



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

Michèle Van de portal  
Medhi Amdouni  
Bruno De Lièvre  
Philippe Loison

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Sociologie et Gestion des ressources  
humaines

Bachelier en Gestion des ressources humaines

Institut d'enseignement de promotion sociale de  
la Communauté française Arlon-Musson-Arthus-  
Virton (IEPSCF ARLON)

25 mai 2021

## Table des matières

Gestion des Ressources Humaines : IEPSCF Arlon.....	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 .....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	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 .....	12
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	12
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	12
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	16
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	16
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme .....	17
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	19
Conclusion.....	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

# Gestion des Ressources Humaines : IEPSCF Arlon

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019- 2020 à l'évaluation du *cluster* Sociologie et Gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 10 et 11 février 2020 à l'Institut d'enseignement de promotion sociale de la communauté française (IEPSCF Arlon), sur l'implantation d'Arlon, 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 une représentante des autorités académiques, huit membres du personnel, huit étudiants, quatre diplômés et deux représentants du monde professionnel (dont un en présentiel et un en entretien téléphonique).

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 (de ses) programme(s). 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>1</sup>

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

---

<sup>1</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).

## 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 au niveau de l'ensemble des personnes de l'établissement, tant au niveau des salariés que des étudiants
- Investissement significatif au niveau de l'ensemble des professionnels
- Effort important au niveau de la communication externe
- Suivi très personnalisé des étudiants

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Organisation interne reposant sur les professionnels anciens dans l'établissement et non sur le cadre institutionnel
- Peu de collecte régulière de données facilitant le pilotage des actions
- Faiblesse du nombre de partenaires extérieurs pour la section GRH
- Faiblesse des liens avec la partie empirique de la formation permettant l'amélioration continue du programme
- Absence de procédures pour réactualiser les programmes et assurer la formation permanente de l'équipe pédagogique
- Flou relatif au dispositif « qualité » au niveau des parties prenantes

### OPPORTUNITÉS

- Attrait du marché luxembourgeois en termes d'employabilité
- Seul établissement à proposer la formation au niveau du périmètre géographique
- Des anciens étudiants prêts à soutenir la formation

### MENACES

- Un déficit d'image relatif à la forme d'enseignement
- Un réseau de transports limité ne favorisant pas l'accès à l'établissement pour les étudiants

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Développer une définition commune de la culture qualité et aller au-delà d'une réponse aux évaluations externes.
- 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.
- Identifier les compétences sensibles et les fonctions uniques et singulières relatives aux salariés notamment au niveau des enseignants et des administratifs qui vont quitter l'établissement à court et moyen terme et réfléchir à la manière dont la section pourra assurer le continuum suite à ces départs notamment en termes d'organisation du transfert des savoirs formels et informels.
- Optimiser la démarche d'évaluation des enseignements afin de la rendre palpable et être susceptible de constituer un levier en termes d'amélioration de la qualité des prestations.
- Renforcer l'implication des acteurs externes notamment au niveau des anciens diplômés et des maîtres de stage, afin de conjuguer efficacement la partie théorique et la partie empirique de la formation au regard de l'évolution du cœur de métier RH en entreprise.



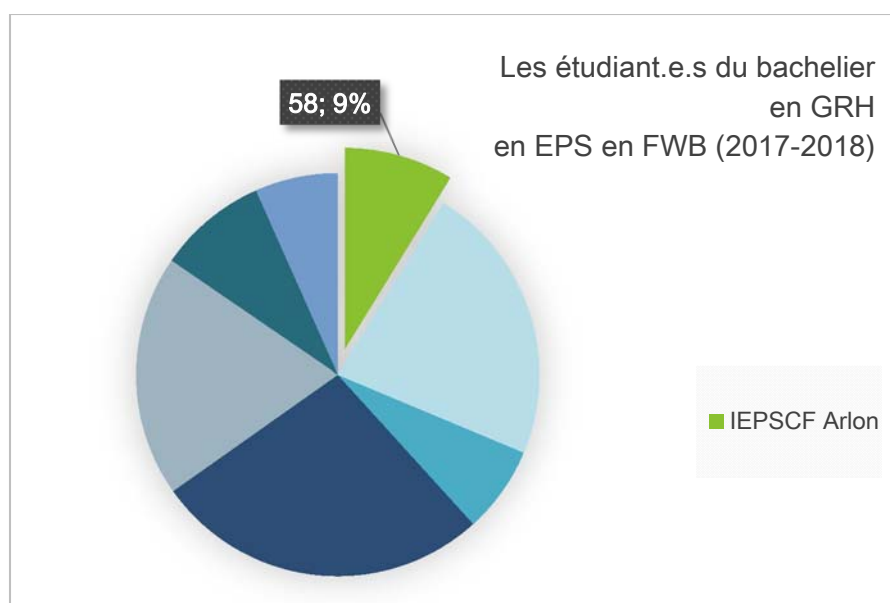
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'institut d'Enseignement de promotion Sociale de la Communauté Française d'Arlon dépend du réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) qui est également son pouvoir organisateur. Il comporte aujourd'hui un siège principal, situé à Arlon, ainsi que trois implantations à Musson, Athus et Virton. Situé dans une région rurale éloignée des centres de formation universitaire mais proche du centre européen de Luxembourg, l'institut complète l'offre d'enseignement supérieur accessible à la population locale et cherche à satisfaire la demande des entreprises environnantes.

L'IEPSCF Arlon propose une majorité de formations professionnalisantes, dont trois bacheliers à savoir le bachelier en Gestion des ressources humaines, un bachelier en Comptabilité et un bachelier en Informatique de gestion. Il propose également le CAP et le CAPAES, ainsi qu'un brevet d'enseignement supérieur en Webdesign.

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est dispensé en soirée sur le site d'Arlon. En 2017-2018, il accueillait 58 étudiants, ce qui représente 9% du total des étudiants inscrits dans le bachelier en GRH dans l'enseignement de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles.<sup>2</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>3</sup>



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

<sup>3</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 L'établissement a élaboré son plan stratégique autour de 5 axes :
  - Optimiser l'accompagnement des étudiants
  - Renforcer la qualité de la pédagogie
  - Promouvoir la communication tant interne qu'externe
  - Développer les partenariats
  - Promouvoir la gouvernance de l'établissement

Le comité des experts a pu observer que ces axes sont lisibles dans le SWOT par rapport aux faiblesses repérées au niveau du diagnostic effectué par l'établissement. Par ailleurs, ces axes sont repris dans le plan d'action à travers des objectifs atteignables et mesurables dans le temps.

Cette réalité soutient le fait que la structure a conduit une analyse objective de son diagnostic interne et a su prendre en compte les résultats de cette démarche afin de développer sa stratégie.

- 2 Il existe une réelle volonté de l'établissement de rentrer dans une démarche qualité et le comité a pu observer de nombreuses actions et procédures de gestion de la qualité. Les équipes de terrain comme la direction œuvrent chacune à l'amélioration de la qualité du programme. Toutefois, on perçoit qu'une définition commune de la culture qualité de l'enseignement doit encore être mieux développée et aller au-delà d'une réponse aux évaluations externes.
- 3 Les rencontres du comité avec l'équipe enseignante et les étudiants font apparaître que les différentes parties prenantes de l'établissement ne se sont pas encore véritablement approprié la démarche qualité récemment mise en place dans la structure.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Cependant, la gouvernance générale de l'établissement est soutenue par la mise en œuvre dédiée à un poste à mi-temps d'une coordinatrice qualité attirée qui œuvre à la mise en mouvement du suivi des objectifs définis dans le plan d'action.
- 5 Les efforts afin de simplifier la gestion administrative des programmes, des inscriptions et des dossiers des étudiants via notamment l'utilisation du logiciel ENORA et à l'aide d'un système de référencement adéquat sont palpables.

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

- 6 L'IEPSCF d'Arlon est actuellement en train de développer une politique qualité qui tend vers une démarche partagée mais qui n'est pas encore arrivée à maturité. La majorité des professionnels et des étudiants rencontrée par le comité à une vision encore floue du processus et de son dispositif. Une minorité de personnes a été associée à l'élaboration du diagnostic élaboré dans le dossier d'autoévaluation (DAE) de l'établissement.
- 7 Une coordinatrice gère le processus qualité en lien avec la direction. Cependant, le comité a pu observer que sa place et son rôle ne sont pas encore palpables pour la majorité des parties prenantes.
- 8 Les délégués des étudiants ont été consultés dans le cadre de la préparation de cette évaluation externe mais ne semblent pas encore associés de manière formelle à la gestion de la qualité tant au niveau des évaluations du programme qu'au niveau de la mise en œuvre des actions post-diagnostic. Ces derniers ne perçoivent pas l'impact que la démarche peut revêtir en termes d'amélioration de la qualité de la formation.
- 9 D'une manière générale, la gestion de la qualité au sein de l'IEPSCF d'Arlon apparaît être une gestion davantage opérationnelle et administrative qu'une gestion stratégique. Il existe un certain nombre de procédures de collectes de données mais il manque une analyse objective de ces données qui permettrait à l'établissement de conduire une véritable analyse contextuelle et promouvoir une réflexion quant aux stratégies à adopter.

## *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 10 Le dossier pédagogique du bachelier en Gestion des ressources humaines est élaboré par un groupe de travail du Conseil général de l'enseignement de promotion sociale. Cet état de fait limite l'autonomie de l'établissement au niveau de la révision des programmes dédiés.
- 11 L'usage de la part d'autonomie laissée à la structure est observable à partir de plusieurs instances et dispositifs tels que les réunions de concertation, le recueil des avis des parties prenantes sur le programme et le traitement des problèmes survenus en cours d'année et relatifs aux activités d'apprentissage. Cependant, le comité constate un certain manque d'investissement des enseignants dans le cadre de cette démarche.
- 12 Bien qu'efficace, la coordination pédagogique souffre d'une absence de formalisation et les échanges entre les enseignants se déroulent davantage sur un mode informel, réunissant les professionnels souhaitant s'investir dans la mise en place d'aménagements de programme ou de mutualisation des approches pédagogiques.
- 13 En ce qui concerne les évaluations des UE par les étudiants, le taux de retour du document est faible et les contenus ne peuvent donc pas être exploités de manière objective. Le comité a pu observer que certains étudiants ignoraient l'existence de ce document.

### *Droit de réponse de l'établissement*



- 14 Plusieurs enseignants utilisent d'autres modes d'évaluation de leur enseignement en fin de cours, mais celles-ci apparaissent informelles et ne sont pas partagées en équipe. Dans ce registre, elles ne peuvent constituer un levier quant à l'amélioration de la qualité de la formation.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 15 Les étudiants et les professionnels de l'établissement rencontrés par le comité des experts estiment que la communication interne est de bonne facture. La taille humaine de la section fait que cette communication est souvent informelle mais favorise le dialogue et la réactivité.
- 16 Il existe un certain nombre d'outils collaboratifs (Moodle, Outlook 365...). Ces outils sont intéressants notamment dans la mesure où ils peuvent développer un sentiment d'appartenance à l'institution. Cependant, ces derniers sont diversement utilisés par les enseignants. Le comité peut néanmoins observer que ces outils sont relativement récents dans le paysage de l'institution et qu'ils demandent un certain temps en termes d'appropriation.
- 17 La majorité des étudiants rencontrés par le comité apprécie la disponibilité des enseignants. Par ailleurs, il existe un système de communication par SMS pour les informations urgentes telles que les absences imprévues des enseignants

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à la direction de l'IEPSCF d'Arlon de veiller à communiquer davantage autour de la démarche qualité au sein de l'établissement, afin que l'ensemble des personnes puisse s'approprier cette dynamique. Dans ce registre, il s'agit d'une part, de promouvoir la fonction et les missions de la coordinatrice qualité auprès de l'ensemble des parties prenantes et, d'autre part, d'impliquer l'ensemble des acteurs à travers des espaces de réflexion et d'élaboration dédiés à la réalisation du plan d'action.
- 2 Le comité recommande une sollicitation plus soutenue des étudiants afin que ces derniers puissent être consultés de manière régulière et formelle pour conduire une réflexion autour de l'amélioration continue du programme. Cette consultation pourrait se réaliser en réunissant les délégués et la coordinatrice qualité.
- 3 Compte tenu de l'évolution du cœur de métier des Ressources Humaines, le comité considère que les acteurs appartenant au monde de l'entreprise (maîtres de stage, anciens diplômés) devraient également être sollicités de manière régulière et formelle afin d'apporter leur expertise quant aux nouveaux outils et process utilisés actuellement par la profession afin de pouvoir envisager leurs modalités de transposition au sein du programme.
- 4 Le comité encourage la direction à mettre en place une procédure efficace afin de pouvoir recueillir les évaluations des UE par les étudiants. Un temps institutionnel pourrait être consacré à cette démarche, encadré par la coordinatrice qualité et certains enseignants de l'UE.

### *Droit de réponse de l'établissement*

## 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 proposé par l'établissement s'inscrit bien en cohérence avec la demande du législateur. L'agencement du programme et les documents mis à disposition du comité témoignent de cette réalité.
- 2 Il existe un taux appréciable d'employabilité à l'issue de la formation. Dans ce registre, le marché luxembourgeois constitue un attrait non négligeable pour les bacheliers à l'issue de leur formation.
- 3 Le comité regrette que l'établissement ne mette pas en place une veille relative au suivi des fonctions et des métiers occupés par ses anciens étudiants. Cette démarche permettrait de questionner et d'adapter en interne le programme de formation en fonction des éléments recueillis à travers cette veille.
- 4 Le comité a pu observer que certains enseignants utilisaient leur part d'autonomie afin d'aborder de manière complémentaire le cadre législatif luxembourgeois en plus du cadre législatif belge, ce qui constitue une réelle plus-value pour cette formation.
- 5 Les langues anglaise et allemande sont proposées au sein de la formation mais pas la langue néerlandaise. Ainsi, il n'existe pas de cours dans la langue « cible » afin de traiter directement les sujets dans la langue visée.
- 6 Le comité a pu observer une certaine faiblesse de la veille au niveau des outils technologiques. Il existe un écart significatif entre l'école et la réalité de l'entreprise – partie empirique et partie théorique (recrutement, outsourcing, e-learning...). Cet état de fait peut être préjudiciable pour les étudiants puisque ces contenus correspondent à l'évolution du cœur de métier de la GRH.
- 7 Les différents stages et le TFE se font obligatoirement en entreprise. Cependant, l'enseignant référent ne se déplace pas systématiquement et la plupart du temps, le contact avec le maître de stage s'effectue par téléphone, ce qui ne permet pas d'apprécier objectivement la réalité du terrain.
- 8 Il existe un lien avec les diplômés, mais celui-ci est ténu en raison d'un manque de structure. Or, au regard de nos échanges avec les anciens diplômés, ces derniers semblent prêts à s'investir pour soutenir à cette formation.

## Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 9 Le comité a pu observer l'existence d'un important travail en termes de communication externe. Cependant, il n'apparaît pas d'analyse du *sourcing* généré par cette communication.
- 10 D'une manière générale, l'établissement a pris des initiatives afin de développer sa communication et promouvoir les formations qu'il met en place (rencontres, salons, etc.)

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à l'établissement de proposer des cours dans la langue cible afin d'enrichir son construit pédagogique et l'adapter aux nécessités du marché.
- 2 Le comité recommande fortement d'optimiser le suivi des stages en élargissant le nombre de personnes ressources chargées du suivi et en effectuant au minimum une visite pour chaque stage.
- 3 Il serait intéressant de mener une étude d'impact par rapport aux efforts fournis en termes de communication externe afin de pouvoir analyser l'efficacité de la démarche au niveau du *sourcing*. Par ailleurs, une communication en langue allemande pourrait représenter un réel atout pour la formation.
- 4 Le comité encourage la volonté affichée de développer la communication vers le marché luxembourgeois, ce dernier étant attractif en termes d'employabilité.
- 5 Le comité conseille de mettre en place une veille relative au suivi des diplômés au niveau des métiers exercés et des missions confiées afin de pouvoir adapter certains éléments de contenu en constante évolution dans les organisations.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Les acquis d'apprentissage sont identifiés dans chaque UE.

Selon le comité des experts, la gestion centralisée et systématisée des fiches cours, qui sont connues des enseignants et des étudiants, devrait être mise en avant. Ces fiches évoluent car elles sont accessibles en ligne et modifiables par les intéressés. Il est néanmoins essentiel de veiller à avertir tant les autres enseignants que les étudiants des modifications qui sont éventuellement opérées. En cas de contestation, (suite à un recours par exemple), il doit exister un historique des modifications, permettant d'attester de la date du dernier changement mis en œuvre.

*Droit de réponse de l'établissement*

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

- 2 Des cycles de conférence organisés dans la section permettent d'enrichir la formation. En effet, celle-ci nécessite, pour la mise à jour de ses contenus et pour être en phase avec la réalité d'aujourd'hui, des impulsions du milieu extérieur. L'intervention de conférenciers permet de remplir partiellement cette fonction. Toutefois, celle-ci n'étant pas une activité obligatoire, les étudiants n'en bénéficieront que dans la mesure où ils y participent.

*Droit de réponse de l'établissement*

- 3 En ce qui concerne les stages, le comité met en évidence :
  - a. Le vivier d'entreprises disponibles pour les stages : le réseau est bien constitué et, bien qu'il soit informel, les étudiants ont accès aisément aux lieux de stage. Ceux-ci offrent un environnement de qualité (partiellement en raison de la proximité du Grand-Duché de Luxembourg) et un encadrement adéquat.
  - b. L'organisation des stages peut s'opérer avec une certaine souplesse comme, par exemple, la possibilité de coupler les deux premiers stages sur la même année ou des arrangements possibles pour la réalisation du stage sur son lieu de travail habituel.
  - c. Le suivi des stages -qui s'effectue téléphoniquement par l'enseignant référent- permet une évaluation de la qualité des tâches effectuées dans le cadre de celui-ci.

- d. La gestion administrative des stages est positive dans le sens où toutes les informations sont procurées aux uns et aux autres pour son bon fonctionnement ; où toutes les informations sont centralisées pour en avoir une bonne visibilité et où les partenaires (stagiaires et maitres de stages) sont valorisés dans le cadre de leurs activités en partenariat.
  - e. Une attention particulière est à porter sur le fait que le suivi des stages repose sur les épaules d'une seule personne. Celle-ci, très dynamique, est la garante de son bon déroulement. Toutefois, il convient que ces acquis se transfèrent auprès d'autres collègues en vue de préparer l'avenir de la formation.
- 4 En ce qui concerne l'épreuve intégrée (ou TFE), le comité met en évidence :
- a. Qu'elle se caractérise par un taux d'abandon important (2/3 ne présentent pas la défense). L'établissement devrait faire de ce point spécifique une priorité de son plan d'action.
  - b. Le comité n'a pas pu identifier la cause précise de ces nombreux abandons mais encourage l'établissement à investiguer plus avant les causes de cette situation. Il y a lieu d'investiguer l'impact des points suivants :
    - i. Le moment de la détermination du sujet de l'épreuve intégrée se réalise à la fin de la troisième année seulement et en lien avec le stage 3, ce qui semble relativement tard.
    - ii. En termes d'agencement global du programme : le fait qu'il ne reste que cette activité sans autre cours à suivre dans l'établissement de manière physique favorise-t-il le risque éventuel de décrochage, de perte de lien avec l'établissement en quatrième année ?
    - iii. La défense de l'épreuve intégrée-qui est organisée devant un jury très large (jusqu'à 12 personnes)- n'est-elle pas perçue comme une épreuve trop intimidante ?
 

*Droit de réponse de l'établissement*
    - iv. En ce qui concerne la présentation à blanc : celle-ci est organisée pour aider les étudiants à préparer la défense mais comme elle n'est pas systématique, peut-être cela décourage-t-il certains ?

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

- 5 Les trois stages sont bien articulés les uns par rapport aux autres. Chacun a une spécificité et permet aux étudiants d'aborder les différentes facettes du métier pour, lorsqu'il devra choisir sa voie professionnelle, lui permettre d'avoir un nombre intéressant d'expériences emmagasinées.

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

- 6 Il existe des outils d'évaluation qui sont réfléchis et sont en constante évolution mais le comité se pose la question des conditions d'utilisation de ces outils par les évaluateurs, dans les jurys ou les stages. En effet, les documents pour évaluer sont bien présents et proposent d'utiliser des critères pertinents. Toutefois, la manière de les employer semble, elle, plus consensuelle que déterminée dans une procédure. Par exemple, les notes proposées par chacun à partir de la grille sont-elles mises en commun et en est-il calculé une moyenne ou par consensus en arrive-t-on à une note commune ? Cela demande à être précisé.

*Droit de réponse de l'établissement*

## RECOMMANDATIONS

- 1 Rendre plus formelles des actions ponctuelles qui contribuent à l'actualisation des connaissances. Par exemple, les conférences par des personnes extérieures pourraient faire partie de la formation.
- 2 Partager la responsabilité de l'organisation et du suivi des stages, afin que les expertises reposent sur plusieurs « épaules » en vue d'assurer leur pérennité et de pouvoir effectuer un transfert de compétences relatif à ce suivi.
- 3 Analyser les causes d'un fort taux de déperdition au moment de l'épreuve intégrée. De multiples facteurs, combinés ou uniques, peuvent en être à la source (distance avec l'établissement, épreuve intimidante, choix tardif du sujet, systématisation des épreuves à blanc, composition très élargie du jury qui peut intimider l'étudiant).
- 4 Créer un groupe de travail pour déterminer les procédures d'utilisation des grilles d'évaluation (surtout quand il s'agit d'une évaluation de la part de plusieurs intervenants : stages, épreuve intégrée)

## 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 A travers l'ensemble de ses entretiens, le comité a pu observer que les différents professionnels rencontrés témoignent d'une ambiance de travail agréable. La plupart des personnes œuvrent pour l'établissement depuis un certain nombre d'années et ont l'habitude de travailler ensemble, ce qui facilite la fluidité de la transmission des informations et la collaboration entre collègues.
- 2 Il existe une réelle compétence collective, un dynamisme et un véritable investissement de l'équipe enseignante, sur le programme, sur le public et sur la formation. Des complémentarités se dessinent entre différentes matières. Néanmoins, certaines compétences spécifiques (suivi des stages, EI, ...) sont détenues par une minorité de professionnels qui vont bientôt quitter l'établissement, ce qui constitue un risque pour la structure en termes de continuum au niveau de l'accompagnement des étudiants.
- 3 Cependant, le comité n'a pas perçu objectivement que l'ensemble des professionnels soient tous parties prenantes dans la démarche qualité. Elle apparaît être le seul fait d'un petit nombre tant du point de vue de l'équipe administrative que de l'équipe enseignante.
- 4 Concernant la formation, il existe un certain nombre d'actions proposées aux salariés. Néanmoins, d'après les enseignants consultés, il n'en existe pas de spécifiques au cœur de métier de la GRH et notamment pas celles relatives à l'évolution des techniques RH telles que la @RH, le *sourcing* ou les processus d'évaluation, disponibles dans le catalogue proposé par le pouvoir organisateur. En effet, l'apprentissage des nouveaux processus RH semble correspondre à des initiatives personnelles mais non institutionnelles.

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

- 5 D'une manière générale, le comité a observé que, même si l'infrastructure générale est partagée avec d'autres formations, le bâtiment dédié au bachelier RH est relativement bien agencé.
- 6 Lors de sa visite, le comité a pu remarquer que la formation dispose de locaux informatique performants et que ces espaces sont mis à la disposition tant au niveau des enseignants qu'au niveau des étudiants.
- 7 Cependant, le Wifi de l'établissement semble peu performant, ce qui génère certaines difficultés pour les étudiants, notamment en ce qui concerne les travaux de recherches et d'accès à la documentation.
- 8 L'établissement ne dispose pas de lieux de convivialité pour les étudiants pour qu'ils puissent s'installer afin de travailler en autonomie. Néanmoins, les salles de cours sont accessibles aux étudiants en cas de nécessité.
- 9 L'établissement ne propose pas de bibliothèque susceptible d'accueillir les étudiants poursuivant des recherches de documentation, notamment dans le cadre de leurs travaux relatifs à l'élaboration des rapports, des dossiers ou des TFE.

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

- 10 Les étudiants auditionnés par le comité ont tous souligné que l'ensemble des professionnels de l'établissement est réellement disponible pour eux et qu'ils bénéficient tous d'une écoute et d'une attention remarquables.
- 11 Le comité a pu observer à travers les différents témoignages qu'il existait au sein de la structure un accompagnement très soutenu et personnalisé des étudiants par les équipes administratives et les équipes enseignantes. Ainsi, les apprenants sont toujours informés des changements d'horaires, ont la possibilité d'échanger individuellement avec la direction, leurs professeurs et le personnel administratif. D'une manière générale, les équipes sont toujours force de proposition et de solution en cas de problèmes tant sur le plan professionnel que personnel des étudiants.
- 12 Il existe une politique de l'établissement afin d'accueillir les personnes en situation de handicap. La structure met tout en œuvre afin de procéder aux aménagements nécessaires afin de faciliter cet accueil spécifique.
- 13 Le comité souligne une procédure modèle mise en œuvre par l'établissement dans le cadre de la gestion de la VAE. Chaque demande est étudiée de manière très rigoureuse par l'administration et les enseignants référents et cela permet aux étudiants qui en font la demande de bénéficier de ce dispositif.



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

- 14 Le comité a pu constater au travers de la lecture du DAE et de la présentation par les autorités académiques, que de nombreuses données ont été produites afin d'alimenter le processus d'autoévaluation et le suivi de la démarche qualité. Néanmoins, les données ne sont pas toutes actualisées et croisées afin de rendre dynamique le pilotage du programme.
- 15 Les enseignements sont évalués à partir de méthodes souvent propres à chaque enseignant. Cependant, il n'existe pas de démarches communes et partagées qui pourraient constituer pour l'équipe un temps institutionnel de retour d'expériences.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère de mener une étude afin d'identifier les compétences sensibles et les fonctions uniques et singulières relatives aux gens qui vont quitter l'établissement à court et moyen terme et réfléchir à la manière dont la section pourra assurer le continuum suite à ces départs.
- 2 Le comité suggère d'explorer les actions de formation relatives au cœur de métier de la GRH afin de pouvoir mettre en place un plan de formation pour les enseignants en lien avec la spécialité du bachelier.
- 3 Le comité propose de soutenir les porteurs de la démarche qualité en renforçant les liens et la communication avec l'ensemble des professionnels. La qualité étant l'affaire de tous, il s'agit ici de trouver des espaces d'élaboration et de réflexion pouvant réunir régulièrement un maximum de salariés et ayant comme objectifs de les associer pleinement à cette démarche, tant au niveau du plan d'action, qu'au niveau des projets collaboratifs.
- 4 Le comité encourage l'établissement à poursuivre son analyse des données nécessaires au pilotage du programme. Il s'agit ici d'élargir les données, de les actualiser régulièrement et d'effectuer les croisements pertinents afin de pouvoir enrichir l'analyse. Les étudiants pourraient être partiellement associés à cette démarche, compte tenu du fait que cet exercice fait partie intégrante des compétences qu'ils ont à acquérir dans leur formation.
- 5 Le comité recommande également de définir une procédure institutionnelle et systématique sur la méthode d'évaluation des enseignements par les étudiants –et sur le traitement des réponses obtenues- ainsi que sur leur contribution à la collecte globale des données dans le cadre du pilotage du programme.

## 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 apprécie la richesse du rapport élaboré par l'établissement. Le document est relativement exhaustif et met en exergue un diagnostic palpable et observable.
- 2 Le dossier d'autoévaluation (DAE) contient un certain nombre de données qualitatives et quantitatives qui permettent d'avoir une analyse contextuelle du programme de la formation GRH au sein de la structure. Ces données permettent également de visualiser la progression de la formation au niveau de la temporalité.
- 3 Cependant, le comité a pu observer que le processus d'autoévaluation a été conduit par un nombre relativement restreint de parties prenantes. De ce fait, on peut s'interroger sur les possibles en termes d'appropriation au niveau de l'ensemble des professionnels, des étudiants et des personnes ressources extérieures à l'écoles.
- 4 Par ailleurs, sous cette forme, les données présentées dans le DAE recouvrent un champ davantage administratif que stratégique.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 5 Le comité a pu observer que l'analyse SWOT est relativement exhaustive et propose un *mapping* conforme à la réalité de l'établissement.
- 6 L'établissement a fait le choix de proposer une SWOT en reprenant la trame du référentiel. Les forces et les faiblesses sont donc présentées au niveau de chaque critère.
- 7 Le comité souligne le fait que la SWOT est bien en cohérence avec le plan stratégique de l'établissement puisque les axes du plan s'emploient à agir sur les faiblesses relevées au cours de la démarche d'autoévaluation.

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

- 8 Le comité a pu observer que le plan d'action qui résulte de l'analyse SWOT est bien en adéquation avec les résultats du diagnostic.
- 9 Cependant, le comité remarque que ce plan d'action est relativement succinct au regard du nombre élevé d'éléments présentés au sein du SWOT (6 actions pour plus d'une quarantaine de faiblesses).

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 10 Par ailleurs, seulement deux personnes ont la charge de la réalisation de ces actions et il ne semble pas exister de communication relative au suivi du plan d'action à l'endroit de l'ensemble des parties prenantes. Cette réalité génère le fait qu'il apparaît difficile pour ces parties prenantes de s'approprier cette démarche autoévaluation.
- 11 Le comité relève également l'absence de points de contrôle afin de valider les actions et assurer leur suivi dans le temps.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de mettre en place des temps partagés entre les personnes en charge de la qualité et les autres parties prenantes afin de pouvoir travailler en cohérence et en complémentarité autour de cette démarche.
- 2 Le comité suggère d'élaborer un plan de communication relatif au suivi du plan d'action afin que chacun puisse s'approprier ce dispositif.
- 3 Le comité recommande également d'associer davantage de parties prenantes (enseignants, étudiants, personnel administratif) susceptibles de pouvoir travailler sur la réalisation du plan d'action.
- 4 Le comité attire l'attention sur la faiblesse du plan d'action et préconise une relecture de la SWOT afin d'élargir le nombre d'actions à mener à partir d'un échéancier dédié en fonction des priorités.

## Conclusion

L'analyse du DAE conjuguée aux informations recueillies lors des entretiens et de la visite de l'IEPSCF d'ARLON, ont permis au comité des experts d'avoir une connaissance approfondie de la démarche qualité mise en œuvre au sein de la structure ainsi que son impact sur la formation du bachelier relatif à la Gestion des ressources humaines.

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.

L'établissement bénéficie d'une grande fidélité des professionnels, comme en témoignent l'ancienneté et la faiblesse du turn-over. Il existe un construit relationnel favorable entre collègues et une approche très personnalisée à l'endroit des étudiants. Ainsi, bien que parfois confronté à des difficultés liées à des problèmes d'infrastructure ou de programmation, l'établissement met toujours tout en œuvre afin d'agir sur ces différentes problématiques, et ce, toujours dans l'intérêt des étudiants.

L'approche corrective promulguée par l'établissement à travers l'approche qualité est observable à partir du plan stratégique et du plan d'action. Ainsi la promotion de la gouvernance, le développement des partenariats et l'optimisation de la qualité des prestations pédagogiques sont au cœur de la démarche.

Compte tenu du fait que le système repose majoritairement sur des professionnels anciens dans la structure et très impliqués, notamment dans l'accompagnement personnalisé des étudiants, les processus de fonctionnement ne sont pas entièrement formalisés.

Néanmoins, le comité pense que l'établissement s'est inscrit dans une dynamique qui devra favoriser un continuum en termes de qualité. La mise en place d'un pilotage élargi autour de la coordinatrice qualité ainsi qu'une collecte des données systématique et périodique devraient permettre à la structure d'optimiser sa démarche.

Le comité 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 de métier GRH et à celui du programme de la formation tant au niveau internes qu'au niveau externes.

## Droit de réponse de l'établissement

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

*L'établissement est en accord avec la plupart du compte-rendu.*

*Nous souhaitons cependant réagir à certains points nécessitant une recontextualisation de notre part.*

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
C.1/1.1	Constats	2 & 3	Le système qualité de l'IEPSA s'est développé au fur et à mesure depuis les années 2000 au départ d'une cartographie reposant sur les besoins des clients directs et indirects (étudiants, employeurs, etc.). De cette cartographie a découlé une nomenclature permettant de classer et de répertorier les différents documents du SMQ. Cette nomenclature est toujours utilisée aujourd'hui. Avec le temps, des automatismes se sont créés et les procédures jouent généralement le rôle de référentiel et/ou d'outil de passation de charge. Cette cartographie doit être retravaillée pour la rendre plus accessible aux différentes parties prenantes. Cette culture est donc présente et entretenue depuis des années au sein de l'établissement (cf. DAE p.34). Nous sommes évidemment conscients des améliorations à y apporter.
C.1/1.3	Constats	13	Nous souhaitons préciser que l'établissement a généralisé depuis plusieurs années, un système d'évaluation de fin d'UE. Nous avons fonctionné jusqu'à présent avec un formulaire papier, distribué par les chargés de cours à chaque fin de module et à remplir par les étudiants de manière anonyme. L'ensemble des formulaires ainsi qu'un document résumant les grands points de l'évaluation sont ensuite remis à la cellule qualité qui les parcourt. Ce système d'évaluation de fin d'UE a été généralisé à toutes les sections et modules de l'institut. Un rappel concernant le rôle et l'utilisation de ce document est effectué chaque année aux chargés de cours lors de la réunion de rentrée ainsi qu'aux nouveaux arrivés. Il en est également fait mention explicitement dans la « check-list » du chargé de cours. Ils sont également encouragés à expliquer l'utilité de ces formulaires aux étudiants. Ces documents leur sont disponibles, en version électronique sur le
C.1	Recom.	4	

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

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

			<p>site qualité « enseignants », sur la plateforme « Teams » et en version papier au secrétariat.</p> <p>Un système d'envoi et de réception du document de manière électronique sera testé cette fin d'année scolaire.</p> <p>Si cette procédure n'apparaît pas ou peu connue auprès de certains ou d'un chargé de cours, il s'agit de cas ponctuel et exceptionnel.</p>
C. 3/3.1	Constats	1	<p>Les fiches cours sont effectivement accessibles en ligne pour chaque enseignant, concernant ses cours.</p> <p>Il n'est cependant pas possible de les modifier en cours d'année étant donné que cette fiche doit être signée par tous les étudiants, pour accord, en début de module et ne peut donc plus faire l'objet de modifications une fois le cours commencé. Cette procédure constitue justement une « protection » en cas de recours.</p>
C.3/3.2	Constats	2	<p>Les conférences sont obligatoires et présentées comme matière de cours.</p> <p>L'intégration de ces savoirs venant des personnes ressources est incluse dans l'évaluation des cours.</p>
C.3/3.2	Constats	4. iii	<p>La composition du jury pour les épreuves intégrées se fait en respect du RGE avec un maximum de 3 jurys extérieurs et jamais plus de jurys extérieurs que de professeurs.</p>
C.3/3.4	Constats	6	<p>Concernant les grilles d'évaluation utilisées lors des défenses de TFE des épreuves intégrées, une cote commune est décidée par consensus lors de la délibération du jury.</p>
C.5/5.3	Constats	9	<p>Le plan d'action proposé lors de l'auto-évaluation comprend en effet un nombre restreint d'actions au regard des faiblesses observées.</p> <p>Néanmoins, nous souhaitons préciser que ce choix d'un nombre d'actions réduit dépend d'une réalité à prendre en considération en termes de moyens humains et financiers.</p> <p>Ce plan d'action va être évidemment retravaillé à la suite des recommandations des experts.</p>

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

Isabelle Reinas  
Reinas

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

Gaëlle THIEGES  
Thieges