



# Suivi de l'évaluation AEQES du Bachelier en Gestion des Ressources Humaines

CALENDRIER ET PLAN DE SUIVI

IPFC | Décembre 2021

# Introduction générale

---

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 27 et 28 janvier 2020 dans notre établissement, pour évaluer le bachelier en Gestion des ressources humaines.

Les échanges avec les experts de la Commission d'évaluation de la qualité (AEQES) et le rapport qui a été rédigé à la suite de leur visite sont riches d'enseignements. Ils permettent à la direction, aux équipes de chargés de cours, au personnel administratif mais aussi aux étudiants, diplômés et collaborateurs externes de valider et d'identifier les points d'appui et les éléments de progression afin d'accomplir toujours mieux notre mission.

Au vu des recommandations des experts, l'IPFC a choisi de concentrer ces efforts sur quelques points stratégiques permettant de couvrir différents aspects liés à la qualité de l'enseignement, tels que la gouvernance, les ressources, la pertinence et la cohérence des programmes et les actions s'y référant en fonction de leur faisabilité, leur urgence mais aussi leur transversalité et le bénéfice qu'elle pourraient apporter non seulement à la section évaluée mais à tout l'établissement.

Afin de faciliter la lecture du document, chaque axe de travail est présenté selon une structure identique, à savoir les objectifs, les actions, les indicateurs, les pilotes de l'action et la planification. Les actions prioritaires apparaissant dans le tableau du plan de suivi.

# Recommandations de l'AEQES

---

Dans ce point, vous retrouverez l'ensemble des recommandations émises par les experts.

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

- 1) Le comité des experts recommande de profiter du « jeune âge » de la section pour lui impulser d'emblée une dynamique d'approche-programme, fondée sur les synergies entre les unités d'enseignement plutôt qu'un fonctionnement « en silo » qui caractérise parfois des formations organisées depuis très longtemps.
- 2) Le comité des experts encourage l'équipe de direction à mobiliser constructivement la complémentarité de leurs compétences pour envisager les différentes facettes garantissant le succès des projets ; il s'agit ici en particulier d'articuler la vision gestionnaire à la dimension de projet et de cohérence pédagogiques de la formation.
- 3) Le comité des experts suggère de dynamiser la fonction de coordination de section et de clarifier ses responsabilités. Parmi celles-ci, le comité des experts souligne l'importance de la coordination pédagogique entre enseignants pour favoriser leur contribution au processus d'assurance qualité.
- 4) Le comité des experts invite l'ensemble de l'équipe pédagogique à élaborer une réflexion collective à propos de la révision du dossier pédagogique et à transmettre ce point de vue auprès des organes externes ad hoc.
- 5) Le comité des experts suggère que l'établissement renforce le « chaînon manquant » de sa communication interne, en intégrant de manière plus systématique les besoins, en termes de sens, des destinataires (expliquer les choix, proposer un retour sur les collectes d'informations, entendre la manière dont les informations sont ressenties, demander un feedback et des suggestions, etc.) et en valorisant l'élaboration d'échanges et de réflexions collectifs.
- 6) Le comité des experts pense opportun de formaliser les modalités de la représentation étudiante et de réfléchir à la façon dont les représentants

étudiants peuvent apporter de façon régulière leur contribution au processus d'amélioration continue du programme.

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

- 1) Le comité des experts encourage l'équipe enseignante à communiquer ses constats par rapport au contenu du programme aux instances chargées de la révision du dossier pédagogique (voir supra). Par ailleurs, le comité recommande de consulter davantage des milieux professionnels variés pour orienter l'appropriation du dossier pédagogique, quel qu'il soit, en tenant compte des enjeux actuels du champ professionnel. À titre d'illustration, les experts identifient des thématiques à renforcer telles que la digitalisation de la GRH, l'intégration des enjeux sociétaux (RSE, gestion de la diversité, etc.), la conduite du changement et la gestion de projet.
- 2) Le comité des experts recommande aux responsables de consolider l'avenir de la formation en renforçant son réseau externe, y compris pour asseoir sa visibilité.
- 3) Les supports de communication externe doivent être améliorés. Le site internet de la formation devrait contenir, a minima, le schéma de capitalisation des UE et le dossier pédagogique de la formation (éventuellement sous une forme plus « digeste » pour un public non averti). La consultation des parties prenantes externes et des étudiants est essentielle pour déterminer les informations importantes aux yeux d'étudiants potentiels. Les témoignages de diplômés et de maîtres de stages, par exemple, sont également précieux pour enrichir le contenu des supports de communication externe et valoriser la formation.

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

- 1) Le comité des experts invite l'équipe pédagogique à tirer le meilleur parti des petits effectifs des classes pour développer des dispositifs pédagogiques actifs, mobilisant les étudiants sur des ressources authentiques. Il recommande également le recours à des activités telles que, par exemple, les jeux de rôle, pour entraîner les compétences relationnelles ou les business games et les « jeux sérieux », pour intégrer la GRH aux autres dimensions stratégiques du management.
- 2) La section mérite que soient mis à sa disposition les moyens qui lui permettent d'organiser annuellement l'ensemble des UE. Le comité n'est

toutefois pas opposé à une rationalisation des ressources. Dans ce cadre, une bisannualisation partielle et ciblée peut faire sens. Toutefois, étant donné le nombre important de conséquences pédagogiques problématiques que cela induit, il est nécessaire de procéder régulièrement à une observation, une évaluation et un réaménagement, au besoin, de la programmation des unités bisannualisées. La réflexion à propos de la cohérence pédagogique du programme s'impose actuellement comme un chantier prioritaire. Cette mission est à inclure explicitement dans le mandat du coordinateur de section. Faute d'un tel suivi, les experts craignent une démotivation des étudiants (on sait combien la cohérence des contenus et la dynamique relationnelle au sein de la classe sont essentielles pour la persévérance de ce public) et des enseignants avec des effets en cascade sur la pérennité du programme.

- 3) Plus généralement, il serait intéressant de poursuivre les efforts amorcés par le groupe de travail dédié à la coordination pédagogique et de soutenir une dynamique d'appropriation collective des unités du dossier pédagogique pour donner une identité vivante à cette section, pour dégager des synergies et éviter les redondances inutiles entre les différentes activités d'apprentissage (synergies possibles et redondances dont certaines sont déjà bien identifiées par les enseignants). Le comité des experts suggère de redéfinir en ce sens les missions du coordinateur de section.
- 4) En ce qui concerne les stages et le travail de fin d'études, des mesures à court terme s'imposent pour clarifier et sécuriser le dispositif pour les étudiants concernés. Le comité des experts espère que ces mesures auront été prises au moment de la réception de ce rapport. À moyen terme, ces deux UE, qui sont déterminantes dans le parcours des étudiants et qui donnent à voir la formation auprès des milieux socioprofessionnels, méritent une réflexion approfondie menée par les personnes en charge de leur coordination (acquis d'apprentissage, choix des lieux, modalités d'accompagnement et d'évaluation). Cette réflexion peut se nourrir du point de vue de toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, maîtres de stage actuels et potentiels).

#### **Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme**

- 1) Le comité des experts suggère de ne pas limiter la gestion des ressources humaines aux aspects légaux/barémiques. La « bonne santé » d'un programme de formation passe aussi par le développement professionnel des enseignants. Il s'agit de valoriser leur engagement et leurs points forts, d'identifier les points faibles ou les difficultés et de proposer des ressources, telles que la formation continuée ; il s'agit aussi d'entendre les suggestions et

doléances ainsi que de soutenir les projets pédagogiques en veillant à impulser une dynamique collective.

- 2) Les compétences en GRH spécifiques à cette section constituent un atout indéniable à mobiliser pour organiser de manière optimisée les tâches et fonctions de l'équipe : précision des descriptions de fonction, tuilage dans les remises/reprises, back-up des fonctions, anticipation des besoins de formation continuée, principes d'archivage et de traçabilité, etc.
- 3) Le comité des experts recommande à la cellule de soutien pédagogique de définir quelques indicateurs permettant d'identifier les effets de leurs activités sur le parcours des apprenants.
- 4) Dans le cadre des missions de l'enseignement de promotion sociale, le comité des experts encourage l'établissement à renforcer encore la personnalisation des parcours, notamment via la VAE. Au-delà du cadre légal, la motivation pédagogique des décisions prises est fondamentale pour l'engagement des étudiants.
- 5) La politique d'EEE mérite d'être clarifiée et systématisée. Le mode de recueil et de traitement des informations doit être adapté aux questions que l'on se pose. Il est essentiel de prévoir un retour des analyses réalisées auprès des parties consultées.
- 6) Dans la mesure du possible, la mise à disposition de locaux de travail adaptés pour le personnel enseignant, d'une part, et pour les étudiants, d'autre part, serait bienvenue.

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

- 1) Le comité des experts confirme la pertinence des deux axes stratégiques identifiés dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite : la coordination pédagogique et la révision des modalités de l'épreuve intégrée afin de diminuer les abandons et d'augmenter le nombre de diplômés.
- 2) Il recommande à l'établissement de formuler un plan d'action intégrant une ligne du temps, des responsables, des degrés de priorité et des indicateurs de suivi. Il importe également de fédérer, d'impliquer les parties prenantes dans les projets définis et de communiquer régulièrement vers les parties concernées par le biais du canal adéquat. L'évaluation des effets des actions menées ne doit pas être oubliée pour procéder, le cas échéant, aux ajustements nécessaires.

## Choix des points stratégiques qui seront travaillés en priorité par l'IPFC

---

Au vu des recommandations des experts, l'IPFC a choisi de concentrer ses efforts sur 6 points stratégiques :

- Mise en place des coordinations pédagogique et de section et définition de leurs missions.
- Clarification des objectifs, des deadlines et amélioration de l'accompagnement des stages et de l'épreuve intégrée
- Mise en place des questionnaires d'évaluation divers
- Développement d'un réseau et de partenariats
- Refonte de la communication externe
- Mise en place d'activités transversales pour améliorer la cohérence pédagogique de la section.

# Plan d'action

## AXE AMELIORATION DU PILOTAGE DU PROGRAMME (CRITERE 1)

Objectifs (recommandations)	Actions	Indicateurs	Pilote de l'action	Planification
<p>Mobiliser constructivement la complémentarité des compétences de l'équipe de direction pour envisager les différentes facettes garantissant le succès des projets ; il s'agit ici en particulier d'articuler la vision gestionnaire à la dimension de projet et de cohérence pédagogiques de la formation.</p>	<p>Aider les autres sections de l'IPFC à faire un CV et une lettre de motivation via l'organisation d'ateliers animés par les étudiants et les chargés de cours identifiés comme étant des personnes ressources.</p>	<p>Liste de présence pour l'activité organisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe de direction</li> <li>- Les coordinateurs des sections concernées</li> <li>- Le coordinateur pédagogique</li> <li>- Certains chargés de cours</li> </ul>	<p>Septembre 2023</p>
<p>Dynamiser la fonction de coordination de section et de clarifier ses responsabilités. Parmi celles-ci, le comité des experts souligne l'importance de la coordination pédagogique entre enseignants pour favoriser leur contribution au processus d'assurance qualité.</p>	<p>Mise en place de la coordination de section et de coordination pédagogique.</p> <p>Le coordinateur de section est chargé d'impulser une intelligence collective en développant et en organisant l'appropriation collective. → organiser des réunions de section (tous les trimestres) en réunissant l'ensemble des chargés de cours de la section afin d'harmoniser les pratiques, d'accueillir les nouveaux chargés de cours, de discuter des outils utilisés dans la section, d'évoquer les projets ou les difficultés rencontrées, ... Il sera en outre en relation avec le coordinateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de réunions</li> <li>- Template de documents (fiche ECTS, Grille d'évaluation, documents de délibération, ...)</li> <li>- PowerPoint dédié à la méthodologie du TFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le coordinateur de section</li> <li>- Le coordinateur qualité</li> </ul>	<p>Septembre 2020 à septembre 2021</p>

	<p>qualité afin de mutualisé les pratiques (mise en place d'une approche méthodologique dans le cadre du suivi TFE, application des normes APA dans l'ensemble des travaux demandés dans le cadre des différents cours, création de templates dédiés à la délibération et aux fiches ECTS, création d'une plateforme partagée commune.)</p>			
<p>Formaliser les modalités de la représentation étudiante et de réfléchir à la façon dont les représentants étudiants peuvent apporter de façon régulière leur contribution au processus d'amélioration continue du programme.</p>	<p>Le coordinateur de section rencontre de manière régulière (tous les trimestres) les délégués des étudiants de la section afin de faire le point sur la qualité de la formation.</p> <p>Les étudiants ont également la possibilité d'apporter leur contribution dans le cadre de la Commission d'évaluation interne. On y retrouve, outre le coordonnateur qualité, le coordinateur de section, des étudiants, des représentants des professionnels, des chargés de cours et des représentants du personnel administratif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procès-verbaux des réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le coordinateur de section</li> <li>- Le coordinateur qualité</li> </ul>	<p>Septembre 2021</p>

## AXE PERTINENCE (CRITÈRE 2)

Objectifs (recommandations)	Actions	Indicateurs	Pilote de l'action	Planification
<p>Consolider l'avenir de la formation en renforçant son réseau externe, y compris pour asseoir sa visibilité.</p> <p>Les supports de communication externe doivent être améliorés. Le site internet de la formation devrait contenir, a minima, le schéma de capitalisation des UE et le dossier pédagogique de la formation (éventuellement sous une forme plus « digeste » pour un public non averti). La consultation des parties prenantes externes et des étudiants est essentielle pour déterminer les informations importantes aux yeux d'étudiants potentiels. Les témoignages de diplômés et de maitres de stages, par exemple, sont également précieux pour enrichir le contenu des supports de communication externe et valoriser la formation.</p>	<p>Développer un réseau et des partenariats via :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fiche de présentation pour les lieux de stages.</li> <li>- La mise en place d'un plan de communication sur la section avec l'aide du pouvoir organisateur.</li> <li>- L'accroissement la perméabilité du cursus de formation en invitant des intervenants extérieurs ou en participant à des événements extérieurs</li> <li>- Collaboration avec des organismes extérieurs (Siep, CEFO, cellule de reconversion).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche info sur la section.</li> <li>- Meilleure visibilité de la section sur le site internet de l'école.</li> <li>- Distribution de flyers informatif sur la section en toute boîte fin août dans le Brabant Wallon.</li> <li>- Amélioration de la visibilité de l'IPFC sur internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe de direction</li> <li>- Le coordinateur de section</li> <li>- Le coordinateur qualité</li> <li>- Responsable des stages de la section</li> </ul>	<p>Septembre 2022 -&gt; Septembre 2023</p>

### AXE COHERENCE INTERNE DE SON PROGRAMME (CRITERE 3)

Objectifs (recommandations)	Actions	Indicateurs	Pilote de l'action	Planification
<p>Procéder régulièrement à une observation, une évaluation et un réaménagement, au besoin, de la programmation des unités bisannualisées. La réflexion à propos de la cohérence pédagogique du programme s'impose actuellement comme un chantier prioritaire. Cette mission est à inclure explicitement dans le mandat du coordinateur de section.</p>	<p>Le coordinateur de section fait un compte rendu des différentes réunions de section à la direction afin de modifier, si nécessaire et dans une visée pédagogique, l'organisation du programme au niveau des horaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PV de réunion</li> <li>- Horaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur de section</li> <li>- L'équipe de direction</li> </ul>	<p>Septembre 2022</p>
<p>Poursuivre les efforts amorcés par le groupe de travail dédié à la coordination pédagogique et de soutenir une dynamique d'appropriation collective des unités du dossier pédagogique pour donner une identité vivante à cette section, pour dégager des synergies et éviter les redondances inutiles entre les différentes activités d'apprentissage (synergies possibles et redondances dont certaines sont déjà bien identifiées par les enseignants). Le comité des experts suggère de redéfinir en ce sens les missions du coordinateur de section.</p>	<p>Ce point sera travaillé lors des réunions de section.</p>	<p>PV de réunion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur de section</li> <li>- Chargés de cours</li> </ul>	<p>Septembre 2022</p>

<p>En ce qui concerne les stages et le travail de fin d'études, des mesures à court terme s'imposent pour clarifier et sécuriser le dispositif pour les étudiants concernés. Le comité des experts espère que ces mesures auront été prises au moment de la réception de ce rapport. À moyen terme, ces deux UE, qui sont déterminantes dans le parcours des étudiants et qui donnent à voir la formation auprès des milieux socioprofessionnels, méritent une réflexion approfondie menée par les personnes en charge de leur coordination (acquis d'apprentissage, choix des lieux, modalités d'accompagnement et d'évaluation). Cette réflexion peut se nourrir du point de vue de toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, maîtres de stage actuels et potentiels).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une nouvelle procédure de suivis individualisés</li> <li>- Coordination des choix de stages et de sujet entre le coordinateur de section et le responsable des stages de la section en développant l'identité professionnelle.</li> </ul>	<p>Vade-mecum étudiants stages et épreuve intégrée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le coordinateur de section</li> <li>- Responsable des stages de la section</li> </ul>	<p>Octobre 2020</p>
--	--	--	--	---------------------

### AXE EFFICACITE ET EQUITE (CRITERE 4)

Objectifs (recommandations)	Actions	Indicateurs	Pilote de l'action	Planification
la cellule de soutien pédagogique doit définir quelques indicateurs permettant d'identifier les effets de leurs activités sur le parcours des apprenants.	Création d'un plan d'accompagnement individualisé des étudiants et développement de l'aide à la réussite.	- PAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur pédagogique</li> <li>- Coordinateur qualité</li> </ul>	Septembre 2022
La politique d'EEE mérite d'être clarifiée et systématisée. Le mode de recueil et de traitement des informations doit être adapté aux questions que l'on se pose. Il est essentiel de prévoir un retour des analyses réalisées auprès des parties consultées.	<p>Création et mise en place d'un questionnaire d'évaluation des enseignements destiné aux étudiants.</p> <p>Une cellule spécifique est a été mise en place pour travailler sur ces questionnaires</p>	- Questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe de direction</li> <li>- Le coordinateur de section</li> <li>- Certains professeurs</li> </ul>	Septembre 2020 => septembre 2022

