



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

Michèle Van de portal  
Mehdi Amdouni  
Bruno De Lièvre  
Philippe Loison

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Sociologie et Gestion des  
ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources  
humaines

PROMSOC Supérieur Mons-Borinage

25 mai 2021

# Table des matières

<i>Cluster</i> Sociologie et Gestion des ressources humaines : PROMSOC Supérieur Mons-Borinage .....	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 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	15
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	17
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	17
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	18
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	18
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme .....	19
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	20
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	20
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	20
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	20
Conclusion.....	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

# Cluster Sociologie et Gestion des ressources humaines : PROMSOC Supérieur Mons-Borinage

## 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*<sup>1</sup> Sociologie et Gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, les experts<sup>2</sup> mandatés par l'AEQES se sont rendus les 20 et 21 février 2020 à PROMSOC Supérieur Mons-Borinage, 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 sept représentants des autorités académiques, quinze membres du personnel, treize étudiants, deux diplômés et trois 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 comité<sup>3</sup>

- Michèle Van de portal, experte de la profession, présidente du comité des experts
- Mehdi Amdouni, expert étudiant
- Bruno De Lièvre, expert de l'éducation
- Philippe Loison, expert pair

<sup>1</sup> 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](http://www.aeqes.be/calendrier_plan.cfm) (consulté le 7 mai 2020).

<sup>2</sup> Dans ce rapport, le masculin est utilisé à titre épique.

<sup>3</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

### FORCES PRINCIPALES

- Dynamisme d'une nouvelle équipe de direction
- Grande diversité des cultures générée par la fusion de trois établissements d'enseignement de promotion sociale
- Existence d'un processus de pilotage collaboratif favorisant la réactivité
- Volonté palpable d'instaurer une démarche qualité
- Flexibilité des parcours permise par l'offre de cours en journée et en soirée
- Personnalisation des parcours
- Equipe pédagogique très investie et à l'écoute des problématiques des étudiants
- Dimension professionnalisante du programme reconnue par les milieux professionnels et les diplômés
- Accompagnement soutenu des stages et de l'épreuve intégrée
- Bon taux d'insertion professionnelle des étudiants de la section GRH

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Identité à reconstruire suite au regroupement de plusieurs structures
- Manque de clarté du leadership
- Taux de diplomation en diminution
- Faible participation aux EEE
- Difficultés de communication interne
- Communication externe limitée
- Faiblesse des interactions avec des intervenants extérieurs freinant l'articulation entre théorie et pratique dans les activités d'apprentissage
- Absence de procédures visant l'actualisation du programme et la formation permanente de l'équipe pédagogique
- Culture de la qualité relativement morcelée

### OPPORTUNITÉS

- L'établissement a le soutien de la Province de Hainaut
- Dynamisme important du bassin d'emploi en termes d'employabilité
- Changement d'appellation de l'établissement

### MENACES

- Déficit général de l'image du diplôme du bachelier GRH

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Au regard de l'analyse contextuelle, travailler à la mise en dynamique d'une identité commune à l'ensemble de la structure afin de promouvoir sa visibilité dans le paysage de la formation.
- Identifier les causes des difficultés de communication interne et clarifier la question du leadership institutionnel pour mettre l'équipe de direction en capacité optimale de piloter efficacement l'établissement et de fédérer les équipes autour d'un projet mobilisateur.
- À partir du dispositif déjà mis en place, développer une définition commune de la culture qualité en associant l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'établissement, afin que la gestion de la qualité devienne un objectif plus largement partagé.
- Mettre en œuvre et systématiser les collectes périodiques de données auprès de l'ensemble des parties prenantes afin de pouvoir soutenir la démarche de pilotage du programme et de suivi des actions.
- Renforcer la démarche d'évaluation des enseignements par les étudiants, pour qu'elle soit un levier en termes d'amélioration de la qualité des prestations.
- Soutenir l'implication des acteurs externes – diplômés, maîtres de stage, experts et intervenants - afin de conjuguer efficacement la partie théorique et la partie empirique de la formation au regard de l'évolution du métier de la GRH.
- Renforcer la coordination pédagogique de l'équipe enseignante et impulser une dynamique collective visant à réfléchir à l'agencement du programme, à apporter les ajustements optimisant sa cohérence et à développer les innovations pédagogiques.
- Développer la communication externe de l'institution à travers les outils digitaux et les rencontres avec les parties prenantes extérieures afin de renforcer le *sourcing* à l'endroit des étudiants et des entreprises.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

PROMSOC Supérieur Mons-Borinage est un établissement né en 2014 de la fusion et de la restructuration de trois établissements d'enseignement de promotion sociale qui dispensaient des formations d'enseignement secondaire et d'enseignement supérieur. La restructuration a donné lieu à la création de deux nouvelles entités, dont PROMSOC Supérieur Mons-Borinage qui regroupe les formations d'enseignement supérieur.

L'établissement relève de l'enseignement officiel subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le Pouvoir Organisateur de PROMSOC Supérieur Mons-Borinage est la Province de Hainaut, qui fait partie du réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

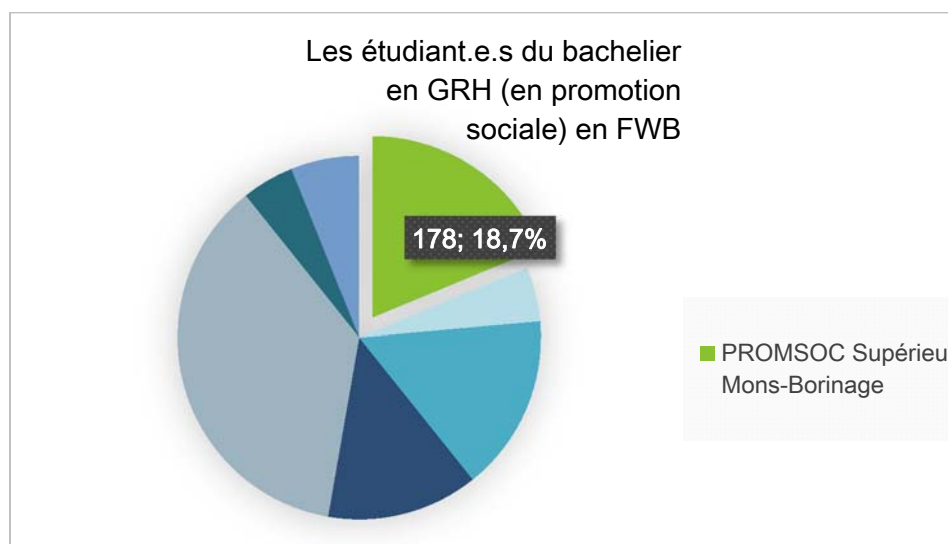
Quelques semaines après la visite du comité des experts, l'établissement a officialisé son nouveau nom : l'Institut Provincial d'Enseignement Supérieur de Promotion sociale Henri La Fontaine.

L'établissement propose une vingtaine de formations, dont 17 bacheliers professionnalisants, sur quatre implantations : Hornu, La Bouverie, Mons et Saint-Ghislain.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est dispensé à Mons (sur le site Kennedy) à la fois en journée et en soirée.

En 2017-2018, la section Gestion des ressources humaines de PROMSOC Supérieur Mons-Borinage comptait 178 étudiants, soit 18,7% de la population étudiante inscrite à ce même bachelier dans l'enseignement de promotion sociale<sup>4</sup>.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est également organisé en haute école, où il concernait 1.056 étudiants durant l'année académique 2018-2019<sup>5</sup>.



<sup>4</sup> Source : MFWB - Service général de l'Enseignement tout au long de la vie – Enseignement de promotion sociale. Année de référence : 2017-2018.

<sup>5</sup> Source : base de données SATURN. Année de référence : 2018-2019.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La gouvernance de l'établissement est facilement repérable à travers l'organigramme de la structure. L'organisation est hiérarchico-fonctionnelle et met en évidence l'ensemble des relations entre les différents acteurs internes.
- 2 Cependant, les rencontres du comité des experts avec les autorités académiques et les membres du personnel font apparaître un leadership morcelé qui, sur certains points, affaiblit la cohérence et la complémentarité de la gouvernance.
- 3 Les objectifs de l'établissement sont articulés autour de trois axes stratégiques pertinents qui prennent en compte les recommandations transversales issues des évaluations antérieures de différents bacheliers. On les retrouve dans le plan d'action spécifique à la section GRH (Gestion des ressources humaines) élaboré à l'issue du processus d'autoévaluation. Ces trois axes sont en cours de redéfinition dans le cadre d'un nouveau plan stratégique.
- 4 Le comité des experts note que les différentes parties prenantes sont peu visibles dans la gouvernance. Lors des entretiens, les enseignants et les représentants des milieux professionnels de la GRH ont témoigné de cet état de fait. S'agissant des étudiants en particulier, le comité des experts n'a pas observé de lieu (organe, conseil) leur permettant de s'impliquer dans la gouvernance de l'établissement ou de la section. L'établissement est conscient de l'enjeu puisque la désignation de délégués de classe ainsi que la mise sur pied d'un conseil des délégués de classe figurent dans les initiatives à concrétiser par la coordinatrice de section et la conseillère pédagogique.
- 5 Au vu de la description des missions et des tâches effectuées par l'équipe de direction, il apparaît que cette dernière est parfois occupée à des tâches secondaires, ce qui l'empêche de se consacrer pleinement aux enjeux du pilotage (stratégique et opérationnel) et de la gestion d'équipe.

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

- 6 Le comité des experts a pu observer qu'il existe une volonté palpable de l'équipe de direction de développer une politique et des procédures pour la gestion de la qualité au niveau institutionnel. Deux personnes sont en charge de la coordination de la démarche qualité au sein de l'établissement sous la supervision d'un membre de l'équipe de direction bénéficiant d'une expérience antérieure en gestion de la qualité. Ces personnes font preuve d'engagement et de réflexivité sur les enjeux de leur fonction.

- 7 Néanmoins, à travers les entretiens menés avec les différentes parties prenantes, le comité des experts a perçu un manque de clarté quant au contenu de la fonction de l'équipe qualité, voire un manque de reconnaissance et de soutien à son égard. Cette équipe ne semble pas avoir une légitimité suffisamment affirmée à l'endroit des autres parties prenantes, ce qui rend son action relativement décentrée de la réalité de l'établissement et du programme évalué. Il semble que l'action de l'équipe qualité reste parfois trop cantonnée à un rôle de support dans le cadre des évaluations externes menées par l'AEQES (ce que l'équipe elle-même regrette), alors qu'elle pourrait jouer un rôle plus actif dans l'articulation de la gestion de la qualité au niveau institutionnel et au niveau des programmes (notamment comme relais vis-à-vis des personnes en charge de la coordination de section).
- 8 Le comité des experts salue la volonté des responsables de l'établissement de capitaliser les enseignements des évaluations précédentes pour orienter la vision stratégique, ce qui témoigne du souci d'instaurer une culture qualité. Cette préoccupation pourrait encore être plus largement partagée. Plusieurs personnes interrogées par le comité assimilent la gestion de la qualité à un processus ponctuel d'autoévaluation mené dans le cadre d'une démarche extérieure.
- 9 Concernant la gouvernance de la section GRH, une personne a été récemment désignée pour en assurer la coordination. Cette mission est nouvelle et doit encore se déployer pleinement. La mission des coordonnateurs de section au sein de l'établissement fait l'objet d'une description détaillée. Le comité des experts salue l'effort de l'établissement de favoriser la coordination pédagogique au sein de la section grâce à la mise en place d'un groupe de travail sur la plateforme numérique. La mission de coordination de section ayant été attribuée récemment, une marge de progression existe encore pour impulser une dynamique collective et impliquer l'ensemble de l'équipe enseignante dans la gestion de la qualité au niveau du programme.

### *Dimension 1.3 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 10 Il existe une adaptation partielle du contenu du programme aux réalités des milieux professionnels (outils, méthodologies...). Néanmoins, il s'avère que cette démarche reste à la seule initiative de certains enseignants et ne constitue pas une démarche commune et partagée par l'ensemble de l'équipe pédagogique.
- 11 Les enseignants rencontrés ont souligné les faiblesses dans l'adéquation du dossier pédagogique aux réalités du monde professionnel. Le comité des experts est conscient du caractère centralisé de la procédure de révision du dossier pédagogique, mais il n'a pas relevé de volonté particulière de l'équipe enseignante d'exploiter la part d'autonomie, de s'investir dans l'instance en charge de la révision du dossier pédagogique ou de faire remonter leurs propositions vers cette instance.
- 12 L'établissement a le projet de développer un processus en ligne d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) afin de pouvoir conduire une analyse des construits pédagogiques et d'effectuer les réglages nécessaires. Au regard des entretiens, le comité des experts a pu observer que cette démarche reste encore à l'état embryonnaire et ne produit pas encore les effets escomptés. Les responsables confirment que le processus d'EEE est en phase de test.



## Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 13 Le comité des experts a pu observer la mise à disposition d'une plateforme numérique et d'outils collaboratifs susceptibles de favoriser la communication interne. Il salue l'effort de l'établissement dans la mise en œuvre de ces dispositifs actuellement en développement au sein de l'institution et a pu constater l'offre de formations destinée à en faciliter l'appropriation. Le comité relève également la volonté de l'établissement d'exploiter le potentiel pédagogique de la plateforme numérique, au-delà de son rôle de support à une communication interne efficace.
- 14 Si le comité des experts salue le déploiement de la plateforme numérique, il souligne aussi un véritable problème de communication interne à différents niveaux. Au cours des entretiens, cette problématique a été maintes fois évoquée dans les différents groupes, évoquant une information à géométrie variable parfois dissonante et discordante. Les étudiants notamment ont fait part de soucis récurrents en matière de suivi administratif, résultant du manque de communication entre les parties prenantes de la section. Les responsables de l'établissement sont conscients des difficultés de communication interne – évoquées dans le dossier d'autoévaluation et l'analyse SWOT – et des chantiers encore à mener pour améliorer la communication interne. Le comité note les améliorations déjà apportées dans la gestion des inscriptions par la création de formulaires en ligne.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère à l'établissement de clarifier la question du leadership institutionnel pour mettre les membres de la direction en capacité optimale de piloter efficacement l'établissement et de fédérer les équipes autour d'un projet mobilisateur.
- 2 Le comité des experts encourage les parties prenantes de l'établissement et de la section à mener une réflexion approfondie sur les causes des difficultés en matière de communication interne et les priorités (quels émetteurs ? quels récepteurs ?), dans le but de clarifier les messages et de leur donner une cohérence institutionnelle. Il s'agit aussi de stimuler la responsabilisation des différentes parties prenantes impliquées dans la communication interne (direction, équipe administrative, équipe enseignante, étudiants) en mettant au centre le projet éducatif et pédagogique de l'établissement.
- 3 Le comité des experts recommande aux responsables de l'établissement de renforcer la dynamique de collaboration entre les personnes en charge de la qualité et les autres parties prenantes de la section, afin que la gestion de la qualité devienne un objectif plus largement partagé et que sa mise en œuvre contribue davantage encore à la qualité du programme. Il apparaît donc nécessaire de mettre en place des espaces d'élaboration et de réflexion à intervalles réguliers réunissant l'ensemble de ces parties prenantes. Cela permettrait *in fine* aux membres du personnel impliqués dans la section (enseignants et équipe administrative) de s'approprier davantage la question de la qualité.
- 4 Le comité des experts encourage l'établissement à poursuivre son travail autour de l'EEE afin que ce dispositif devienne institutionnel et permette de recueillir le matériel nécessaire à la gestion de la qualité du programme. Il suggère un travail de sensibilisation des étudiants de la section à la culture de l'évaluation en faisant un lien avec la fonction « évaluation » de la GRH.

- 5 Le comité des experts suggère aux responsables de l'établissement de soutenir la personne en charge de la coordination de section nouvellement désignée dans sa mission de coordination pédagogique. Il s'agit notamment de l'encourager à s'investir dans le processus de gestion de la qualité du programme et à stimuler la contribution de l'équipe enseignante dans son ensemble à ce processus.
- 6 Enfin, le comité des experts encourage l'établissement à concrétiser un mécanisme permettant aux étudiants d'apporter à échéance régulière leur contribution au processus d'amélioration continue du programme, comme prévu dans les missions de la personne en charge de la coordination pédagogique de la section.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Le programme favorise l'insertion professionnelle des diplômés. La dimension professionnalisante du programme et sa reconnaissance par les milieux professionnels est soulignée par les étudiants (diplômés) qui estiment avoir reçu une formation de qualité pour la majorité des apprentissages et appropriée aux débouchés socioprofessionnels.
- 2 Les enseignants de la section GRH entretiennent des liens actifs avec les milieux professionnels (via les visites de stage et les relations avec les anciens étudiants) mais le comité des experts n'a pas relevé de mécanisme formel et régulier permettant de recueillir leurs avis sur la formation, d'apprécier la pertinence du programme et de s'assurer qu'il prend en compte les besoins et attentes du terrain en lien avec le métier de la GRH et son évolution.
- 3 Concernant l'intégration des besoins et attentes du terrain, les étudiants et milieux professionnels rencontrés par le comité des experts relèvent certaines faiblesses dans la pertinence du programme d'études en lien avec les matières suivantes : l'e-GRH, l'utilisation de logiciel *payroll*, la législation, les spécificités de la GRH dans le secteur public, la fonction « formation » de la GRH.

#### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 4 Le comité des experts a pu observer que les informations données par le site internet sur la formation sont complètes et accessibles : contenus, débouchés, acquis d'apprentissage visés, dossiers pédagogiques, horaires. Le site valorise également la dynamique et la convivialité de la section via un onglet « galerie de section ». Ces informations visent les étudiants (potentiels). Le site ne développe pas de contenus spécifiques visant d'autres parties prenantes.
- 5 Le site a été régulièrement cité comme la modalité qui a permis aux étudiants de connaître l'établissement, ce qui confirme le bon référencement du site.
- 6 Le comité des experts a pu noter que le *speed student dating* est une pratique intéressante même si aucun étudiant rencontré n'y avait participé. Ce dispositif devrait permettre d'augmenter la visibilité de la formation auprès d'étudiants potentiels. Le comité des experts n'a pas relevé d'autre dispositif spécifique en matière de communication externe pour enrayer la baisse du nombre d'inscrits.
- 7 Certaines parties prenantes rencontrées ont évoqué la connotation négative de l'appellation « promotion sociale », alors que d'autres ne partagent pas cette opinion

et ressentent au contraire un *a priori* positif de la part des milieux professionnels pour des étudiants qui parviennent à combiner études et activité professionnelle.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère de renforcer la vigilance relative aux réalités de la GRH par un mécanisme de recueil d'informations plus systématique auprès des milieux professionnels et des étudiants diplômés. Il s'agit aussi de prendre en compte ces réalités dans la réflexion sur la pertinence de la formation et l'appropriation du dossier pédagogique (notamment la tendance à la digitalisation).
- 2 Le comité des experts incite l'établissement à mener une analyse de type *sourcing* afin d'étudier l'impact des efforts réalisés en termes de communication externe. Il suggère de mener une réflexion sur les actions susceptibles d'accroître la visibilité du programme auprès des étudiants potentiels et du monde socioéconomique local, par exemple en développant des contenus spécifiques pour les différents publics cibles et en valorisant les témoignages positifs d'étudiants, de diplômés et de maitres de stage. Il propose d'associer les étudiants à la réflexion puisque d'une manière indirecte, cette démarche fera partie intégrante de leur métier dans le cadre du recrutement. Le changement de nom de l'établissement offre l'opportunité d'accroître la visibilité de l'établissement dans le paysage local et de valoriser les formations proposées.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Les acquis d'apprentissage figurent dans les dossiers pédagogiques d'UE. Ils sont clairement communiqués aux étudiants. Ceux-ci en prennent connaissance selon plusieurs canaux complémentaires : via le site internet et via la présentation qu'en font les enseignants en début de séance de cours.

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

- 2 Le comité des experts a rencontré des enseignants très investis, ce qui a été confirmé par les étudiants. Ces derniers témoignent d'un accompagnement réellement soutenant de la part des enseignants.
- 3 Au niveau des stages et de l'épreuve intégrée :
  - a. Les modalités d'accompagnement des stages et de l'épreuve intégrée sont cadrantes, tant sur le plan pédagogique que sur le plan organisationnel. Ce qui rend claires les activités que les étudiants doivent y mener.
  - b. La pertinence des tâches de GRH que l'étudiant doit réaliser dans le cadre des stages est une focale particulièrement importante sur laquelle la section insiste pour éviter que l'étudiant ne soit confiné à des tâches subalternes.
  - c. Plusieurs contacts sont planifiés avec les lieux de stage (deux contacts téléphoniques et une visite sur place) et cela renforce le lien entre l'institution et le lieu de stage. L'ensemble contribue au sens que le stage doit avoir.
  - d. La recherche par l'étudiant de son lieu de stage renforce son autonomie. En cas de difficulté à trouver un stage, l'école possède une liste de lieux à proposer.
- 4 Le comité des experts a pu observer que des innovations pédagogiques sont actuellement en train de se développer. La section GRH a ainsi le projet de mettre en œuvre une initiative de « pôle emploi » : il s'agit de permettre aux étudiants d'exercer certaines compétences en les mettant à disposition des étudiants des autres sections pour les aider dans la rédaction d'un CV, la recherche d'un stage, etc. Le comité encourage la poursuite de telles initiatives pédagogiques.
- 5 Le comité des experts relève l'atout que représente l'offre de cours à la fois en journée et en soirée. En effet, cette double offre de cours procure à certains étudiants une flexibilité certaine qu'ils peuvent mettre en œuvre avec une relative facilité selon leur parcours de vie (engagement ou perte d'emploi par exemple).

- 6 Le comité des experts constate que les apports extérieurs (par exemple via l'intervention de spécialistes ou les visites sur site) à la formation sont peu nombreux. Si l'équipe enseignante est très investie, elle compte peu d'experts actifs professionnellement dans le champ de la GRH. L'intégration de tels experts dans l'équipe apporterait une plus-value. Dans le même ordre d'idées, il y a peu de liens entre les étudiants actuels et les diplômés. Sans doute ces liens renforcés permettraient-ils le partage d'expériences concrètes relatives à l'articulation entre la théorie et la pratique de la GRH.
- 7 Le comité des experts a noté que l'apprentissage des langues ne prend pas pleinement en compte le cœur de métier (GRH). Le développement du vocabulaire spécifique aux compétences du gestionnaire RH n'est pas développé en situation. Ce qui rend en stage compliquées certaines activités des étudiants n'ayant pas acquis lors de la formation lesdites compétences.
- 8 Différents apports ont mis en évidence un intérêt réel pour la mise à distance d'une partie de la formation via des dispositifs *e-learning* afin de faciliter la combinaison vie familiale/études/travail. Toutefois, lorsque ces modalités sont mises en œuvre, elles se heurtent à la problématique de la reconnaissance de la participation des étudiants qui n'est pas valorisée et par conséquent pénalise les rentrées financières de la formation. Le comité des experts confirme la pertinence de cette modalité d'accrochage des étudiants dans une formation de type promotion sociale.

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

- 9 En ce qui concerne la cohérence globale dans l'agencement du programme, le comité des experts a pu observer que les différents acteurs mettent en évidence le continuum pertinent sur les trois années du programme. Certains étudiants font toutefois état de cours plus proches du cœur de métier GRH en début de cursus et de cours plus généraux en fin de cursus.
- 10 Lors des échanges avec les étudiants, le comité des experts a pu noter que la charge de travail n'est pas considérée comme excessive par ces derniers, si ce n'est l'évocation à un moment donné de la formation de la concomitance des cours de néerlandais et d'anglais durant un même quadrimestre.
- 11 Le comité des experts n'a pas relevé d'impulsion de la direction ou de la coordination de section, ni de dynamique collective au sein de l'équipe pédagogique, pour interroger l'agencement global du programme et ajuster entre elles les UE. Les interactions sont informelles. La personne nouvellement en charge de la coordination de la section est consciente de l'importance de réguler la redondance des contenus et activités et d'apprentissage. La vigilance quant à la cohérence pédagogique du cursus figure dans la description des missions d'un coordonnateur de section.
- 12 Les membres du comité n'ont pas repéré la modalité selon laquelle les demandes (ou *feedbacks*) des étudiants quant à l'agencement du programme pouvaient formellement s'exprimer, être traitées et recevoir une réponse. Les discussions se font de manière informelle mais nécessitent une formalisation plus explicite pour prendre en compte le retour des étudiants (qui évoquent, par exemple, un bloc 3 trop léger en comparaison du bloc 1 jugé solide et qualitatif).
- 13 Concernant la remise et la présentation du TFE, les périodes de novembre pour la première session et de février pour la seconde session sont estimées unanimement par les étudiants, les enseignants et les membres des milieux professionnels faisant partie des jurys de mémoire, comme inappropriées car trop tardives. Cette position

dans le calendrier favoriserait le décrochage par un allongement artificiel des délais, par une absence prolongée sans lien avec l'établissement, par un impact négatif sur l'employabilité (contrat sous statut précaire) ou par l'impossibilité de poursuivre une formation faute de pouvoir s'y inscrire à temps.

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

- 14 Le comité des experts relève la présence de grilles d'évaluation critériées et se voit confirmer par les étudiants, les enseignants et les jurys de mémoire leur utilisation effective.
- 15 Comme le souligne l'analyse SWOT, le taux de diplomation est en régression. L'établissement considère cette réalité comme un des éléments qu'il est nécessaire de faire infléchir en priorité. Les parties prenantes rencontrées par le comité des experts sont conscientes de l'importance de lutter contre les abandons avant la présentation de l'épreuve intégrée.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande d'encourager et de soutenir les interventions d'experts extérieurs, les visites sur site et les témoignages d'anciens diplômés afin d'enrichir les contenus et dispositifs d'apprentissage et de favoriser l'actualisation de la formation. Ces actions sont susceptibles de pallier l'absence d'experts dans l'équipe enseignante. Elles pourraient revêtir la forme de conférences, de séminaires ou de débats autour d'un petit déjeuner ou drink de travail. Le comité suggère en particulier l'organisation de moments de rencontre entre étudiants et diplômés afin que ces derniers puissent partager leur expérience au regard de leur métier et des fonctions exercées.
- 2 Le comité des experts invite la coordination de section à impulser une dynamique collective formelle afin de réfléchir à la cohérence globale du programme. La mise en place d'un organe ou mécanisme de concertation et de régulation permettrait de travailler en équipe à cet enjeu et d'améliorer la cohérence quand cela s'avère nécessaire (en cas de doublons par exemple ou de contenus à ajuster). Le comité recommande également de conduire une réflexion sur la répartition des cours entre les trois blocs et sur leur équilibre en termes de densité ou de pertinence de contenu. Dans la réflexion relative à l'agencement global du programme, il est utile de prendre connaissance des avis des étudiants. Le comité des experts préconise dès lors de donner aux étudiants la possibilité d'exprimer leurs besoins, conseils, *desiderata*, remarques... et ceci à une fréquence régulière. Enfin, le comité suggère d'exploiter les visites de stage pour recueillir les informations pertinentes permettant de renforcer la cohérence entre la formation et l'évolution du métier de la GRH (voir *supra*).
- 3 Le comité des experts encourage l'établissement à réfléchir aux modalités d'un mécanisme de soutien aux initiatives des enseignants de la section pour favoriser les innovations, l'acquisition de matériel pédagogique (logiciel *payroll* par exemple) et les liens avec les milieux professionnels (par exemple la détermination en début d'année d'un budget annuel pour la section dont l'affectation se ferait de manière concertée, explicite, dans une instance formelle et collégiale, avec la présence des enseignants et des étudiants).

- 4 Afin de mieux équilibrer la charge de travail des cours de néerlandais et d'anglais et en raison de leurs exigences respectives, le comité des experts invite la section à réfléchir à une répartition moins concentrée de ces cours.
- 5 Le comité des experts invite la section à conduire une réflexion sur les modalités d'usage des grilles d'évaluation critériées (moyenne des notes, consensus informel, etc.) et l'évolution de leur pertinence.
- 6 Le comité des experts suggère à l'établissement de mener une réflexion sur le calendrier de présentation de l'épreuve intégrée dans la section GRH, en y associant les étudiants et les enseignants. Cette réflexion devrait permettre de peser les avantages et inconvénients d'un changement de calendrier autorisant à nouveau les étudiants à passer l'épreuve intégrée en juin, en tenant également compte de l'enjeu du taux de diplomation.
- 7 Le comité des experts encourage la section à développer les modalités d'enseignement via le *e-learning*. Cependant le comité recommande d'être vigilant quant aux cours dispensés à distance. En effet, s'ils permettent d'alléger le parcours des étudiants qui sont en situation d'emploi, le *e-learning* doit être rigoureusement encadré et ne doit pas être systématisé car il pourrait générer à terme un certain nombre d'abandons.



## 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 constater beaucoup de compétences, de disponibilité et de mobilisation chez les chargés de cours, dont la plupart sont des enseignants titulaires.
- 2 Le comité des experts a pu observer la relative stabilité de l'équipe enseignante qui lui permet de construire un suivi pédagogique de qualité apprécié par les étudiants. Le comité des experts a toutefois constaté une certaine distance entre les enseignants dédiés au cœur de métier GRH et les autres membres de l'équipe enseignante.
- 3 Une enseignante a été récemment désignée comme coordonnatrice de la section GRH et ses différentes missions sont clairement décrites dans un document (voir *supra*). Le comité des experts a pu noter une forte cohésion des enseignants des cours dédiés au cœur de métier GRH mais la coordination pédagogique de l'équipe enseignante souffre toutefois d'un manque de formalisation.
- 4 La direction a élaboré des procédures relatives à l'accueil des nouveaux enseignants. Cependant, le comité des experts a constaté que les nouveaux enseignants de la section ne sont pas nécessairement connus et/ou intégrés dans l'équipe enseignante. Le comité a noté que l'accueil et l'intégration des nouveaux enseignants est une dimension reprise dans la description des missions de la personne en charge de la coordination de section récemment désignée, ce qui pourra à l'avenir favoriser une meilleure prise en considération de cet aspect.
- 5 Les enseignants soulignent que l'attribution des cours est en concordance avec leurs sphères de compétences et que la direction est à l'écoute des souhaits des enseignants, notamment en matière de planification horaire.
- 6 La formation continue des enseignants n'est pas aisée mais est absolument indispensable à la qualité de la formation. Le comité des experts a noté que l'établissement soutient l'autoformation des enseignants, en leur accordant les autorisations nécessaires pour suivre des conférences et des formations en entreprise. Toutefois, certains freins d'ordre budgétaire et organisationnel ne permettent pas, dans la réalité, aux enseignants de suivre des formations en lien avec la discipline enseignée.

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

- 7 Lors de la visite des locaux, le comité des experts a noté que la promotion sociale dispose de plusieurs étages (7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> étages) dans un bâtiment assez ancien partagé avec des enseignements du secondaire. Par ailleurs, les étudiants ne bénéficient pas d'un local d'étude dédié, celui-ci est prévu dans un avenir proche. Il n'existe pas non plus de bibliothèque sur le site.
- 8 Selon les témoignages des personnes interrogées, les pannes répétées d'ascenseur constituent un réel problème pour l'entièreté des acteurs (enseignants, étudiants, personnel administratif).
- 9 La plateforme numérique (intégrant Moodle) est appréciée par le plus grand nombre. Le comité des experts a pu constater que son développement était assuré. Cependant, au regard des témoignages des enseignants et des étudiants, elle n'est pas encore utilisée à son plein potentiel par tous les chargés de cours. Des formations sont proposées aux membres du personnel pour encourager l'appropriation de ses différentes fonctionnalités.
- 10 La réflexion sur l'*e-learning* reste un sujet encore naissant dans cet établissement.

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

- 11 Le comité des experts souligne le haut niveau de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité de leur formation. À cet égard, l'ensemble des personnes en formation a témoigné dans ce sens.
- 12 Le comité des experts a pu observer qu'il existait un impressionnant dispositif mis en place pour la valorisation des acquis, encadré par la conseillère pédagogique. Toutefois, il a pu constater que ce dispositif de valorisation des acquis est consommateur d'une grande énergie de la part des personnes ressources en charge de cette démarche.
- 13 Outre l'accompagnement dans le processus de valorisation des acquis et la préparation des tests d'admission, la conseillère pédagogique est également active dans l'analyse des abandons et la relance des étudiants en décrochage en fin de cursus. Le comité des experts relève le peu d'interactions entre la conseillère pédagogique et les enseignants de la section GRH. Des ateliers de méthode de travail sur l'épreuve intégrée ont été proposés aux étudiants des différentes sections. Un constat similaire est posé par le comité des experts quant à la faiblesse des liens entre cette initiative et la section GRH.
- 14 Les étudiants rencontrés témoignent de l'accessibilité des enseignants et des membres de la direction en cas de questions ou de problèmes rencontrés dans leur parcours. Il existe une réelle disponibilité en termes d'écoute et d'attention.
- 15 Le comité des experts a constaté de nombreux problèmes dans le suivi administratif des étudiants (notamment des informations discordantes) qui vont à l'encontre de l'équité d'accueil des étudiants.

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

- 16 Le comité des experts note qu'il existe une collecte de données mais que celles-ci ne sont pas suffisamment utilisées comme aide au pilotage du programme (taux d'abandon, taux de réussite, suivi des diplômés, migration des étudiants vers d'autres établissements d'enseignement de promotion sociale pour suivre des modules et/ou présenter l'épreuve intégrée).
- 17 Le comité des experts a pu observer que l'établissement manque encore d'informations sur la destination professionnelle des diplômés, qui lui permettraient de mieux mesurer la pertinence de la formation au regard des besoins des recruteurs. Il n'existe pas non plus de suivi des étudiants qui poursuivent des études. Les enseignants entretiennent de bonnes relations avec les diplômés mais ces derniers ne sont pas sollicités pour partager des informations ou recommandations aux étudiants.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts invite la section à améliorer l'intégration des nouveaux enseignants dans l'équipe enseignante. Cette intégration pourrait se réaliser sous la forme d'un *mentoring* avec le soutien de la coordination pédagogique.
- 2 Le comité des experts invite la direction à encourager la participation des enseignants de la section aux formations portant sur l'utilisation des outils numériques à des fins pédagogiques. En effet, la numérisation et la digitalisation constituent un virage culturel en termes de pédagogie et les enseignants doivent pouvoir acquérir les compétences dédiées à ces nouvelles formes d'enseignement. Le comité invite également la direction à réfléchir aux possibilités de faciliter la participation des enseignants à des formations en lien avec l'évolution des métiers de la GRH.
- 3 Le comité des experts recommande à la section de renforcer la formalisation de la coordination pédagogique. En effet, cette fonction joue un rôle central dans la cohérence et la complémentarité des cours dispensés par l'équipe enseignante (voir *supra*).
- 4 Le comité des experts encourage la section à poursuivre la réflexion sur un dispositif visant à implémenter l'*e-learning* dans la section et analyser les cours qui pourraient faire l'objet d'un enseignement en *e-learning*, avec une vigilance particulière sur les modalités d'encadrement (voir *supra*).
- 5 Le comité des experts invite les professionnels à repenser la procédure de la valorisation des acquis dans un objectif de meilleure performance. Il suggère également à la direction d'encourager davantage d'interactions entre les enseignants de la section GRH et les responsables en charge des dispositifs intersections de soutien aux étudiants pour renforcer la complémentarité des actions de soutien aux étudiants.
- 6 Le comité des experts recommande à la section de revoir les procédures en matière d'accueil des étudiants par le secrétariat. La question des horaires ainsi que celle des informations transmises doivent faire l'objet d'un réglage significatif.
- 7 Le comité des experts recommande la réalisation d'une analyse des besoins en matière de données nécessaires au pilotage du programme et la récolte de ces données.

## 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 Les consignes pour la construction du dossier d'autoévaluation ont été respectées. Le comité des experts a apprécié la concision du dossier mais il regrette le manque de ciblage sur le programme de bachelier en GRH dans l'analyse de certaines dimensions.
- 2 Le comité des experts a pu observer qu'il existe un certain nombre de données mais, en termes de méthodologie, ces éléments sont partiels et ne permettent pas de visualiser la progression du pilotage dans le temps.
- 3 Lors des entretiens avec les différents groupes d'interlocuteurs, le comité des experts a noté une implication modérée des étudiants et faible des parties prenantes externes au processus d'autoévaluation. D'une manière générale, il apparaît que peu de membres du personnel et d'étudiants se sont réellement approprié la démarche d'autoévaluation.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 Le comité des experts souligne le fait que l'analyse SWOT est en cohérence avec les axes stratégiques guidant les actions de l'établissement et présentés dans le dossier d'autoévaluation.
- 5 Le comité des experts a apprécié le fait que la construction de l'analyse SWOT conjugue concision et précision. Néanmoins, il regrette que le dossier d'autoévaluation ne donne pas beaucoup de précisions quant à certaines forces et certaines faiblesses pointées par l'analyse SWOT.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 6 Le plan d'action est bien en cohérence avec l'analyse SWOT. Il s'articule autour de trois axes qui reflètent la vision stratégique de l'établissement.
- 7 Cependant, le comité des experts a pu observer quelques problèmes dans le choix des indicateurs qui ne permettent pas une mesure objective des actions menées.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts encourage à poursuivre la démarche qualité en associant davantage de parties prenantes dans la réalisation du plan d'action.
- 2 Le comité des experts recommande de revoir le choix des indicateurs en essayant de travailler davantage avec une approche quantitative.
- 3 Le comité des experts recommande également de mener une réflexion sur les moyens nécessaires afin d'assurer le suivi du plan d'action. Dans ce registre, il apparaît nécessaire de hiérarchiser les priorités et d'établir un plan de communication à l'endroit de l'ensemble des parties prenantes sur la réalisation des différents objectifs.

## Conclusion

L'établissement a mis tout en œuvre afin que la démarche d'évaluation effectuée par le comité des experts puisse se dérouler dans des conditions favorables. À cet égard, le comité a pu réaliser l'ensemble des entretiens avec les différentes parties prenantes et consulter la documentation relative à la formation de bachelier en GRH.

L'évaluation externe du programme de bachelier en GRH s'est déroulée dans un établissement dont le modèle structurel a été reconfiguré à la suite d'une fusion intervenue il y a quelques années. Même s'il s'agit d'un virage culturel relativement soutenu, le comité a pu noter que la nouvelle structure a pris en compte l'enjeu de la qualité et développe des procédures en ce sens. Une marge de progression existe encore dans le déploiement d'une vision plus largement partagée autour de cet enjeu et d'une meilleure articulation de la gestion de la qualité à l'échelle institutionnelle et à l'échelle de la section.

Le comité des experts a pu apprécier l'investissement de l'équipe enseignante, sa compétence et sa disponibilité, reconnus unanimement par les apprenants. Parmi les autres points forts du programme, le comité souligne la qualité d'encadrement des stages et la flexibilité des parcours d'études rendue possible par l'offre de cours en journée et en soirée.

Le comité des experts suggère également des pistes d'amélioration. Ainsi, la coordination pédagogique de la section est un levier essentiel pour renforcer une dynamique de réflexion et d'action collective portant sur l'actualisation du programme et sa cohérence interne. Pour alimenter ce travail d'équipe, il importe de recueillir de façon formelle et régulière à la fois les attentes des milieux professionnels et le feedback des étudiants sur leur formation. Le comité encourage l'établissement à soutenir les innovations pédagogiques de la section ainsi que les liens avec des intervenants extérieurs qui favorisent l'articulation entre théorie et pratique.

Enfin, la clarification du leadership institutionnel et l'amélioration de la communication interne sont deux défis importants à relever aux yeux des experts pour fédérer les acteurs concernés autour de la démarche d'amélioration du bachelier en GRH. Les recommandations formulées dans ce rapport visent à donner des pistes à l'établissement pour le développement de son propre plan d'amélioration, en s'appuyant sur ses atouts et les compétences complémentaires de toutes les parties prenantes. Le changement récent d'appellation de l'établissement offre l'opportunité d'améliorer la visibilité de la formation en valorisant la bonne insertion professionnelle des diplômés.

## Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du cursus  
**Sociologie et GRH**

2019--2020

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel :*

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

Corine YERNAUX  
Directrice de l'établissement

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

Valentine HUPEZ  
Coordinatrice institutionnelle

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.