



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

Anne-Marie COTTON
Cathal DE PAOR

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Relations publiques

Haute École libre de Bruxelles (HELB)
– Ilya Prigogine

21 mai 2019

Table des matières

Relations publiques : Haute École libre de Bruxelles – Ilya Prigogine	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	10
Conclusion générale.....	12
Droit de réponse de l'établissement	13

Relations publiques : Haute École libre de Bruxelles – Ilya Prigogine

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du bachelier en Relations publiques. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, Mme Anne-Marie COTTON et M. Cathal DE PAOR, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 26 novembre 2018 à la Haute École libre de Bruxelles – Ilya Prigogine. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Relations publiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

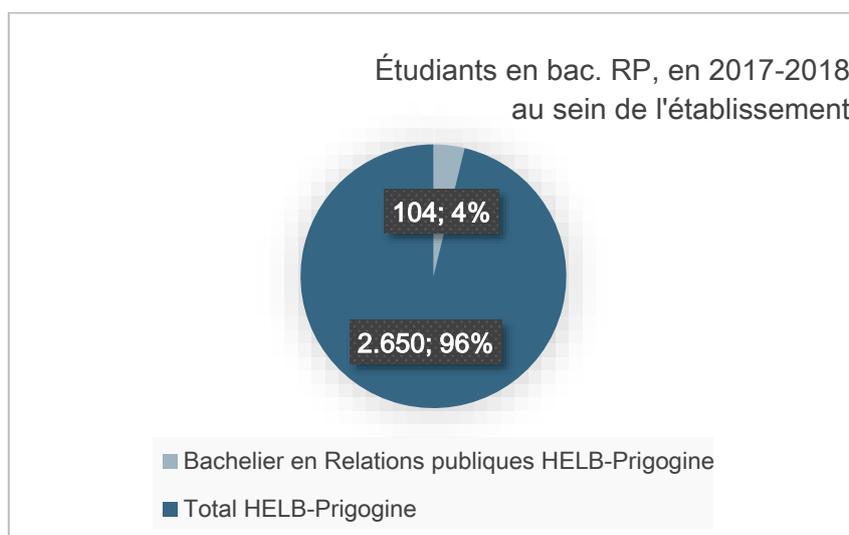
- Anne-Marie Cotton, experte paire, issue du comité de l'évaluation initiale
- Cathal De Paor, expert en gestion de la qualité, non issu du comité de l'évaluation initiale

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

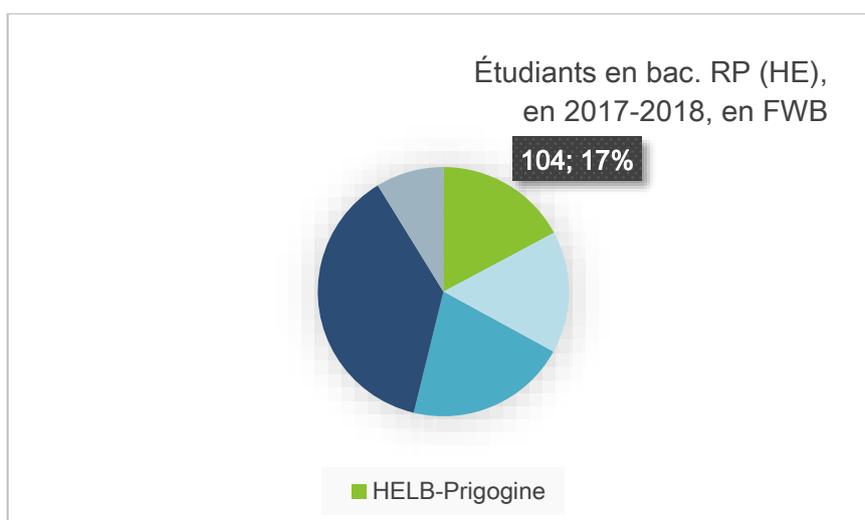
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École libre de Bruxelles (HELB) - Ilya Prigogine appartient au réseau libre à caractère non confessionnel. Elle a été constituée en 1996 par la fusion de cinq institutions lors de la création des Hautes Ecoles : l'École d'infirmiers(-ières) et accoucheuses annexée à l'ULB, l'Institut Libre d'Enseignement Supérieure Economique et Paramédical de Bruxelles, l'Institut de Radioélectricité et de Cinématographie, l'Institut Supérieur pour les Carrières Auxiliaires de Médecine et l'Institut Supérieure des Sciences Humaines Appliquées -École Ouvrière Supérieure. La HELB-Prigogine comprend quatre catégories : économique, paramédicale, sociale et technique. Le bachelier en Relations publiques, qui fait l'objet de la présente évaluation de suivi, appartient à la catégorie économique.

En 2017-2018², la HELB-Prigogine comptait 2.650 étudiants ; la section relations publiques 104 étudiants.



En 2017-2018, les étudiants du bachelier en Relations publiques à la HELB-Prigogine représentaient 17% du nombre d'étudiants inscrits dans ce bachelier, les cinq hautes écoles offrant cette formation confondues.



² L'ensemble des statistiques présentées sur cette page est issu de la base de données SATURN

Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

La composition de l'assemblée générale et du conseil d'administration de la Haute École Libre de Bruxelles (HELB) - Ilya Prigogine a été profondément modifiée en juin 2018 à la suite de l'adossement de l'asbl à l'Université libre de Bruxelles (ULB). Des difficultés au niveau institutionnel, des difficultés de-collaboration entre catégories ainsi que des facteurs externes ont mené à une démission de la direction de catégorie économique en mars 2018.

Toutefois, suite au renouvellement de la direction et aux projets d'adossement à l'ULB et de déménagement sur le campus Reyers, à la cité des Médias, un nouvel esprit institutionnel semble émerger qui se traduit par :

- la mutualisation de certains services avec l'ULB,
- le rapprochement avec la section « image » de la HELB-Prigogine (INRACI),
- ainsi qu'un nouveau regard sur l'approche qualité institutionnelle, avec une mise à plat de l'existant et le projet de rédaction d'une future brochure « Stratégie globale de la HELB en matière de qualité », comprenant entre autres la charte qualité transversale.

Ce nouvel élan, ces nouveaux développements sont vus comme une opportunité par la direction, et visent à favoriser :

- une plus grande visibilité de la Haute École,
- le développement de l'approche numérique de la communication,
- des projets transversaux avec/entre les différentes sections (entre autres : relations publiques et image),
- des contacts avec des entreprises innovantes (*start-up*),
- des opportunités de collaborations avec la RTBF (apportant à la section relations publiques une dimension audiovisuelle et journalistique importante dans la recherche d'un positionnement différenciateur).

La HELB-Prigogine peut donc tabler sur une certaine compréhension de la culture qualité, mais la participation est restreinte. La coordination qualité n'a pas été à même de développer et de mettre en place un système de gestion de la qualité au niveau de la Haute école à cause de freins institutionnels : d'une part, la rotation de personnel au poste de coordination institutionnelle de la qualité (deux personnes différentes en moins de quatre ans) et au poste de la coordination institutionnelle SAR et, d'autre part, des décisions budgétaires en défaveur du développement stratégique de la culture qualité.

De plus, la population étudiante de la section relations publiques (RP) a fortement diminué à l'inscription (passant de 103 à 46 étudiants inscrits en Bac 1 entre 2013 et 2017).

À ces turbulences institutionnelles s'ajoute le décret dit : « Paysage »³ qui a poussé à revoir l'organisation programmatique de la section relations publiques, permettant ainsi d'adapter des enseignements qui n'étaient pas ou plus porteurs par rapport aux besoins du marché.

³ Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2013, consultable en cliquant [ici](#). Une brève description de ce décret est présentée dans : AEQES, « l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles », Bruxelles, 2016, page 14 (disponible [ici](#)).

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Constitué suite à l'évaluation initiale du bachelier en Relations publiques en 2013-2014 et au rapport d'évaluation initiale par un comité d'experts chargé de réaliser l'évaluation externe, le plan d'action initial de la HELB-Prigogine pour la section comptait trois axes principaux, certains d'entre eux étant eux-mêmes découpés en sous-axes.

Axe 1 : démarche qualité, gouvernance et stratégie qualité

Bien que les freins institutionnels décrits dans la partie 1 aient ralenti le développement d'une politique de gouvernance et d'une stratégie qualité, il apparaît cependant possible de tirer, à cet égard, un bilan contradictoire. En effet, certains résultats ont été atteints telles une Charte pour le *management* de la qualité, rédigée et approuvée le 15 mai 2018 (soit deux ans plus tard que prévu), ainsi qu'une « boucle » qualité avec la participation de la direction, du coordinateur pédagogique, du personnel administratif, et, de manière plus réduite, des enseignants et des délégués des étudiants. En ce qui concerne ces derniers, le plan d'action initial avait pour objectif de les sensibiliser davantage à la culture qualité, mais sans indiquer ni suivi ni évaluation. De plus, pour des raisons de *timing* et de priorités, leur nom n'apparaît plus sur la plateforme eCampus.

Certaines actions qualité ont été systématisées et une série d'enquêtes ont été effectuées pour préparer l'évaluation initiale de 2013-2014. Depuis lors, rares sont les retombées formalisées et il est difficile d'en identifier la procédure d'exploitation (action A/2 du plan d'action initial) ou de connaître la diffusion donnée aux résultats du processus de gestion interne de la qualité (actions B/1, 2.3). En effet, les suivis des recommandations du comité des experts de l'évaluation initiale sont descriptifs et ne présentent aucun indicateur de performance permettant d'évaluer les avancées des actions.

Il est difficile de clarifier l'usage des canaux de communication ou d'inciter les parties prenantes à utiliser lesdits outils en vue d'améliorer les réunions pédagogique (actions planifiées en réponse à la recommandation de l'évaluation initiale de définir une politique de communication interne et externe) si l'espace créé n'est pas utilisé faute de temps et de réflexion quant à la stratégie à adopter.

Il n'y a pas de stratégie de communication interne. Les problèmes et les solutions sont identifiés, les procédures pensées, mais les mécanismes ne sont pas mis en place. Le problème se situe au niveau de la mise en œuvre des solutions ; par exemple, les étudiants complètent les questionnaires d'EEE⁴, mais ne voient pas les solutions apportées ou un document d'accueil qui devait être remis aux étudiants lors de l'inscription mais qui n'a pas été réalisé.

Au niveau de la Haute École, il y a une volonté de professionnalisation de la démarche qualité (qui se traduit par ailleurs dans le projet de plan d'action actualisé de juin 2018, p.4), mais il y a des carences des moyens financiers pour pérenniser les objectifs au niveau de la section.

Des profils de fonction ont été approuvés par le collège de direction, mais n'ont pas été diffusés ; d'autres existent sans être formalisés (comme celui de la coordination qualité et du SAR⁵). Si les rôles ne sont pas communiqués en interne (et donc pas en externe) et si d'autres -pourtant fondamentaux pour le bon fonctionnement des programmes- ne sont pas officialisés, il est difficile de conclure que les rôles sont mieux définis.

⁴ EEE pour évaluation des enseignements par les étudiants

⁵ SAR pour service d'aide à la réussite

Le comité de suivi constate le peu de structuration des actions, le manque de réflexions sur la réalisation de cet axe et la difficulté de trouver un calendrier logique répondant à des objectifs stratégiques clairs. Le projet de plan d'action actualisé propose certaines actions, mais qui restent, elles aussi, à préciser.

Axe 2 : cohérence, pertinence du programme : approche pédagogique

En réponse au décret Paysage et au rapport final de synthèse de l'évaluation initiale (septembre 2014), la section a introduit un certain nombre de changements.

Sous-axe 1 : pertinence du programme

Le comité de suivi note une belle progression dans l'appréhension du lien entre les contenus et les appellations des unités d'enseignement (UE) d'une part et d'autre part, le monde professionnel des RP : des efforts sont réalisés pour optimiser le premier travail de constitution d'UE en renforçant l'articulation des acquis d'apprentissage (AA) au sein des UE. Ainsi, des AA théoriques viennent s'ajouter en soutien des projets pratiques dans l'optique « apprendre à apprendre » qui vise à autonomiser et responsabiliser l'étudiant. Toutefois, aucun suivi n'est défini suite à la réactivation du réseau des anciens après leur consultation : quelle stratégie d'activation pour réaliser quels objectifs ? Le plan d'action est, à cet endroit, incomplet.

En ce qui concerne les EEE, il est nécessaire de prévoir des espaces de commentaires, pas uniquement des questions fermées et que les commentaires soient orientés vers l'enseignement et pas vers l'enseignant (la formulation de la question peut aider à cela). Les étudiants regrettent que les EEE ne soient plus organisées chaque année pour tous les cours.

Sous-axe 2 : cohérence du programme et de l'approche pédagogique

Une fois par an, les fiches UE (précédemment les « DUE ») sont préparées ensemble de façon réfléchie, sérieuse, ce qui permet d'appréhender le programme dans sa durée totale et de penser les contenus en termes de progression de l'apprentissage. Les réunions pédagogiques s'organisent à un rythme régulier et sont renforcées par un grand nombre de contacts/échanges informels dans des espaces qui les favorisent (local des professeurs). Les enseignants travaillent dans la transversalité en binôme, ce qui permet des ajustements de contenus, une recherche de la transversalité dans le développement de contenus, un travail pédagogique de concertation. L'ancrage des enseignants dans la vie active amène une plus-value au programme, tout comme les interventions d'invités professionnels et d'*alumni* (ces derniers présentant l'avantage d'offrir aux étudiants un contact de la vie professionnelle avec des personnes ayant suivi le même parcours de formation).

Les intitulés de certaines AA sont adaptés de manière collégiale dans un souci de plus grande transparence et d'identité RP, y compris en ce qui concerne les cours de langues. La maîtrise du français est une priorité et son évaluation se fait au travers des différentes AA : tous les enseignants apparaissent d'accord sur le principe, sans pour autant s'accorder sur la façon la plus pertinente de le faire (en termes de pondération et de discipline).

Tous les enseignants s'accordent pour dire que les CAVP (=programmes de transition des étudiants) freinent les projets transversaux et mettent à mal l'évaluation permanente ; ce problème résulte de l'individualisation des parcours et nécessiterait une réflexion du ministère de l'Enseignement supérieur. La HELB-Prigogine pourrait optimiser l'information sur les conséquences pédagogiques des CAVP pour les étudiants. Autre problème abordé par les enseignants : celui du présentiel, actuellement débattu lors des réunions pédagogiques. Une réflexion s'impose qui doit avoir pour objectif de responsabiliser les étudiants en ce qui

concerne leur présence et leur participation active aux différentes activités tout au long de leur formation.

Le projet sino-européen est un projet pilote au potentiel fort, nécessitant un encadrement institutionnalisé.

En ce qui concerne les échanges Erasmus, le comité de suivi a noté beaucoup de découragement au niveau des étudiants, car les procédures sont peu performantes et souvent contradictoires. La question des échanges Erasmus pour les personnes à mobilité réduite a également été posée.

Les actions du sous-axe 2 sont très nombreuses et ne répondent pas à une logique stratégique de priorités ou thèmes.

Les suivis des recommandations sont tellement détaillés et certaines actions sont tellement proches qu'il est difficile de garder un aperçu des avancées du plan d'action, d'autant que certaines actions ont des descriptifs parfois très différents avec des échéances totalement différentes, et parfois très flous (« organiser si possible un retour formalisé et intégré des étudiants partis en stage ») ne permettant pas de conclure si l'action a été réalisée ou non.

Axe 3 : efficacité et équité du programme

Sous-axe 1 : ressources humaines

La redondance de certaines actions avec celles du sous-axe précédent (comme, par exemple, inviter davantage d'experts) ne facilite pas la lecture du plan d'action et en rend la mise en œuvre très complexe.

Le comité de suivi relève une chute des effectifs : les ressources humaines de la section RP ont diminué. Par conséquent, la section a subi des effets négatifs, car certains suivis pédagogiques ne pouvaient plus être assurés.

La formation continuée est volontaire et qualitative. Elle n'est remboursée par l'établissement que lorsqu'elle répond aux deux conditions suivantes : permettre une mise à jour des AA –ce qui est légitime– et être prévue au budget –ce qui n'est pas toujours possible, de nombreuses formations n'étant annoncées qu'en cours d'année. Aussi serait-il opportun de définir un budget prévisionnel permettant de répondre aux demandes de professionnalisation des enseignants tout au long de l'année.

Les formations professionnalisantes ayant souvent lieu en journée, il semblerait que la direction permette aux enseignants de les suivre en déplaçant ou en supprimant les séances de cours conflictuelles, ce qui n'est pas clairement communiqué, les enseignants ayant la perception qu'il leur est impossible de les suivre.

Le comité de suivi a perçu un ressenti d'un manque de valorisation des efforts pédagogiques.

Sous-axe 2 : ressources matérielles

L'eCampus présente une interface neutre voire austère, pas attrayante, pas adaptée au smartphone, pas pratique. L'utilisation des mails –notamment pour informer les étudiants de changements de dernière minute– pourrait encore être optimisée.

Le wifi reste une pierre d'achoppement.

Sous-axe 3 : soutien aux étudiants et aide à la réussite (SAR)

Les étudiants apprécient beaucoup l'engagement des enseignants et des coordinatrices, et il est à relever que les étudiants se sentent globalement soutenus. Le SAR est intégré dans la grille horaire du bloc 1. Pour les étudiants SAR, le cours est donné à l'avance (type : *blended learning*), ce qui semble donner de très bons résultats. Les étudiants ont un regret, à savoir : que le SAR s'arrête après le premier bloc. Les différentes actions ont donc été réalisées. Le service est malheureusement sous-équipé et il y a la crainte que le SAR ne soit organisé (après le déménagement) sur un autre campus que le leur. Il est également noté comme faiblesse dans l'analyse SWOT (actualisée, 2018) que peu d'étudiants saisissent cette opportunité. En se fixant un taux d'accès plus élevé, il pourrait être question de développer l'aide disponible, individuellement et par groupe, et d'envisager d'autres changements afin d'accroître l'attractivité du service.

Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

Alors que la HELB-Prigogine prône la faisabilité comme critère de sélection des différentes actions, on ne peut que s'étonner de la quantité d'actions présentées dans le plan d'action initial (mars 2015).

Le projet de plan d'action actualisé (mai 2018) revoit fortement l'approche initiale. Ainsi, certains axes (et sous-axes) du plan d'action initial sont refondus au sein du projet de plan d'action actualisé :

- axe 1 : démarche qualité, gouvernance et stratégie qualité
- axe 2 : cohérence, pertinence du programme : approche pédagogique
 - sous axe 2.1 : pertinence du programme
 - sous-axe 2.2 : cohérence du programme
- axe 3 : efficacité et équité du programme
 - sous-axe 3.1 : ressources humaines
 - sous-axe 3.2 : ressources matérielles
 - sous-axe 3.3 : soutien aux étudiants et aide à la réussite

devient dans le projet de plan d'action actualisé:

- axe 1 : gouvernance et démarche qualité
- axe 2 : programme d'études et approches pédagogiques (qui intègre le sous-axe 3 de l'axe 3)
- axe 3 : ressources humaines et matérielles (sans distinction entre les deux types de ressources)
- axe 4 : relations extérieures et services à la collectivité

Il ne faut donc pas s'étonner que les informations apparaissent discordantes aux récepteurs des messages, suivant les sources, que la communication interne fasse des *bugs* parce que les informations sont dispersées, et que les contenus soient différents selon les endroits où on les trouve. Le programme en relations publiques perd de son prestige par le manque de communication au sein de l'établissement ; un ressenti qui est partagé par les enseignants et les étudiants.

Il est important de communiquer clairement les actions, les objectifs qu'elles visent, les stratégies suivies pour atteindre les objectifs (stratégies qui sont placées sous le titre « finalité » dans le plan d'action Coordination qualité institutionnelle – novembre/décembre 2018), les échéances, mais également d'indiquer, pour chaque action, comment elle sera évaluée -ce qui implique une mesure « zéro » et un indicateur objectivé ou chiffré permettant de vérifier si l'objectif a été atteint ou non. Le plan d'action ne présente aucun indicateur de performance tangible ou objectivant, alors que ces indicateurs permettraient de suivre l'évolution de la qualité. Autrement dit, en plus de la mise en place des actions, le comité de suivi rappelle qu'une démarche qualité réussie s'accompagne de l'engagement de tous, de persévérance, de formalisation des procédures et de communication.

La HELB constate dans son dossier d'avancement (juin 2018) que pour améliorer la visibilité et l'attractivité de la section RP il sera nécessaire d'inclure les parties prenantes externes. Un travail de synergie devrait permettre au Coordinateur information-communication institutionnel d'optimiser la communication digitale de la HELB. Quelles sont les actions à entreprendre pour réaliser cet objectif ? Le plan d'action doit inclure tous les objectifs mais également leur faire correspondre des actions appropriées et réalistes. Pour que les outils de communication soient mieux utilisés (action 7 du dossier d'avancement, juin 2018), il faut que ces derniers

soient pertinents, définis et connus de tous en ce qui concerne leur raison d'être et leur mode d'utilisation.

Le dossier d'avancement énonce clairement comme priorité d'élaborer, de façon participative, un SMQ (système de management de la qualité) en cohérence avec l'organigramme de l'assurance qualité, mais il n'y a plus aucun lien avec le plan d'action actualisé de la section. Le comité de suivi conseille une plus grande consistance dans l'élaboration du plan d'action en établissant des liens entre le plan d'action de la section et la stratégie de l'établissement. Il recommande également d'inclure toutes les parties prenantes. Ainsi, l'implication des étudiants et employeurs dans les enquêtes est louable, mais qu'en est-il des enseignants ?

Les nouveaux développements sont vécus par les enseignants de la section comme une rupture avec l'approche pédagogique et l'esprit de corps actuel. En plus de la crainte de devoir abandonner leur projet pédagogique co-construit (du type : « essais-erreurs ») actuellement étalé sur 2 x 13 semaines, du fait de peut-être devoir s'aligner sur le projet pédagogique de l'autre section (qui, selon les témoignages recueillis, semble travailler sur base de projets court terme d'une à deux semaines requérant, lors de périodes de pointe et d'activités, la quasi-totalité des locaux de cours), en plus des craintes des enseignants qui vont devoir travailler sur deux campus (Reyers et la Plaine), les enseignants ont un sentiment d'abandon de la proximité, de l'informel, d'une certaine conception de la section comme un village dans une grande ville. Ce sentiment de perte est partagé par les étudiants qui ont choisi la HELB-Prigogine pour ces caractéristiques de proximité et d'esprit de clocher.

Les enseignants de la section ont ventilé que l'incertitude de l'équipe quant aux conséquences pour leur travail et leurs pratiques professionnelles liées à leur identité est sous-estimée par la direction : il y a un besoin d'être rassuré sur l'avenir de la section quand « on vit dans le provisoire » ; il faut communiquer pour faire taire les rumeurs en mettant en balance le facteur humain versus l'avantage de l'économie d'échelles. Il faut expliquer comment articuler une démarche d'amélioration de la pédagogie dans un contexte de pénurie d'enseignants experts. Aussi les enseignants se demandent également ce qu'il en est de la spécificité RP dans la future configuration. C'est pourquoi le comité souligne que si la définition d'une mission et d'une stratégie partagées constitue un défi central, elle n'en constitue pas moins une opportunité : celle de rassembler les équipes, de s'interroger sur les développements externes, d'activer l'expertise interne, de libérer une énergie positive orientée vers la réalisation d'objectifs clairs et motivants.

Cette question fait écho à une discussion fondamentale, mais non aboutie sur l'appellation « relations publiques ». Il semble qu'il y ait un réel problème au niveau de l'identité même de la section. Ce n'est pas en trouvant un terme plus « accrocheur ou parlant » aux dénominations des UE que la crise identitaire sera résolue. Il y a nécessité d'identifier le mal-être fondamental non pas au niveau de la communication, mais au niveau du programme lui-même.

Aussi, le comité de suivi recommande-t-il de mener une réflexion de (re)positionnement formalisée en fonction des futurs partenaires (qui coopéreront d'une façon ou d'une autre sur le nouveau site) : tant en ce qui concerne le numérique (technique de l'image) que par rapport aux médias (cité des médias). Il sera crucial de communiquer clairement sur le futur probable de la section face à la concurrence des nouveaux partenaires, afin de réinstaurer la confiance, de rouvrir le dialogue/la participation entre et avec les différentes parties prenantes. Il est nécessaire de rendre tangible la valorisation et la reconnaissance de/pour l'engagement des enseignants : c'est donner pour recevoir.

Conclusion générale

Le comité de suivi souligne le travail réalisé et la motivation des personnes rencontrées, le souci de la qualité de la formation réalisée. Certes, la démarche qualité fait face à certains grands défis, dont la poursuite d'une démarche globale d'amélioration de la pédagogie dans une situation de ce qui ressemble à une crise identitaire de la section, avec une population étudiante en mutation et une pénurie d'enseignants capables de porter les spécificités d'une section RP.

Comme noté, il faudrait d'urgence développer un système co-construit de management de la qualité tant au niveau institutionnel que programmatique. En ce faisant, il est important de prendre en compte qu'une démarche qualité doit se construire sur la base d'une réflexion à long terme qui s'inscrit dans la stratégie de la section et de l'institution, et qui va au-delà de certaines actions isolées, comme par exemple, les enquêtes ponctuelles.

En vue de mesurer les améliorations menées, le comité de suivi souligne la nécessité de développer encore le plan d'action, en tablant sur les forces et les opportunités, mais également en tenant compte des faiblesses et des menaces clairement identifiées dans l'analyse SWOT qui se doit d'être utilisée comme un outil managérial d'aide à la décision, en précisant la performance, les besoins en matière de collecte d'informations, y compris les indicateurs, les activités de réflexion avec les acteurs, les ressources et les activités nécessaires à la mise en place d'un système fonctionnel de suivi-évaluation. Il serait nécessaire d'explicitier plus clairement le lien avec les objectifs stratégiques, afin de bien démontrer la cohérence de l'ensemble de l'institution, de mieux indiquer en quoi le plan actualisé permettra d'atteindre des objectifs précis, et de préciser comment, quand et par qui les actions seront évaluées.

Les données recueillies lors des différents entretiens et consultation de documents indiquent qu'une série d'actions ont été mises en place. Pourtant, comme noté, l'engagement de tous, la persévérance, la formalisation des procédures et la communication sont nécessaires à une démarche qualité réussie. Définir une mission et une stratégie partagées constitue une opportunité de rassembler les équipes, de prendre en compte les développements externes, d'activer l'expertise interne, de libérer une énergie positive orientée vers la réalisation d'objectifs clairs et motivants.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi
Relations publiques

2018-2019

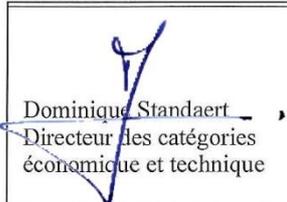
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : /

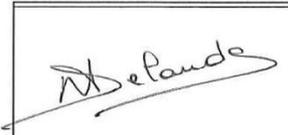
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

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


Dominique Standaert ,
Directeur des catégories
économique et technique

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


Nathalie Delande