



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 Louvain en Hainaut
(HELHa)

Michèle Van de portal
Mehdi Amdouni
Isabelle Bories-Azeau
Bruno De Lièvre

25 mai 2021

Table des matières

<i>Cluster</i> Sociologie et Gestion des ressources humaines : Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	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.....	14
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	15
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	16
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	18
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	18
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	19
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	19
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	20
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	21
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	21
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	21
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	21
Conclusion.....	23
Droit de réponse de l'établissement	24

Cluster Sociologie et Gestion des ressources humaines : Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)

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 13 et 14 février 2020 à la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), sur l'implantation de Tournai, 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 six représentants des autorités académiques, dix-huit membres du personnel, dix-huit étudiants, quatre diplômés et six 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
- Mehdi Amdouni, expert étudiant
- Isabelle Bories-Azeau, experte paire
- Bruno De Lièvre, expert de l'éducation

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

- Existence d'un plan stratégique observable et mesurable
- Volonté de rentrer dans une démarche qualité et existence de nombreuses actions et procédures de gestion de la qualité
- Existence d'un bien-être général concernant l'ensemble des personnes de l'établissement, tant les salariés que les étudiants avec une relation de proximité
- Un investissement significatif de l'ensemble des professionnels dans la qualité des prestations délivrées à l'endroit des étudiants
- Un suivi très personnalisé des étudiants
- Programme qui remplit avec succès son objectif d'insertion professionnelle
- Cours de GRH dispensés par des professionnels actifs dans le monde de l'entreprise

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Faible dimension internationale du programme
- Faiblesse des partenariats avec les acteurs socioéconomiques territoriaux et nationaux
- Données statistiques à approfondir et à actualiser
- Évaluation des enseignements non institutionnalisée et imparfaitement diffusée ne donnant pas lieu à une analyse a posteriori
- Certains manques dans l'actualisation des contenus de la formation liés à l'évolution du métier de la GRH

OPPORTUNITÉS

- Attractivité du périmètre géographique transfrontalier
- Forte demande des entreprises en termes de stages et de recrutement
- Un réseau des *alumni* prêts à s'investir dans la formation

MENACES

- Évolution rapide des missions et des *process* RH en entreprise à laquelle la formation doit s'adapter en permanence

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Poursuivre la démarche qualité en recueillant davantage de données qualitatives et quantitatives afin d'optimiser le pilotage global.
- Soutenir une approche programme permettant à l'équipe pédagogique d'en interroger le contenu et de le réviser périodiquement.
- Optimiser la démarche d'évaluation des enseignements afin de la rendre palpable et qu'elle puisse constituer un levier en termes d'amélioration de la qualité des prestations.
- Développer les partenariats avec les acteurs socioéconomiques afin d'appréhender concrètement les évolutions du métier de la GRH et de stimuler la recherche d'entreprises susceptibles d'accueillir des stagiaires.
- Organiser une veille relative à l'évolution des métiers de la GRH afin de pouvoir prendre en compte cette évolution dans le programme de formation.
- Optimiser la préparation des étudiants dans le cadre de l'épreuve dédiée au TFE.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) est née en 2009 de la fusion des trois hautes écoles suivantes : la Haute École Catholique Charleroi-Europe, la Haute École Libre du Hainaut Occidental et la Haute École Roi Baudouin.

La HELHa relève de l'enseignement libre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Son Pouvoir Organisateur est une ASBL qui appartient au réseau libre confessionnel dont l'organe de représentation est le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique (SeGEC).

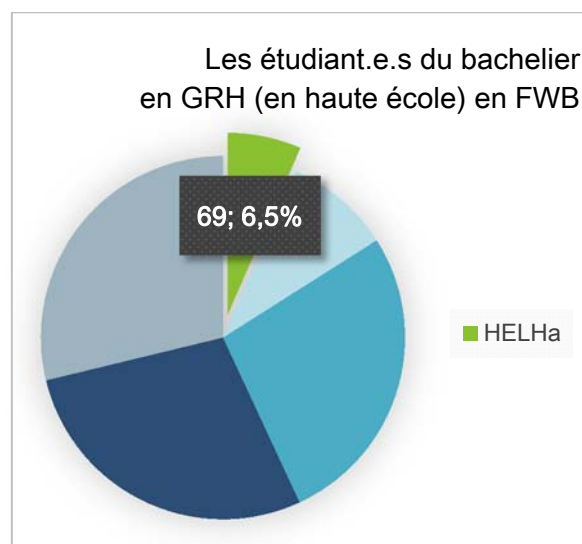
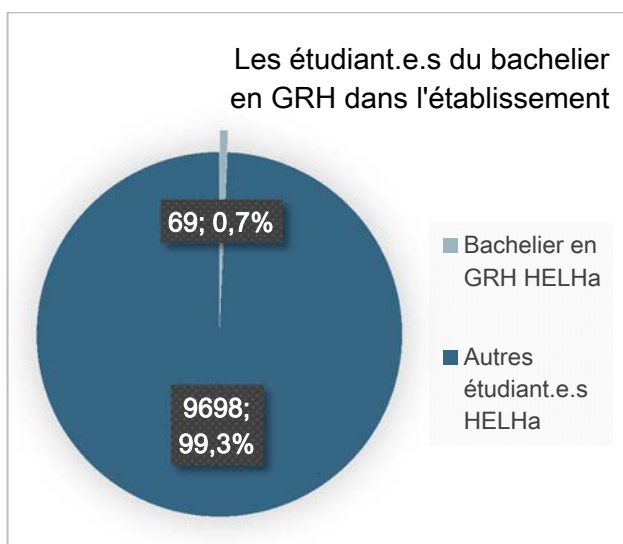
La HELHa propose 49 formations (35 bacheliers, neuf masters et cinq spécialisations) dans sept domaines d'études différents : Agronomie, Arts appliqués, Économique, Paramédical, Pédagogique, Social et Technique. Elle est présente sur 15 implantations : Braine-le-Comte, Charleroi, Gilly, Gosselies, Jolimont, La Louvière, Leuze-en-Hainaut, Louvain-la-Neuve, Lovreval, Montignies-sur-Sambre, Mons, Mouscron et Tournai (avec trois localisations différentes).

Le domaine social dispense cinq formations : trois bacheliers (Assistant social, Communication, Gestion des ressources humaines) et deux masters en codiplomation (Ingénierie et action sociales, Transitions et innovations sociales). Ces formations sont organisées à Louvain-la-Neuve, Montignies-sur-Sambre, Mons et Tournai.

Le département social de Tournai offre deux de ces formations : le bachelier en Communication (sur l'implantation de la rue de l'Écorcherie) et le bachelier en Gestion des ressources humaines (sur l'implantation de la rue Frinoise) créé en 2012-2013.

En 2018-2019, les 69 étudiants de la section Gestion des ressources humaines représentaient 0,7% de l'effectif total de la HELHa et 6,5% 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 soutenu une mutation structurelle et organisationnelle importante à la suite d'une fusion entre trois entités. Sa gouvernance est bien identifiée à partir d'un modèle matriciel qui met en cohérence les rôles et les responsabilités de chacun.
- 2 Le comité des experts a pu observer qu'il existe une vision claire de la stratégie. Cette dernière est déclinée en sept axes qui soutiennent le développement de la culture qualité au sein de l'établissement.
- 3 Les étudiants sont impliqués dans la gouvernance de l'entité. Des délégués de classe actifs relaient les préoccupations de leurs pairs et les étudiants témoignent de la réceptivité des personnes responsables de la section GRH (Gestion des ressources humaines) quant à leurs suggestions. Les parties prenantes rencontrées mentionnent en revanche certains obstacles dans le continuum relatif à la participation des étudiants aux organes de gouvernance de l'établissement (localisations différentes, chevauchement des réunions avec les périodes de stage).

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

- 4 Le comité des experts a pu apprécier qu'il existe une volonté affirmée de l'établissement de rentrer dans une démarche qualité transversale. Cette réalité s'observe à travers la mise en œuvre de nombreuses actions et procédures et l'utilisation d'outils de diagnostic et de suivi.
- 5 Le comité des experts relève une véritable articulation entre la gestion de la qualité au niveau institutionnel (d'un point de vue stratégique) et celle portée par la section GRH (d'un point de vue opérationnel). La Cellule Qualité joue un rôle de soutien des sections qui facilite cette articulation.
- 6 À l'échelle de la section, la démarche qualité est impulsée par la direction du département social et la coordination de section qui a animé des réunions dans le cadre du processus d'autoévaluation et exerce une vigilance sur la pertinence et la cohérence de la formation (voir *infra*).

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 7 Les parties prenantes impliquées dans la section (direction du département social, coordination de section, équipe enseignante) témoignent d'une attention aux besoins de révision du programme en lien avec l'évolution rapide des métiers de la GRH, appréhendée notamment par les retours de stage. La capacité de réaction est présente au sein de la section, comme en atteste par exemple l'évolution récente des activités d'apprentissage « Introduction à la GRH » et « Méthodologie à la GRH » (voir *infra*). Cependant, le comité des experts n'a pas perçu l'existence d'un mécanisme périodique et collectif visant la révision du programme et l'analyse des informations pertinentes pour orienter cette révision. La section est consciente de l'importance à accorder à cette dimension puisqu'elle apparaît dans le premier objectif du plan d'action développé à la suite de l'autoévaluation.
- 8 Il existe un dispositif formel et centralisé d'évaluation par les étudiants qui porte sur des dimensions institutionnelles et certains aspects généraux des enseignements. Un retour sur les résultats est transmis aux enseignants et étudiants.
- 9 Les enseignants sont incités à mener en parallèle une démarche d'évaluation focalisée sur leurs activités d'apprentissage. Il apparaît que cette évaluation n'est pas pratiquée de façon systématique. Les responsables en charge de la qualité et de la section sont désireux d'encourager les enseignants à s'appuyer sur les évaluations des étudiants pour documenter leurs pratiques et se développer professionnellement.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 10 L'ensemble des personnes rencontrées par le comité des experts n'a pas fait mention de difficultés majeures en termes de communication interne.
- 11 Les canaux d'information et de communication utilisés (adresses mail institutionnelles, plateforme Moodle, comptes rendus de réunion...) donnent satisfaction aux étudiants et aux enseignants. L'utilisation de la plateforme par les enseignants pour la mise à disposition des cours tend à se généraliser.
- 12 Les étudiants rencontrés apprécient la facilité de contact avec les enseignants et leur grande disponibilité. Ce retour est confirmé par les représentants des milieux professionnels en contact avec les étudiants dans le cadre des stages.
- 13 Les différents entretiens conduits par le comité des experts ont pu mettre en évidence le fait que le personnel administratif est impliqué et disponible autant pour les enseignants que pour l'accueil et l'écoute des étudiants.
- 14 Un des rares sujets à propos desquels l'information et la communication semblent plus aléatoires est celui des possibilités de poursuite d'études des bacheliers. Or cette tendance concerne une proportion substantielle d'étudiants. L'an dernier une séance d'information a toutefois été organisée à ce sujet à la demande des étudiants. Des marges de progression existent également pour la communication relative à certaines initiatives d'aide à la réussite.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande à la section d'initier les étudiants à la culture de l'évaluation en faisant un lien avec leur future pratique de GRH, à savoir la capacité de dissocier les dimensions personnelle et professionnelle.
- 2 Le comité des experts propose de conduire une réflexion avec l'ensemble de l'équipe pédagogique autour du modèle d'évaluation périodique des UE et activités d'apprentissage afin de généraliser ces pratiques et d'orienter l'amélioration des pratiques d'enseignement (contenus et modalités pédagogiques). L'objectif est la mise en œuvre d'un mécanisme périodique permettant à la section de recueillir la contribution des étudiants au processus de gestion de la qualité du programme et aux enseignants de collecter des éléments utiles à leur développement professionnel.
- 3 Le comité des experts suggère une meilleure valorisation de dispositifs qui ont une plus-value pour les étudiants via la communication interne – par exemple la « semaine Miroir » (voir *infra*) ou la semaine de propédeutique – pour une plus grande visibilité de ces dispositifs auprès des étudiants et plus de mobilisation/coordination des enseignants.
- 4 Le comité des experts encourage le développement des partenariats avec plusieurs types d'acteurs tels que les hautes écoles, les universités et les organisations marchandes ou non marchandes afin d'optimiser la gouvernance déjà effective et offrir aux étudiants davantage d'opportunités en termes de stages, d'employabilité et/ou de poursuite d'études.

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 comité des experts salue la volonté de l'établissement de valoriser la dimension professionnalisante de la formation avec l'implication de nombreux professionnels de la GRH dans l'équipe pédagogique. D'après les étudiants rencontrés, la présence de professionnels du métier dans l'équipe enseignante contribue à l'actualisation de la formation.
- 2 Les contenus et débouchés distincts du cursus sont clairement identifiés par la Haute École, en cohérence avec le Cadre Européen des Certifications. La formation intègre les aspects de hard RH (administration du personnel) et de soft RH (développement du personnel), favorisant ainsi la formation de professionnels polyvalents.
- 3 Les étudiants rencontrés ont mis en avant le fait qu'ils se sentent bien préparés aux réalités et aux besoins du terrain. Les maîtres de stages et les autres professionnels ainsi que les étudiants diplômés font part du même ressenti concernant la qualité globale de la formation, sous réserve de certaines actualisations à apporter (voir *infra*).
- 4 Les liens soutenus avec les milieux professionnels actifs dans le champ de la GRH (présence de professionnels dans l'équipe pédagogique mais aussi interventions extérieures, visites d'étude, pédagogies par projet, visites sur les lieux stages, contacts avec les anciens diplômés) favorisent le recueil des besoins et des attentes du monde professionnel. Cependant, le comité des experts a pu observer certaines faiblesses dans la prise en compte de ces besoins et attentes et de l'évolution des métiers et outils de la GRH. Cet état de fait se traduit en un écart entre la dimension théorique de la formation et sa dimension empirique pour quelques thématiques (recrutement, *outsourcing*, *e-learning*).
- 5 Le comité des experts a pu apprécier que le cursus se prolonge par une bonne insertion professionnelle, avec un taux élevé de satisfaction des diplômés et des employeurs. Néanmoins, il n'existe pas de suivi systématique des trajectoires des anciens étudiants permettant d'identifier les métiers et les fonctions exercés par les diplômés.
- 6 Le comité des experts relève le faible développement de la mobilité des étudiants (Erasmus, stages en Flandre ou à l'étranger). Des étudiants ont exprimé des demandes en ce sens mais n'ont pu les faire aboutir, sans avoir obtenu d'explications sur les raisons exactes de cette situation. Malgré toute la bonne volonté des personnes relais au sein de la section, les mises en concordance de l'offre et de la demande n'ont pas pu être concrétisées. Les entretiens ont évoqué une certaine réticence ou frilosité des étudiants de la section GRH à l'égard de la mobilité internationale en raison des liens de la GRH avec les législations nationales. L'équipe pédagogique est consciente de cette situation et la promotion de la mobilité étudiante figure dans les objectifs du plan d'action.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 7 Le comité des experts souligne la qualité du site internet de la Haute École et des informations relatives au bachelier en Gestion des ressources humaines qui sont présentées de façon claire et détaillée : grille horaire, fiches UE, passerelles, débouchés.
- 8 De manière générale, le comité des experts observe un certain manque de visibilité du bachelier en GRH auprès des étudiants potentiels. En effet, les étudiants rencontrés confirment s'être rapprochés de la Haute École, soit par le « bouche à oreille », soit en raison de la proximité de l'établissement. Les responsables de la section regrettent son manque de visibilité comme celui des métiers de la GRH alors que les débouchés professionnels sont bien présents. Toutefois, le comité des experts a noté une volonté de la Haute École de renforcer sa communication externe avec le recrutement d'une directrice de la communication en 2019 et il salue les efforts de l'établissement pour faire connaître cette formation relativement récente (cours ouverts, journées portes ouvertes ou encore organisation d'un mini salon de l'étudiant dans les locaux de Tournai). Une étude d'impact permettrait d'en apprécier les effets et d'alimenter la réflexion sur les moyens de faire mieux connaître le bachelier auprès des étudiants potentiels mais aussi des milieux professionnels (employeurs, structures de stage).
- 9 Le comité des experts a pu observer que le lien avec les étudiants diplômés est manifeste (organisation de rencontres entre les étudiants des trois blocs et des étudiants diplômés) même s'il pourrait encore être davantage valorisé dans la communication externe relative au bachelier.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère d'optimiser la vigilance relative aux réalités de l'entreprise et d'en tenir compte dans la réflexion sur la pertinence des acquis et activités d'apprentissage. Il recommande une attention particulière pour la gestion de la paie numérique et plus globalement pour la tendance à la digitalisation, comme la recherche et l'identification de candidats sur internet (*l'e-sourcing*) dans le cadre du recrutement ou *l'e-formation*. Les représentants des milieux professionnels et les étudiants rencontrés ont également évoqué des actualisations ou améliorations souhaitables en lien avec d'autres aspects de hard RH (législation) et la gestion d'entreprise et de projet.
- 2 Afin d'encourager les étudiants à découvrir d'autres pratiques et contextes via une expérience hors de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'établissement est encouragé à rechercher des partenariats nouveaux facilitant les Erasmus et les stages en Flandre ou à l'étranger, comme c'est d'ailleurs prévu dans le plan d'action. Le comité des experts suggère de réfléchir aux pistes possibles pour donner les moyens à la section GRH de prospecter et de développer ces partenariats, en associant les étudiants en formation à la démarche. Il invite la section à intégrer dans sa réflexion les opportunités de développement des compétences linguistiques via les stages en Flandre mais aussi via des cours à option dans un établissement néerlandophone partenaire.

- 3 Le comité des experts préconise de faire remonter l'enjeu de la visibilité du bachelier GRH vers la personne nouvellement responsable de la communication au sein de la Haute École afin que cette dernière puisse s'en saisir et œuvrer dans ce sens.
- 4 Les responsables de la section GRH sont encouragés à associer les étudiants dans la réflexion sur l'exploration des besoins et canaux pertinents de communication externe dans le but, entre autres, d'attirer des étudiants Erasmus IN. Le comité des experts invite également l'établissement à renforcer les contacts avec les écoles secondaires et à valoriser des témoignages positifs d'étudiants, de diplômés et de structures de stage via les outils de communication disponibles. Enfin, le comité incite l'établissement à mener une analyse d'impact des efforts réalisés en termes de communication externe auprès de nouveaux étudiants et d'autres parties prenantes locales. À nouveau, les apprenants pourraient être associés à cette démarche puisque d'une manière indirecte, elle fera partie intégrante de leur métier dans le cadre du recrutement.
- 5 Enfin, le comité des experts recommande de mettre en place une veille relative au devenir des diplômés afin d'identifier les fonctions et les métiers exercés. Cette démarche, à laquelle pourrait être associés les étudiants en cours de formation, donnerait un éclairage supplémentaire sur le marché de l'emploi en lien avec les métiers de la GRH et les *process* utilisés en entreprise.

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 L'équipe pédagogique de la section GRH est en réflexion régulière sur l'adéquation des acquis d'apprentissage avec les attentes des milieux professionnels. L'analyse SWOT a mis en lumière l'enjeu de la cohérence entre acquis d'apprentissage visés, contenus d'enseignement et activités d'apprentissage. Un travail entre enseignants a déjà été entrepris pour redéfinir les activités d'apprentissage Introduction à la GRH et Méthodologie à la GRH en supprimant les redondances et en tenant compte des réactions des milieux professionnels recueillies à l'occasion de *focus groups* et des visites de stage. Le plan d'action élaboré à la suite de l'autoévaluation intègre comme premier objectif la poursuite du renforcement de la cohérence pour l'ensemble des acquis et activités d'apprentissage. Lors de la visite du comité des experts, le travail collectif sur la pertinence des acquis d'apprentissage et leur progressivité au travers des trois blocs devait toutefois encore se concrétiser pour les autres catégories de cours.
- 2 Les acquis d'apprentissage, les contenus et les démarches d'apprentissage sont clairement communiqués aux étudiants. Ils en prennent connaissance via plusieurs canaux complémentaires qui sont tous activés : les fiches ECTS, le site internet et la présentation qu'en font les enseignants en début de séance de cours.
- 3 Le comité des experts relève que l'apprentissage du néerlandais n'est pas obligatoire dans une région pourtant frontalière avec la Flandre, au sein d'un pays dans lequel le bilinguisme est un atout réel. Les représentants des milieux professionnels rencontrés (employeurs potentiels et maîtres de stage) ont confirmé l'importance du néerlandais pour l'employabilité des futurs diplômés. Qui plus est, les étudiants qui ont terminé leurs études et sont actuellement en emploi expriment leur regret de ne pas avoir davantage investi l'opportunité de développer leurs compétences en langue néerlandaise au cours de leur cursus. Certains représentants des milieux professionnels estiment que le rôle de la formation n'est pas de garantir un bilinguisme parfait mais bien de sensibiliser les étudiants à l'importance des langues pour leur avenir professionnel, ce que fait déjà l'établissement par le biais de rencontres *after work* avec les *alumni*.

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

- 4 Le comité des experts observe des initiatives reflétant la volonté des enseignants de travailler sur des problématiques intégrées en conjuguant les contenus de différents cours (exemple des cours de Droit). Ces initiatives permettent de développer la transversalité des activités d'apprentissage et des modalités d'évaluation (une seule évaluation appelée « épreuve intégrée » qui permet aux étudiants de faire des ponts entre les cours). Elles ne peuvent se réaliser qu'au travers de pratiques collaboratives entre enseignants.
- 5 Des pédagogies par projet sont mises en œuvre et méritent d'être saluées pour qu'elles se déploient de manière plus intense dans la formation. Des projets sont ainsi menés par les étudiants de la section GRH pour le compte d'organisations marchandes ou non marchandes, tels que des études de fonctionnement, et pour le compte de parties prenantes internes, tels que l'accompagnement des étudiants d'autres sections pour la rédaction du CV et la préparation d'un entretien d'embauche. Le comité des experts souligne l'intérêt de ces pédagogies par projet qui permettent aux étudiants d'exercer leurs compétences dans des situations concrètes et contribuent activement à l'atteinte des acquis d'apprentissage visés. Le comité a également relevé la sollicitation régulière d'intervenants extérieurs qui favorisent l'articulation entre la théorie et la pratique. Cependant, les attentes des entreprises ne sont pas toujours suffisamment prises en compte dans le contenu des cours, en ce qui concerne en particulier les nouvelles thématiques liées au numérique (voir *supra*).
- 6 Les étudiants rencontrés ont évoqué l'absentéisme à certains cours et plaident pour des pratiques pédagogiques stimulantes. Ce message rencontre la préoccupation affichée par l'établissement de mieux comprendre les raisons de l'absentéisme et des difficultés rencontrées par certains étudiants. Cette préoccupation s'est traduite dans la mise sur pied à la rentrée académique 2018 d'un groupe de travail intitulé « Réalités étudiantes » au sein du département social de Tournai. La volonté de renforcer le sens des apprentissages en développant les liens entre différents acquis et activités d'apprentissage est présente. Elle s'exprime dans le deuxième objectif du plan d'action élaboré à l'issue du processus d'autoévaluation qui vise le développement de projets pédagogiques transversaux aux activités d'apprentissage.
- 7 Le comité des experts a pu apprécier un réel accompagnement des enseignants par la direction dans leur réflexion sur leurs pratiques pédagogiques et dans leurs questionnements sur le sens de leur travail.
- 8 Le comité des experts souligne la bonne articulation des trois stages effectués au cours de la formation, qui permet une vraie progression dans l'approche du métier. Des exigences sont posées pour garantir la diversité des secteurs (marchand et non marchand) et des structures de stage. L'attention nécessaire est donnée au contenu des stages et aux exigences associées (développement de compétences de plus en plus fines). L'accompagnement des étudiants dans la recherche et la réalisation des stages est soutenu et les documents de support semblent connus des étudiants comme des maîtres de stage, favorisant les conditions propices à une mise en œuvre optimale. Les stages sont systématiquement accompagnés par une ou plusieurs visites personnalisées sur le lieu de stage.

- 9 Le travail de fin d'études (TFE) doit porter sur une thématique en lien avec le troisième stage. Le comité des experts a constaté que certains étudiants se sentent démunis lors de cette étape et peinent à identifier un sujet de TFE pertinent en lien avec leur stage. Tant les milieux professionnels/lieux d'accueil de stage que les étudiants de bloc 3 ont témoigné de cette difficulté à articuler le stage et le TFE mais aussi à saisir le sens du TFE, malgré l'accompagnement prévu et l'existence d'un document de support.
- 10 Concernant les modalités d'enseignement des langues, il s'avère que la diversité des niveaux de compétences n'est pas suffisamment prise en compte. Les groupes réunissent des étudiants aux prérequis différents alors qu'un enseignement différencié se justifierait.
- 11 L'apprentissage des langues prend en compte les thématiques professionnelles et le vocabulaire spécifiques de la GRH mais de façon parfois trop académique selon les étudiants rencontrés. Ces derniers insistent sur l'importance de développer le langage oral appliqué à la GRH en situation concrète. Les représentants des milieux professionnels soulignent quant à eux la pertinence d'une approche immersive (conférences, interventions ou cours donnés dans une langue étrangère). La journée d'échanges entre étudiants avec la Haute École VIVES à Bruges et le projet de formation des enseignants aux langues récemment initié sont des pratiques qui vont dans le bon sens.
- 12 La section est consciente de la réflexion à mener sur les modalités de prise en compte des niveaux de langue différents et les méthodes pédagogiques les plus pertinentes pour donner du sens aux apprentissages. L'intégration de ces questions dans le troisième objectif du plan d'action élaboré à la suite du processus d'autoévaluation en témoigne.

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

- 13 Le comité des experts relève une vigilance largement partagée des enseignants de la section GRH sur l'agencement global du programme, l'articulation des contenus et les risques de doublons. Comme évoqué *supra*, un travail collectif pour renforcer la cohérence des activités d'apprentissage est envisagé et figure dans les objectifs du plan d'action élaboré à l'issue du processus d'autoévaluation. La concrétisation de cet objectif pour l'ensemble des cours a toutefois pris du retard par rapport au calendrier annoncé. Or, un regard systématique sur l'articulation d'ensemble et sur la pertinence des contenus là où ils sont positionnés dans le cursus s'avère être essentiel.
- 14 Le comité des experts a entendu des avis variés de la part des étudiants rencontrés à propos de la charge de travail. Certains l'estiment très acceptable, d'autres évoquent une charge de travail conséquente. La répartition de cette charge sur les trois blocs de la formation n'est pourtant pas apparue comme un problème majeur.

15 La coordination pédagogique est présente, elle favorise la réflexion sur les possibles redondances et est attentive aux retours de stage. Mais elle est en partie informelle. Il apparaît que les enseignants se parlent entre eux mais ne se parlent pas tous, ni de manière systématique, ni de tous les sujets. La difficulté de réunir les enseignants est certes présente dans une équipe dont près de la moitié des membres exerce une activité professionnelle en dehors de l'enseignement. Plusieurs enseignants regrettent toutefois un manque de temps pour se retrouver entre eux dans des moments de concertation spécifiques à la formation GRH, à côté des réunions du département social qui rassemblent l'ensemble des enseignants de la section Communication et de la section GRH.

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

16 Les évaluations sont réalisées dans une approche par compétences et sont globalement alignées sur les acquis d'apprentissage visés.

17 Les modalités d'évaluation sont communiquées clairement aux étudiants.

18 Comme évoqué *supra*, le comité des experts relève l'innovation que constitue la mise en place d'une épreuve intégrée en Droit qui encourage une évaluation transversale des acquis d'apprentissage.

19 La section GRH a adopté une initiative proposée par le Service d'Aide à la Réussite, intitulée « semaine Miroir », dont la mise en œuvre est laissée à l'appréciation des enseignants. Cette initiative se déroule en novembre et propose aux étudiants des modalités d'évaluation formative en préparation aux examens de janvier. Les étudiants rencontrés confirment l'existence de différentes pratiques (test à blanc, exercice de conception de questions par les étudiants). Le comité des experts note cette action comme une bonne pratique permettant aux étudiants de prendre connaissance de leurs progrès et de leurs lacunes et d'appréhender les attentes des enseignants dans l'évaluation des acquis d'apprentissage.

RECOMMANDATIONS

1 Le comité des experts recommande la mise en place de temps de concertation formels et spécifiques aux enseignants de la section GRH (au-delà des enseignants des cours professionnalisants ; y compris avec les enseignants de langue).

2 Le comité des experts encourage l'organisation, à échéances régulières, d'un travail collectif sur la pertinence des acquis d'apprentissage et leur progressivité au travers des trois blocs, comme prévu dans le plan d'action élaboré par l'établissement. Il recommande en outre d'évaluer les effets des changements introduits dans la formulation des acquis d'apprentissage et, dans ce but, d'aider les enseignants à formaliser des indicateurs. Le comité des experts souligne l'importance de la coordination pédagogique entre enseignants pour favoriser leur contribution au processus de gestion de la qualité du programme.

- 3 Le comité des experts encourage toutes les démarches de travail collaboratif entre enseignants pour renforcer la cohérence et la transversalité des activités d'apprentissage à l'instar des initiatives pointées *supra* (épreuve intégrée en Droit, reformulation des contenus et acquis d'apprentissage en Méthodologie de la GRH) et concrétiser ainsi l'objectif affiché dans le plan d'action de développer des projets pédagogiques transversaux.
- 4 Concernant l'apprentissage des langues étrangères, le comité des experts formule plusieurs suggestions :
 - a. privilégier l'anglais et le néerlandais ;
 - b. encourager une approche immersive par l'organisation de conférences, interventions ou (parties de) UE enseignée en langue cible (initiative amorcée pour l'anglais) ;
 - c. privilégier le développement des compétences d'expression orale ;
 - d. conduire une réflexion sur les moyens/outils pour prendre en compte les différences de niveaux ;
 - e. intégrer les apprentissages linguistiques dans les cours professionnalisants et renforcer le lien avec le vocabulaire et les thématiques du champ de la GRH ;
 - f. profiter du contexte linguistique belge pour encourager les étudiants à réaliser le(s) stage(s) dans une autre communauté de Belgique ou suivre des cours à option en langue cible dans un établissement néerlandophone partenaire (voir *supra*) ;
 - g. poursuivre la démarche de sensibilisation des étudiants à l'importance de la maîtrise du néerlandais et de l'anglais, par les témoignages d'*alumni* ou d'employeurs.
- 5 Le comité des experts recommande d'aider les étudiants à mieux anticiper le stage de troisième bloc et le lien avec la thématique du TFE (pistes possibles : choix du lieu de stage plus rapide, pré-journées en amont du troisième stage...). Il préconise aussi d'harmoniser les pratiques de suivi du stage et du TFE.

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 la compétence du personnel est l'une des valeurs sur laquelle repose le plan stratégique de la Haute École, ce qui se traduit par une politique de gestion du personnel qui se veut ambitieuse en favorisant :
 - a. l'intégration de la problématique du bien-être au travail ;
 - b. l'accompagnement des nouveaux enseignants via une procédure d'intégration (journée d'accueil des nouveaux enseignants, accompagnement personnalisé des nouveaux enseignants poursuivant leur CAPAES, entretien de fonctionnement organisé entre la direction et les nouveaux enseignants à la fin de la première année de cours) ;
 - c. des formations régulièrement proposées par la CAP ; mais les enseignants doivent pour cela se déplacer à Mons, ce qui peut être contraignant ;
 - d. une valorisation des enseignants par l'attribution de missions supports en fonction de leur profil.
- 2 Tant la direction que la Cellule Qualité accordent de l'importance à la tenue d'entretiens de fonctionnement avec les enseignants. Il n'y a pas d'obligation à ce sujet mais la pratique semble assez généralisée (annuellement ou tous les deux ans).
- 3 Comme évoqué *supra*, la petite taille de la section favorise les relations de proximité entre la direction, le personnel administratif, les enseignants et les étudiants ainsi qu'un encadrement soutenu des étudiants.
- 4 Le comité des experts a également relevé une bonne communication entre les enseignants qui échangent régulièrement sur le contenu de leurs enseignements, bien qu'un manque de moments de rencontres entre enseignants ait pu être évoqué (voir *supra*).
- 5 Enfin, comme cela a déjà été mentionné, un point fort de la formation est la présence d'enseignants exerçant une activité professionnelle dans le secteur privé ou public (près de la moitié de l'équipe).

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

- 6 Le comité des experts attire l'attention des responsables de la formation sur le fait que les matériaux pédagogiques pourraient être plus novateurs ; à titre d'exemple, aucun outil numérique interactif n'est proposé aux étudiants telle une plateforme collaborative. Mais le comité des experts a noté la généralisation du recours à la plateforme Moodle pour la transmission des cours. Les fonctionnalités de la plateforme pédagogique sont sommaires mais donnent satisfaction aux parties prenantes qui l'utilisent. Le comité des experts n'a d'ailleurs pas observé de recours à des dispositifs alternatifs aux canaux institutionnels proposés. Le comité des experts salue également la mise à disposition du logiciel Antidote et son explication aux étudiants.
- 7 De plus, les enseignants ont la possibilité de suivre des formations sur l'intégration des outils numériques organisés par la CAP (Cellule d'Appui Pédagogique).
- 8 Lors de la visite du bâtiment, le comité des experts a pu observer que les locaux dont dispose la section sont agréables et lumineux. Ils sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. Un programme de rénovation des locaux est en cours pour mieux répondre aux besoins des étudiants et des enseignants (espace de *coworking*, laboratoire de langues, locaux informatiques, bureaux et salles de réunion...), comme cela a été confirmé lors de la visite des locaux. L'ensemble des locaux bénéficie d'une bonne couverture wifi.
- 9 Les étudiants ont accès à différents centres de documentation mais le taux de fréquentation de la bibliothèque du campus de Tournai par les étudiants de la section GRH est faible, ce qui peut s'expliquer par la situation excentrée de la bibliothèque et un système d'emprunt d'une durée hebdomadaire jugé contraignant par les étudiants.

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

- 10 La Haute École prend à cœur son rôle social en proposant aux étudiants en difficulté les services d'une assistante sociale.
- 11 Le corps enseignant est compétent, motivé, soutenant, à l'écoute et proche des étudiants ; le comité des experts a entendu plusieurs témoignages en ce sens.
- 12 Le comité des experts a noté qu'une réelle réflexion est menée sur l'aide à la réussite. Celle-ci a abouti à la mise en place d'un certain nombre d'actions et de dispositifs d'accompagnement pour les étudiants par le Service d'Aide à la Réussite. Ce service est bien développé et joue un rôle important, notamment à l'issue du premier conseil du bloc 1.
- 13 Le soutien des étudiants primo-arrivants est une réelle préoccupation de la Haute École qui propose une semaine propédeutique, une « semaine Miroir » au mois de novembre (voir *supra*), le tutorat des étudiants de bloc 1 par des étudiants des blocs suivants favorisant l'intégration dans l'école et l'apprentissage, l'organisation d'ateliers méthodologiques (prise de note, mémorisation) et l'accès au logiciel Antidote. Une journée d'accueil pour les nouveaux étudiants du bloc 1 est également organisée chaque année.

- 14 Le comité des experts s'interroge toutefois sur le contenu de la semaine propédeutique organisée une semaine avant la rentrée académique : maîtrise de la langue française, techniques d'expression, remise à niveau en langues anglaise et néerlandaise, sensibilisation à l'importance des méthodes et stratégies d'apprentissage. La participation des étudiants de la section GRH à cette semaine n'est pas très importante. L'initiative ne semble pas connue de tous malgré les efforts de la Haute École pour l'annoncer. Les étudiants qui l'ont suivie donnent des avis contrastés, allant de la satisfaction à la déception. L'objectif du département est de permettre à l'étudiant de situer son niveau – plus que de se remettre complètement à niveau – mais cet objectif ne semble pas toujours clair aux yeux des étudiants. Le contenu de ce dispositif pourrait être mieux adapté aux attentes des étudiants, voire élargi.
- 15 Les responsables de la formation sont conscients des difficultés croissantes rencontrées par certains étudiants et du problème de l'absentéisme aux cours. Une réflexion sur les causes de cet absentéisme et les moyens d'y remédier est engagée dans le cadre d'un groupe de travail intitulé « Réalités étudiantes » (voir *supra*).

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 16 Le comité des experts a constaté l'existence d'un dispositif formel et centralisé d'évaluation par les étudiants portant principalement sur les dimensions institutionnelles (voir *supra*).
- 17 Le comité des experts a relevé un manque d'informations sur l'intégration socioprofessionnelle des diplômés susceptibles d'alimenter une réflexion sur l'évolution des métiers de la GRH. Ce suivi permettrait aussi de mieux appréhender la tendance à la poursuite d'études des diplômés du bachelier en GRH.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère de valoriser par une meilleure communication en interne les dispositifs de soutien aux étudiants et aux enseignants ainsi que les dispositifs de formation existants (par exemple aux outils numériques).
- 2 Le comité des experts recommande de repréciser les objectifs de la semaine propédeutique et de mener une réflexion sur les modalités (d'organisation et de communication) et les contenus les plus à même d'atteindre ces objectifs et de toucher le public-cible.
- 3 Le comité des experts préconise un suivi périodique de l'intégration professionnelle des diplômés du bachelier en GRH pour évaluer les besoins du marché ; une enquête pourrait être menée, par exemple, sur les métiers des anciens étudiants.
- 4 Enfin, le comité des experts encourage les responsables de la formation à poursuivre la réflexion entamée dans le groupe de travail « Réalités étudiantes » sur l'absentéisme des étudiants et les difficultés spécifiques de certains étudiants, afin de pouvoir agir sur cette problématique en l'articulant au deuxième objectif du plan d'action (décloisonnement des cours et déploiement de projets pédagogiques transversaux).

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Le comité des experts a pu apprécier l'excellente qualité du dossier d'autoévaluation tant sur la forme que sur le fond. Ce document constitue un véritable outil de travail qui met bien en évidence la capacité d'élaboration et d'analyse de la section.
- 2 Le comité des experts note une implication massive des enseignants, des étudiants et des milieux professionnels à la démarche d'autoévaluation qui a été menée de front avec celle du bachelier en Communication, évalué la même année. L'implication des parties prenantes dans l'élaboration du plan d'action est moins perceptible.
- 3 Il existe un soutien institutionnel qui est palpable de la part de la Cellule Qualité aux personnes en charge du processus d'autoévaluation du bachelier en GRH.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 Le comité des experts souligne la richesse et la lucidité de l'analyse SWOT qui correspond parfaitement au matériel fourni par la démarche d'autoévaluation.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 Le comité des experts a pu apprécier un plan d'action ambitieux dont la dimension opérationnelle est bien précisée. Le plan d'actions présente quatre objectifs principaux dont deux sont partagés avec la section Communication. Il répond aux enjeux majeurs mis en lumière par l'analyse SWOT et confirmés par le comité des experts dans son analyse.
- 6 Néanmoins, le plan d'action souffre de retard dans sa mise en œuvre compte tenu du calendrier annoncé. Un élément explicatif est la charge de travail entraînée par l'évaluation parallèle des deux bacheliers du département social de Tournai (GRH et Communication).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande un réajustement du calendrier du plan d'action avec une hiérarchisation des actions afin d'être plus réaliste et de se traduire en initiatives concrètes selon le calendrier revu. Il suggère également une plus grande précision des indicateurs et acteurs en charge de sa mise en œuvre, avec l'indication des actions et responsabilités spécifiques à la section GRH.
- 2 Le comité des experts suggère aux responsables de la section d'encourager une participation large des enseignants à la mise en œuvre des actions.
- 3 Il préconise enfin une communication élargie relative au suivi du plan d'action en direction de l'ensemble de la section GRH.

Conclusion

En préambule, il est important de préciser que les autorités académiques ont proposé au comité un cadre de travail qui a favorisé la démarche de l'évaluation externe. Par ailleurs, l'ensemble des entretiens s'est déroulé de manière satisfaisante et a permis aux parties prenantes de pouvoir s'exprimer sans jugement et de façon constructive.

À la suite de l'analyse du dossier d'autoévaluation et grâce aux échanges avec les parties prenantes, le comité dresse un bilan assez positif. En effet, l'ensemble des informations recueillies par le comité des experts au cours de sa visite à la Haute École a permis de circonscrire l'engagement de l'établissement dans la démarche qualité ainsi que son investissement dans l'amélioration continue de la formation du bachelier en Gestion des ressources humaines.

Ainsi, malgré la nécessité de certains ajustements, le plan d'action démontre cette volonté de la part de l'établissement. Les faiblesses ne sont pas insurmontables, compte tenu du soutien institutionnel et de l'engagement des professionnels.

Par ailleurs, il est important de souligner que le programme de rénovation des locaux se profile comme une véritable opportunité dans le continuum de cette démarche.

Le comité des experts a pu observer l'existence d'un bien-être général du point de vue tant des membres du personnel que des étudiants, avec une forte relation de proximité et une prise en compte très personnalisée des problématiques de chaque étudiant. La communication est fluide et la réactivité est palpable. Cette réalité favorise une dynamique interne propice à une poursuite collaborative du travail autour de la qualité.

Le comité des experts a formulé un certain nombre de recommandations afin de favoriser cette dynamique et de permettre à l'établissement d'évoluer en confortant les actions déjà mises en œuvre et en anticipant les évolutions relatives au cœur du métier GRH et à celui du programme de la formation, sur les plans aussi bien interne qu'externe.

Droit de réponse de l'établissement

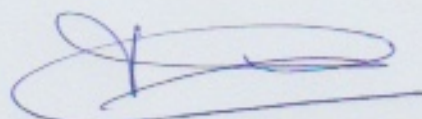
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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


Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Lefebvre Dominique
Directrice du Département Social de
Tournai



DF LEFEBVRE

Charon Laurence
Coordonnatrice de l'autoévaluation



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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.