à la rédaction du dossier d'autoévaluation de l'établissement (DAE) en est une illustration. Il faut souligner également l'existence d'une cartographie des processus et d'une politique qualité permettant une réévaluation cyclique et périodique. Le comité tient à soulever la qualité, la clarté et le réalisme du travail réalisé dans le cadre de cette autoévaluation. Malgré les efforts en ce sens, le caractère représentatif des différentes parties prenantes fait défaut dans l'exercice d'autoévaluation et en réduit la validité. Comme le précise le premier référentiel adopté, les démarches qualité des établissements doivent satisfaire non seulement leurs propres besoins, mais aussi les attentes de leurs diverses parties prenantes.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

2. L'analyse SWOT réalisée est exhaustive et détaillée et correspond aux observations réalisées par le comité des experts. Les forces et les faiblesses relevées correspondent généralement à celles qui ont été identifiées à la lecture du DAE et à la suite des entretiens réalisés. Cependant, quelques constats ne figurent pas dans cette analyse dont l'absence d'un processus systématique d'évaluation des enseignements, une approche par compétence non aboutie, et ce, ni pour les enseignements ni pour les évaluations, ainsi qu'un manque de présence d'experts de terrain dans l'équipe enseignante.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

3. Le plan d'action et de suivi soulève des points qui n'ont pas été adressés dans le SWOT (ex : les évaluations d'enseignement), ce qui est salué par le comité. Plusieurs actions correctives sont planifiées à court et moyen termes mais sans que l'on puisse percevoir le lien d'intégration avec le plan stratégique de l'établissement. Dans ce contexte, les priorités sont plus difficiles à établir et cela constitue un risque en matière de gestion du changement. À cet effet, on constate une liste importante d'actions à entreprendre sans nécessairement de priorités précises et clairement définies. Un tableau de bord prospectif serait pertinent afin de faire le suivi des différents indicateurs sélectionnés et à venir. (*cf. supra*, outils collaboratifs -et gratuits- de pilotage de projet).

RECOMMANDATIONS

1. Sensibiliser les parties prenantes à l'importance de s'impliquer dans la vie de la HEPL et plus particulièrement dans le bachelier GRH. Par exemple, pour la participation des étudiants aux instances de gouvernance, cela pourrait faire partie de leur apprentissage académique et être reconnu comme tel.
2. Inclure dans le SWOT, les enjeux liés à l'enseignement, l'approche par compétences ainsi que l'augmentation de la présence des professeurs experts dans les enseignements.
3. Développer un tableau de bord prospectif afin d'intégrer les différents indicateurs de performance suivis.

Conclusion

Le bachelier GRH de la HEPL est une formation de bonne qualité, permettant aux étudiants de trouver un emploi à la hauteur de leur qualification. Il est souhaité que la démarche qualité soit mieux communiquée afin de sensibiliser les parties prenantes à l'importance de s'y impliquer. Cette démarche doit chercher à maximiser l'approche compétences et à améliorer la coordination pédagogique en prenant en compte les particularités et obstacles propres aux étudiants.

Le comité des experts salue les efforts de la HEPL pour améliorer le pilotage de la section, mais soulève les risques liés à la croissance que connaît le bachelier GRH dans des conditions matérielles et physiques qui ne s'y prêtent pas. Un plan stratégique précis comportant des indicateurs de performance intégrés permettrait un meilleur alignement des actions à entreprendre et favoriserait un suivi périodique des résultats.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

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

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




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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.