



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 Louvain en Hainaut
(HELHa)

21 mai 2019

Table des matières

Relations publiques : Haute École Louvain en Hainaut	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.....	9
Conclusion générale.....	12
Droit de réponse de l'établissement	13

Relations publiques : Haute École Louvain en Hainaut

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 29 novembre 2018 à la Haute École Louvain en Hainaut. 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

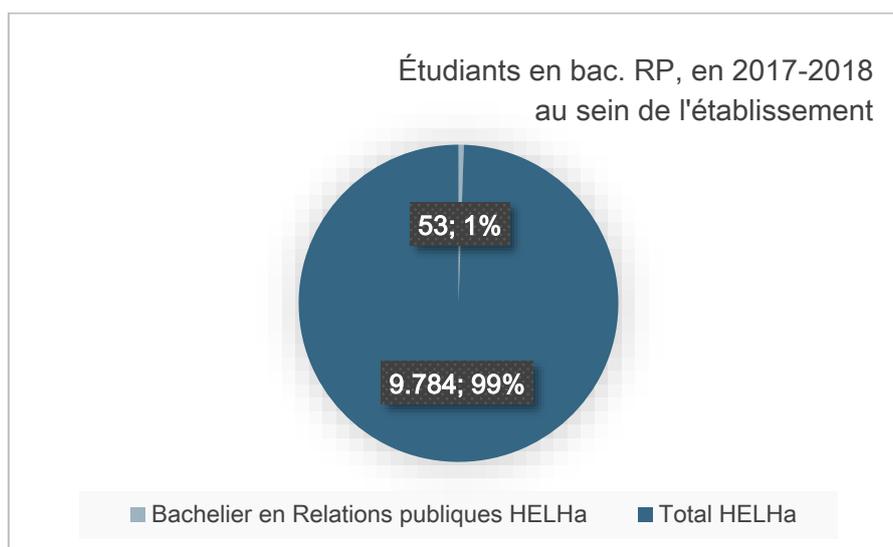
- Anne-Marie Cotton, experte paire, issue du comité de l'évaluation initiale
- Cathal De Paor, expert en gestion de la qualité, non issu du comité de l'évaluation initiale

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

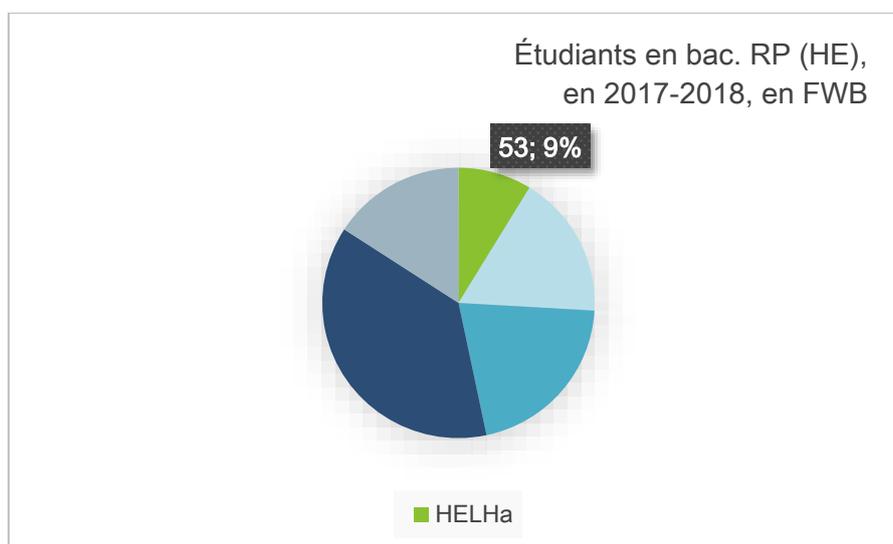
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) résulte de la fusion en 2009 des trois hautes écoles libres du Hainaut. Le statut juridique de la HELHa est celui d'une asbl. Elle fait partie du réseau de l'enseignement libre confessionnel. La HELHa est structurée autour de sept catégories et propose de nombreuses formations de type court et de type long. Le bachelier en Relations publiques relève de la catégorie économique.

En 2017-2018², la HELHa comptait près 9.784 étudiants ; la section relations publiques 53 étudiants.



En 2017-2018, les étudiants du bachelier en Relations publiques à la HELHa représentaient 9% 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

D'emblée, le dossier d'avancement de la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) place la barre très haut, avec un positionnement institutionnel qui annonce l'ambition de « devenir un acteur de référence de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles » ; une volonté d'excellence qui s'est traduite à travers les rencontres avec les trois parties prenantes (direction et coordination qualité, enseignants et étudiants).

Le rassemblement de toutes les sections de la catégorie économique HELHa du bassin de Charleroi (septembre 2015) a permis de mutualiser les efforts entre autres en termes d'information entre toutes les parties prenantes. La section relations publiques (RP) a également déménagé de Fleurus vers le site de Montignies-sur-Sambre. À la suite de la retraite du directeur de la section, une nouvelle direction a été mise en place en septembre 2016. Celle-ci doit toutefois se partager sur deux sites distants de 30 kilomètres, ce qui implique la cohabitation de deux cultures.

Ces changements s'ajoutent à l'entrée en vigueur, le 14 septembre 2014, du décret dit « Paysage »³ qui implique la révision de la chronologie des études et du programme d'études amenant un nouveau programme d'études et la définition de nouvelles grilles de formation. Ces dernières ont fait l'objet de plusieurs journées pédagogiques.

La HELHa a développé un plan stratégique qui s'articule autour de sept axes. L'axe 1 table sur l'accompagnement des étudiants ; l'axe 2 parle du cœur de métier ; l'axe 3 traite des relations avec l'enseignement secondaire ; l'axe 4 porte sur le management participatif ; l'axe 5 développe la qualité des infrastructures ; l'axe 6 présente la formation continue et la recherche ; l'axe 7 enfin s'inscrit en transversalité et est dédié au partenariat avec les autres acteurs. En fonction des priorités des sections certains axes sont repris ou non dans leur plan d'action initial.

La cellule qualité institutionnelle a développé un outil propre, l'IPSCA (sept axes, dont six opérationnels et un transversal) qui à l'instar du plan stratégique et à l'image de l'outil de gestion de la qualité TRIS (utilisé pour l'autoévaluation) est développé en quatre niveaux (individuel, procédures, systématique & collaboratif, amélioration continue) avec son application : LOIQ (support informatique montrant le plan d'action), à la disposition des relais qualité au sein des sections depuis 2016. L'outil IPSCA permet des diagnostics d'autoévaluation d'avancement des actions des plans qualité de la Haute École.

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

En plus de la réorganisation de la grille des cours RP et de la révision des contenus des acquis d'apprentissage (AA), en réponse au décret Paysage favorisant la flexibilisation des études, d'un nouveau système d'évaluation, la section RP de la HELHa réaffirme par le choix et la priorisation de ses axes sa mission de « prodiguer aux jeunes de la région une formation professionnalisante, proche des réalités du terrain ».

Axe 1 : l'accompagnement des étudiants

Les étudiants ont donné une image très positive de leur section et une grande satisfaction de leur formation. Ils ont souligné leur proximité avec les enseignants, une proximité presque organique qui répond à l'objectif de contacts suivis entre étudiants, enseignants et milieux professionnels. Le comité de suivi a ressenti le programme comme un matériau vivant, en perpétuelle évolution.

Les rencontres avec des acteurs monde professionnels et la révision de la grille des cours pour la remise en adéquation avec les réalités du terrain ont mené à de nouvelles compétences à acquérir en ce qui concerne la gestion professionnelle de la communication numérique (sites, infographie, stratégies). L'analyse de pertinence des ECTS de chaque activité d'apprentissage, de leur répartition (sur base d'une analyse des forces et faiblesses des contenus dispensés) en quatre domaines : communication ; économie ; langues ; informatique a résulté en une approche par acquis d'apprentissage (AA). De là ont suivi les créations d'épreuves intégrées impliquant plus de co-construction entre les enseignants.

La section fonctionne en « circuit fermé » de pair à pair, par le biais des délégués de classe qui informent, souvent oralement, leurs collègues étudiants de 2^e (depuis cette année, il n'y a plus que les 2^{es} qui participent aux réunions de conseils de département ; les procès-verbaux de réunion sont distribués en version papier à la réunion suivante. Le fait que cela soit uniquement les étudiants de seconde qui y participent est très bien accueilli : ils sont mieux au courant des procédures que les étudiants de 1^{re} et voient le résultat de leurs actions, ce qui n'est plus le cas des étudiants de 3^e, en stage au second quadrimestre. Par contre, ils ne savent pas ce qui se passe avec l'information entre deux réunions. Et ils ne sont pas informés des décisions ou implications ou changements, mais le découvrent dans le quotidien du programme. À titre d'exemple : deux travaux à réaliser en 2^e qui deviennent un travail intégré en 3^e, ou des présentations de professionnels dès la 1^{re} année. Si ces changements répondent à des besoins exprimés lors des réunions de conseil de département, les étudiants n'en sont pas informés et ils ne peuvent pas faire le lien entre la concertation départementale et l'action mise en place. Autre illustration du « circuit fermé » : par le biais des EEE, les différentes parties prenantes débattent des insatisfactions et des résultats du diagnostic.

Le service d'aide à la réussite (SAR), ayant pour objectif de mettre en place des conditions propices à la réussite des étudiants, propose de nombreuses démarches pour les aider à réussir : un réel suivi, vécu comme tel par les étudiants de 1^{re} année et une porte entrouverte pour les étudiants qui le souhaitent en 2^e et 3^e. Entre autres démarches, citons l'organisation du tutorat, avec une formation pour les étudiants de 2^e qui seront tuteurs des 1^{res}. Et depuis cette année, vu la croissance des effectifs en 1^{re}, les 3^{es} sont parrains en renfort des actions.

En ce qui concerne le centre de documentation encore trop peu utilisé par les étudiants, il serait opportun d'en augmenter l'attractivité et d'en souligner la pertinence tout au long du cycle d'études en pensant des projets transversaux qui les invitent à y faire des recherches documentaires comme, par exemple, l'idée d'activités de consultance (junior RP) pour

professionnaliser les étudiants qui implique l'application de diverses compétences de domaines divers.

Axe 2 : la communication interne et externe

Le comité de suivi a ressenti au niveau des enseignants le même dynamisme, le même plaisir de travailler sur un matériau vivant, avec une actualisation des contenus, une réflexion sur la pertinence des travaux, des retours sur les évaluations auprès des étudiants.

Toutefois, le comité de suivi a noté un manque de temps pour la concertation formalisée (par exemple, il y a deux ans, le lundi après-midi était bloqué pour des réunions, ce qui était fort positif pour l'interdisciplinarité). Aussi, l'actualisation des fiches ECTS se fait davantage comme un automatisme administratif, que comme un dialogue pédagogique et les échanges se font informellement, avec les risques de perte, d'oubli et de suivi que l'informel amène.

Le comité de suivi note également un manque de communication verticale – les informations ne descendent pas toujours jusqu'à la base et une impression de ne pas tous être impliqués dans le processus de décision (liée au manque de disponibilité d'une direction à mi-temps). De là, la dispersion des informations et donc, la perte d'une dynamique cohésive. À cela s'ajoute peu de descriptifs ou d'objectifs clairs liés aux missions qui renforcent le sentiment de n'être qu'un « petit département perdu dans un grand campus », déforcé par sa direction à mi-temps.

Le temps pour la formation continue est souvent pris sur un temps personnel. Un budget est alloué à la formation continue, lié à une obligation de résultats lorsqu'elle se clôture par une épreuve (ce qui ne dénote pas d'une approche motivationnelle pour les enseignants qui veulent s'investir).

Le comité de suivi a identifié auprès des enseignants un manque de reconnaissance institutionnelle en lien avec les deux éléments précédents (communication et formation), ce qui peut amener un risque de démotivation, de surmenage, de *burn-out* comme cela avait été identifié dans le dossier d'avancement (en rapport à l'axe 2 « professionnalité des enseignants »).

Axe 3 : les partenariats avec les autres acteurs concernés par l'enseignement supérieur

Les parties prenantes constatent combien il est complexe d'obtenir et de donner une identification claire d'une image-métier des relations publiques.

Au niveau de la Haute École, il y a une réflexion pour communiquer vers l'enseignement secondaire. Les résultats ne sont que rarement à la hauteur des investissements fournis. Il est clair que les priorités et les intérêts des deux niveaux d'enseignement ne convergent pas.

Il est positif de prévoir l'affiliation des enseignants à des comités ou organismes en lien avec les métiers des RP, encore faut-il que ceux-ci puissent participer aux activités proposées.

Axe 4 : la qualité des infrastructures

Le déménagement de la section en septembre 2015 de Fleurus à Montignies-sur-Sambre et surtout en mai 2017 l'installation dans les nouveaux bâtiments ont eu un impact positif ; l'augmentation du nombre d'étudiants en témoigne.

L'analyse SWOT dans le dossier d'avancement indique que le wifi pour les étudiants est peu fiable, l'accès non filaire au web est parfois plus difficile ou plus lent ce qui rend l'accès aux informations plus ardu.

Le bâtiment entraîne des attentes de convivialité pour les étudiants ; toutefois, il n'y a pas de locaux mis à disposition pour le tutorat ce qui semblerait contrebalancé par la présence de l'informatique et des outils numériques au service de l'enseignement comme en témoigne le dossier d'avancement. Les enseignants ont fait part de certaines inquiétudes liées à l'arrivée des sections agronomique et biologie médicale concernant la disponibilité des locaux et du parking.

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

Les quatre axes du plan d'action initial (précédemment appelé « calendrier et plan de suivi des recommandations des experts » (2015)) sont devenus six axes dans le projet de plan d'action actualisé (transmis à l'AEQES au sein du dossier d'avancement réalisé par la HELHa (2018)). L'intitulé des axes 2 et 6 diffère un peu de celui des sept axes du plan stratégique de la HELHa (2017), ce qui n'en facilite ni la lecture, ni l'interprétation (voir tableau ci-dessous).

Plan d'action initial (2015)	Projet de plan d'action actualisé (2018)	Plan stratégique de la HELHa (2017)
1) l'accompagnement des étudiants 2) la communication interne et externe 3) le partenariat avec les autres acteurs concernés par l'enseignement supérieur 4) la qualité des infrastructures	1) l'accompagnement des étudiants 2) la professionnalisation des enseignants 3) les relations avec l'enseignement secondaire 4) le <i>management</i> participatif 5) la qualité des infrastructures 6) la formation continue	1) l'accompagnement des étudiants 2) cœur de métier 3) les relations avec l'enseignement secondaire 4) le management participatif 5) la qualité des infrastructures 6) la formation continue et la recherche 7) partenariat avec les autres acteurs

Toutefois, tant les six axes du projet de plan d'action actualisé que les trois chantiers prioritaires (à savoir : l'accompagnement des étudiants, la communication interne et externe, la professionnalité des enseignants) définis pour la section dans le dossier d'avancement sont pertinents, logiques et ils incluent les parties prenantes.

1 Accompagnement des étudiants

Dans le sillage du point 1.1.2 « communication vers les étudiants et transparence des informations » de l'axe 1 du plan stratégique, les délégués étudiants vont dans les classes pour une présentation orale de ce qui a été présenté en réunion de conseil de département, mais ils n'en gardent aucune trace (sinon une feuille volante). Il serait important de formaliser ces échanges pour en garder la mémoire.

En ce qui concerne le *Probook*, le comité de suivi attire l'attention de la direction de la section sur le RGPD (loi européenne sur la protection des données), car il semble que ces portfolios soient mis en ligne dès le bloc 2 alors que les étudiants ne sont pas encore « experts » et pourraient regretter *a posteriori* l'accès libre à certains travaux.

En conclusion du SAR très présent dans l'accompagnement des étudiants, s'il semble que, parmi les moyens de vérification de son application, figurent les rencontres individuelles, le comité de suivi souligne que le point 1.3.2 « aide à la réussite » du plan stratégique n'est pas repris dans les actions du projet de plan d'action actualisé de la section. Il serait opportun d'en spécifier et d'en formaliser les mesures d'évaluation.

2 Communication interne et externe

Tout comme c'est le cas pour les étudiants, il serait important de formaliser un certain nombre d'échanges informels au niveau des enseignants pour garder la mémoire de ces moments et de ces contenus.

Le comité de suivi recommande également à la direction de se pencher sur une réflexion liée à la gestion des risques psycho-sociaux, car les enseignants ont souligné avoir trop de travail administratif au détriment du temps pédagogique ce qui risque de provoquer démotivation, surmenage, *burn-out*.

Enfin, il n'y a pas de descriptifs ni d'objectifs clairs liés aux missions.

Dans le cadre de l'approche participative, le comité de suivi propose de :

- rééquilibrer la charge de travail en recentrant davantage la fonction de l'enseignant dans le cadre pédagogique,
- établir un descriptif des missions et en définir leurs objectifs,
- mettre en place des entretiens de fonctionnement afin de déceler les signes précurseurs d'une démotivation, d'un surmenage voire d'un *burn-out*,
- expliciter plus clairement le lien avec les objectifs stratégiques, afin de bien démontrer la cohérence de l'ensemble de l'institution.

La communication de la gouvernance englobe une vision et une mission claires, des outils de qualité propres, faits maison qui ont un potentiel en termes de pilotage et de démarche qualité, qui s'inscrit à un niveau institutionnel, mais qui est insuffisamment connectée à la section.

Au niveau de la vision, la volonté de valoriser et rendre visible le département économique Montignies pourrait affaiblir l'identité de la « petite section dans un grand campus » (paraphrase du dossier d'avancement).

Le fait d'adopter une optique « département » plutôt que « section » recèle des opportunités dont le potentiel n'est pas perçu en tant que tel par les enseignants, parce qu'il n'a pas été suffisamment échangé ni clairement explicité, ce qui amène un sentiment d'incertitude.

Le comité de suivi souligne l'importance de trouver comment articuler les deux, département et section, dans une stratégie de marque bien réfléchie et partagée (tenant compte du problème de disponibilité d'une direction mi-temps). Il recommande également de ne pas perdre la raison d'être des outils qui doivent être au service de communauté pédagogique et des différentes parties prenantes.

Alors que la démarche qualité s'appuie sur LOIQ comme outil de gestion documentaire, le fait que certaines parties prenantes, en particulier les enseignants n'ont pas accès à la consultation de ses contenus en diminue l'efficacité comme mécanisme d'autoévaluation. Permettre l'accès consultatif favoriserait la communication et l'appropriation de la démarche qualité par les enseignants, et leur suivi du plan d'action. Lors de l'entretien avec les enseignants, ils ont souligné ne pas être suffisamment au courant de leurs progrès sur les différents chantiers, ce qui nuit à leur appropriation du plan, à la démarche, à leur engagement, à l'enthousiasme et à la posture d'amélioration continue.

3 Professionnalisation des enseignants

Certaines actions réalisées telle la concertation entre les enseignants, est présente depuis longtemps et a été amplifiée par les obligations décrétales autour des nouvelles grilles en unités d'enseignement (UE). Disponibilité, accueil et compétence sont leurs maitres-mots, mais il y a un manque de temps pour la formation continue. Il serait utile et nécessaire de faciliter les formations continues liées aux nouvelles technologies et aux nouvelles pédagogies. En effet, les développements technologiques dans les relations publiques sont nombreux et constants. Ne pas pouvoir continuer à développer leur professionnalité représente donc une menace à terme pour la section.

Une autre menace pour la section a été identifiée lors des entretiens qui pourrait être étendue à la totalité des formations en relations publiques en région Bruxelles-Wallonie de manière transversale : comment les établissements doivent-ils se positionner et peaufiner leur offre de programmation en réponse aux problèmes liés à la cannibalisation grandissante de la part du bachelier en communication ? Il serait intéressant de se pencher sur cette problématique et d'envisager quelles actions de coordination de la part des Hautes Ecoles et de l'ARES pourraient apporter un début de solution.

Conclusion générale

Le comité de suivi souhaite souligner le travail réalisé par la section dans la mise en œuvre du plan d'action initial. Ce dernier a remplacé la structure des axes identifiés préalablement avec une série alternative. Dans la poursuite du plan d'action, il sera nécessaire de cibler les axes qui sont les mieux à même de permettre d'asseoir une réflexion stratégique pour un accompagnement de l'approche qualité internalisée.

Certains chantiers prioritaires sont identifiés - l'accompagnement des étudiants et l'aspect pédagogique par exemple - assurant une continuité avec les axes précédents. Il y a également de nouveaux chantiers, notamment au niveau de la communication interne et externe. Des indicateurs précis de pilotage devraient être choisis judicieusement afin de correspondre aux objectifs et aux résultats attendus.

Les données recueillies lors des différents entretiens et lors de la consultation de documents indiquent que les parties prenantes concernées sont engagées dans un travail visant l'amélioration continue. Pourtant, il est primordial de penser à mieux impliquer toutes les parties prenantes dans la poursuite de la qualité. Le travail collaboratif est à privilégier, ce qui permettrait de favoriser les échanges, l'implication et la motivation de tous.

Le travail collaboratif favoriserait également la cohérence, l'efficacité et l'équité du programme. Il devrait s'accompagner d'une coordination pédagogique qui viserait entre autres à améliorer la connaissance transversale des contenus des cours, à favoriser le développement du programme à court et long terme, et à fédérer l'esprit d'équipe. Une approche à considérer étant donné le statut mi-temps de la direction pour la section. Si la démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'organisation, il est important d'y associer l'ensemble des parties prenantes.

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

Anne Rejot
Doyenne du
département Louvain en
Hainaut

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

Anne-Louise Jambard
Coordinatrice
A. Jambard

HELHa Haute Ecole
Louvain en Hainaut
Campus Montignies
Rue Trieu Kaisin, 136
6061 Montignies-sur-Sambre
Mat. : 5.277.702
Tél. 071/15 98 00