



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

Anne-Marie COTTON
Cathal DE PAOR

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Relations publiques

École Supérieure des Affaires (ESA)

21 mai 2019

Table des matières

Relations publiques : École Supérieure des Affaires	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.....	11
Conclusion générale.....	14
Droit de réponse de l'établissement	15

Relations publiques : École Supérieure des Affaires

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 16 novembre 2018 à l'École Supérieure des Affaires. 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 entretiens 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

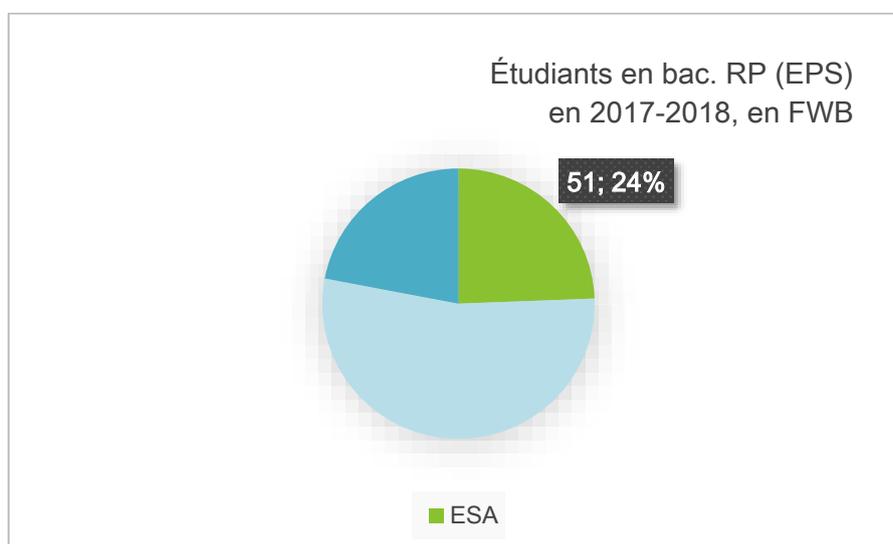
¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg – Formation et Enseignement dont les membres effectifs sont désignés par la SR – Chambre belge des experts-comptables et comptables Namur-Luxembourg, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI).

Outre le bachelier en Relations publiques faisant l'objet de la présente évaluation de suivi, l'ESA offre des bacheliers en Comptabilité, en Droit, en Informatique de gestion et en Marketing. L'ESA propose également des bacheliers en coorganisation-codiplomation en Commerce extérieur, en Sciences administratives et gestion publique, en Management du Tourisme et des Loisirs et en Vente.

En 2017-2018, les étudiants du bachelier en Relations publiques à l'ESA représentaient 24% du nombre d'étudiants inscrits dans ce bachelier², les trois établissements d'enseignement de promotion sociale (EPS) offrant cette formation confondus.



² Source statistique : ESA

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

L'ESA de Namur a intégré le Pôle Académique de Namur inauguré en octobre 2014. Elle a fait face à de nombreux changements dans sa gouvernance :

- nouvelle coordinatrice qualité et nouvelle coordinatrice Langues (septembre 2014),
- nouvelle coordinatrice section relations publiques (RP) (suite au départ à la retraite de la coordinatrice précédente en juin 2015),
- désignation d'un conseiller pédagogique réseau (septembre 2016),
- nouvelle directrice (précédemment sous-directrice) et nouvelle sous-directrice (septembre 2017) dont le poste était à nouveau vacant au moment de la visite du comité de suivi ; le souhait était de trouver un sous-directeur assurant également la fonction de coordinateur qualité ; il est aussi à noter que la coordinatrice qualité entrée en fonction en septembre 2014 a été remplacée (septembre 2018) par un coordinateur qualité temporaire le temps de procéder au recrutement de la sous-direction,
- départ de la coordinatrice section RP (2018), remplacée depuis peu par deux chargées de cours de la section.

L'ESA fait montre de réflexes d'analyse de données (nombre d'étudiants, de diplômés) qui s'inscrivent dans une formalisation de la démarche qualité. Elle a également favorisé la création du comité étudiant et la relance de l'amicale des anciens, ÂMESA, ce qui entraine dans le suivi du rapport de l'évaluation initiale de 2014 et ce, malgré l'absence d'un cadre décretaal. La nouvelle amicale a émis le souhait de développer de nouveaux projets fédérateurs telle la remise des diplômes et la création d'un réseau professionnel. Ces projets permettraient le développement de la visibilité et de l'ancrage local de la section RP, points d'attention identifiés. Ils entrent dans la stratégie de développement de la communication externe.

Faisant suite à l'analyse transversale « Relations publiques »³ du comité initial (2014), le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale a mandaté un conseil sectoriel pour mener une révision du dossier pédagogique du bachelier en Relations Publiques. Comme indiqué dans le dossier d'avancement de l'ESA pour le bachelier Relations publiques (remis à l'AEQES en juin 2017), le Conseil, présidé par l'ancien directeur de l'ESA, a présenté un nouveau dossier pédagogique pour la professionnalisation de la formation clarifiant la définition des RP. Le nouveau dossier pédagogique a fait l'objet, le 7 juin 2016, d'un arrêté du gouvernement de la Communauté française et a permis de renforcer les unités d'enseignement (UE) orientées RP.

³ L'analyse transversale « Relations publiques » est disponible en cliquant [ici](#)

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Partant des recommandations et des forces, le plan d'action initial (2015) répertoriait différentes séries d'actions en quatre axes stratégiques, à savoir :

- 1 le renforcement de l'organisation pédagogique,
- 2 le renforcement de la communication interne et externe,
- 3 le développement des relations extérieures, et
- 4 l'amélioration de la démarche qualité.

Axe 1 : renforcer l'organisation pédagogique

Tout comme l'ensemble des établissements d'enseignement de promotion sociale, l'ESA a dû attendre le Conseil général de l'EPS pour réaliser l'actualisation du programme en fonction de l'évolution du métier des relations publiques, sur base de l'analyse transversale du comité des experts de l'évaluation initiale (2014).

La mise en œuvre du nouveau programme et sa mise en place, dès septembre 2016, profite d'une vision plus claire du métier qui se traduit dans les intitulés de cours, par exemple le cours « Les RP, qu'est-ce que c'est ? » ainsi que dans la participation à des événements extérieurs avec les étudiants des trois blocs (action 1.1 du plan d'action initial).

Les parties prenantes reconnaissent l'avantage des UE qui favorisent les évaluations transversales : une approche enrichissante pour les enseignants, qui leur permet d'échanger, de voir ce que font les autres, de varier les sujets, qui leur permet encore une approche qui intègre des prolongements spécifiques de la profession à destination des étudiants (actions 1.3 et 1.4).

En ce qui concerne la mise à disposition des ressources documentaires (action 1.5), si la section a acheté quelques ouvrages, les étudiants ont accès gratuitement aux bibliothèques du Pôle Académique de Namur, ce dont ils sont trop peu informés (les enseignants prêtent encore et toujours leurs livres; ceci en lien avec l'axe 2 lié à la communication interne). À cet effet, il serait pertinent qu'ils disposent d'une carte d'étudiant qui ressemble à une carte d'étudiant, permettant de valider leur statut d'étudiant (ce qui leur permettrait une meilleure intégration en tant qu'étudiant dans Namur, statut et crédibilité parfois mis en doute état donné la palette d'âges des participants).

La dynamique identifiée en 2014 s'est poursuivie et professionnalisée, voire à certains égards renforcée par une institutionnalisation portée par la direction et ce, malgré les changements de la gouvernance.

Par ailleurs, selon la direction, la mise en œuvre du nouveau dossier pédagogique s'est opérée sans difficulté sur base de deux actions :

- 1 chaque étudiant en retard sur son cursus a reçu un document précisant les unités d'enseignement qui seront valorisées dans le nouveau dossier pédagogique ;
- 2 tous les étudiants en fin de cursus dans l'ancien dossier pédagogique ont reçu un courrier précisant le délai dans lequel ils avaient encore la possibilité d'être diplômés dans l'ancienne forme du bachelier.

Ce constat est à nuancer car il n'est pas entièrement partagé par les autres parties prenantes, tant enseignantes qu'étudiantes.

Ainsi, les enseignants regrettent l'absence d'un cahier de charges pour la reprise de la fonction de la coordination, un manque qui répond à un besoin de formalisation exprimé par la direction. La charge de travail des enseignants n'est pas toujours en adéquation avec les périodes qui

leurs sont allouées. Il est problématique de pérenniser cet état de fait qui table sur une démarche positive et émotionnelle du « mieux faire », mais ne trouve pas de correspondant rationnel. La valorisation de l'investissement des chargés de cours est néanmoins signalée comme point d'attention par la direction, l'importante charge de travail pour les chargés de cours est identifiée et reconnue. Ainsi, outre les périodes définies par le dossier pédagogique, une valorisation de l'engagement des chargés de cours dans le développement de leur enseignement et/ou de leurs projets d'activité est réalisée par des reliquats de périodes, mais dans la limite des dispositions légales concernant l'octroi de périodes d'expertise technique et pédagogique (cf. décret du Ministère de la Communauté française, portant diverses mesures en matière d'enseignement de promotion sociale, 20 juin 2013). Une solution plus pérenne est à envisager dans le respect du cadre réglementaire.

Il importe donc, dans cet axe, de tirer des actions concrètes et mesurables de ces deux derniers constats.

Le comité de suivi a aussi noté que les étudiants soulèvent des zones d'ombre au niveau de la communication lors des inscriptions. Certaines informations, qui ont un impact sur la totalité de la durée du cursus de l'étudiant, sont communiquées trop tard par rapport à l'inscription :

- Le test d'identification du niveau linguistique : son importance est sous-estimée par les nouveaux étudiants. Ils ne sont pas guidés vers l'extérieur pour poursuivre d'autres cours de langues pour améliorer leur niveau et, s'ils le font, il y a insuffisamment de moments d'examens pour revoir la durée de leurs parcours, ce qui impacte le taux de diplomation, crucial pour la pérennité de la section. Pourtant, l'ESA avait annoncé qu'elle s'engageait « à informer les étudiants sur les possibilités de poursuivre les UF⁴ langues lorsqu'elle ne les organise pas » (droit de réponse publié au sein du rapport d'évaluation initiale, en 2013-2014). Des actions (1.6) étaient prévues pour 2018: la formalisation de la réactivation du néerlandais n'a pas été mise en pratique.

Pour les étudiants, les langues sont un chantier prioritaire, constat partagé par les experts du comité de suivi au vu du risque de pérennité de la section dû au faible taux de diplomation.

- Les possibilités de VAE⁵ (pour les langues) : les étudiants regrettent qu'elles soient peu nombreuses et difficiles à identifier. Elles permettraient aux étudiants de résoudre en partie le point précédent. L'ESA avait pourtant annoncé que « les étudiants seront informés au moyen de logigrammes sur la manière de procéder lorsqu'ils demandent une équivalence des UF langues suivies en-dehors de l'établissement dans un enseignement autre que supérieur » (droit de réponse au sein du rapport d'évaluation initiale).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Si la pertinence des événements « accueil » est unanimement reconnue par les étudiants, l'obligation de devoir suivre, organiser ou coordonner un ou des événements en journée, parfois sur deux jours, est problématique. Pour rappel, leur programme d'études est organisé en soirée.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

⁴ UF pour unité de formation, précédente dénomination d'unité d'enseignement (UE ; ce dernier terme est issu du décret « Paysage »)

⁵ VAE, pour valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation

Les étudiants souhaitent recevoir systématiquement (y compris quand ils ont réussi) leur grille d'évaluation en vue de s'améliorer, d'autant que la note globale (au niveau de l'UE) porte souvent sur différents cours et différents acquis d'apprentissage (AA). Si l'étudiant reçoit la motivation de son échec et la description du critère qui n'est pas rencontré, il ne peut toutefois pas identifier ses forces lorsqu'il réussit. Une décision qui est en porte-à-faux avec les valeurs de l'enseignement de promotion sociale, telle l'assurance des chances égales d'émancipation sociale en donnant à chaque étudiant ce dont il a besoin pour réussir sa scolarité ou encore l'appropriation des savoirs et l'acquisition des compétences qui le rendra apte à apprendre toute sa vie et à prendre une place active dans la vie économique, sociale et culturelle.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Il semble que l'épreuve intégrée (EI) ne pose pas de problème aux étudiants conscientisés à son importance (action 1.1) et habitués à ce type de réflexion car ils doivent réaliser, au minimum, un travail transversal par an en vue de rendre compte de sa progression au niveau de l'expertise à acquérir. Le plus grand problème est posé par le niveau de maîtrise des langues en fin de cursus.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Axe 2 : renforcer la communication interne et externe

Les avis émis par les experts en vue de formaliser les actes de communication interne informels afin de ne pas perdre la mémoire institutionnelle et de sauvegarder les accords de principe de manière formelle ont été suivis. Parmi les avancées les plus significatives notées : l'utilisation d'e-outils collaboratifs sur Smartschool et de nouvelles initiatives d'accueil et d'intégration des étudiants tout au long de l'année. Toutefois, leur succès n'est pas encore assuré.

L'action 2.1 visait à améliorer le flux d'information en élargissant l'utilisation de la plateforme électronique Smartschool. Celle-ci n'est toutefois ni très intuitive ni très accueillante, et elle n'est pas utilisée à 100% de son potentiel. Ainsi, tous les professeurs ne l'utilisent pas, ce qui crée des doublons au niveau de l'information (il est important de vérifier quelles adresses mails sont utilisées par les enseignants par rapport à la loi européenne de protection des données (RGPD)). Les forums ne semblent utilisés que par certains enseignants. Les étudiants semblent ignorer comment y déposer leurs travaux et sont obligés de passer par la messagerie. Des formations à destination des différentes parties prenantes sont donc nécessaires. Comme les actions mises en place ne sont pas performantes, il serait opportun de les revoir.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Encore au niveau de la communication interne, aucune action n'était prévue, au sein du plan d'action initial, visant à faire remonter l'information des étudiants à la direction. Il existe un système informel qui passe majoritairement par les professeurs, parfois par le secrétariat et, d'autres fois, dans les couloirs, en croisant la directrice. Les paroles échangées ne laissant pas de traces, il serait important de formaliser le soutien aux étudiants afin que des développements ainsi obtenus puissent être pérennisés d'une génération d'étudiants à l'autre.

Renforcer davantage la communication interne permettrait non seulement la reconnaissance des enseignants par les étudiants et par les enseignants entre eux -ce qui les motive malgré le sous-financement chronique, mais aussi une reconnaissance « verticale » de la direction. Cela permettrait d'instaurer un climat de confiance et de soutenir valablement les actions de coordination qualité.

S'il est louable qu'un étudiant puisse s'inscrire tout au long de l'année grâce à l'enseignement modulaire de l'établissement, cela crée d'évidentes difficultés au niveau de la gestion individualisée des dossiers étudiants, comme en témoignent les étudiants. La communication avec le secrétariat n'est pas toujours optimale pour le transmis des informations, ce qui peut causer du stress au niveau des étudiants.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Au niveau de la communication externe enfin, des instruments -peu onéreux mais efficaces- ont été mis en place pour l'optimiser. Ainsi, l'actualisation du site Internet de l'ESA et l'utilisation des réseaux sociaux augmentent la visibilité et l'ancrage local de la section RP.

Il est un fait qu'à elle seule, l'ESA ne pourra pas modifier l'image de l'enseignement de promotion sociale, méconnu. Elle peut toutefois contribuer à sa notoriété.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Axe 3 : développer les relations extérieures

Le réseau des anciens a été formalisé et l'association Amesa semble bien fonctionner (action 3.1).

Les événements d'accueil et les stages, ainsi que leur organisation et encadrement internes, sont repris sous cet axe. Si la pérennisation des partenariats va de pair avec le développement des relations extérieures, les horaires et rémunérations du chargé d'encadrement n'y sont point liés ce qui ne témoigne pas d'une vision à long terme et gagnerait à être formalisé.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Il est étonnant que le développement de la visibilité et de l'ancrage local de la section RP, points d'attention identifiés, ne soit pas traduit par des actions spécifiques sous cet axe.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Enfin, le projet visant à améliorer la visibilité du bachelier en Relations publiques, réunissant cinq coordinateurs RP d'établissements différents (action 3.3 du projet de plan d'actions actualisé, transmis au sein du dossier d'avancement) constitue une initiative unique en son genre. Le comité de suivi suggère de profiter de cette collaboration pour mener une réflexion stratégique sur les métiers des relations publiques.

Axe 4 : améliorer la démarche qualité

Des dispositifs qualité ont été développés mais ceux-ci ne semblent ni essaimer, ni être complètement internalisés par les acteurs pour lesquels ils ont été développés. Ainsi, suite au récent départ de la coordinatrice section RP (2018), les deux chargées de cours dans la section RP qui l'ont remplacée, n'ont pas pu disposer d'un cahier de charge de la fonction. Notons encore ici leur réflexe qualité : en tant que nouvelles co-coordinatrices de la section, elles veulent profiter de la situation présente pour organiser des réunions entre coordinateurs (des autres sections) et capitaliser sur l'expérience qualité des autres sections par la mutualisation de l'expérience.

Mentionnons également le support de l'agent relais qualité du réseau FELSI, qui propose des mémentos (notamment pour les examens, horaires, fiches UE).

Le plan d'action initial visait ensuite, par ce quatrième axe, à optimiser la relation avec les étudiants (actions 4.2, 4.3 et 4.4) mais sans faire mention d'actions envers les enseignants: il y a une absence de support ou conseil pédagogique portant sur les méthodes pédagogiques alors qu'il y a une volonté de coordonner les contenus.

Le comité de suivi note aussi l'absence de plan stratégique, formalisé et partagé, qui veillerait à impliquer toutes les parties prenantes, y compris dans sa conception. Toutefois, en ce qui concerne la section, le plan d'action maintient l'attention sur la qualité et permet de faire le point sur ce qui doit encore être réalisé ou de trouver de nouveaux points à actualiser. Cela constitue un rappel à l'ordre, une conscientisation, une traduction de besoins (par exemple celui de comprendre les fluctuations d'inscriptions) et du souhait de recherche de solution(s) en cas d'identification de problème.

Le comité de suivi note enfin que le plan d'action initial a facilité le processus d'actualisation des fiches UE et a également permis de formaliser la rencontre entre autres avec les experts issus du monde professionnel.

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

Le comité de suivi propose les quatre recommandations suivantes :

1 Renforcer le dialogue entre les personnes qui développent les procédures et celles qui sont amenés à les utiliser, entre les différentes parties prenantes

Comme affirmé dans le dossier d'avancement, la démarche qualité se formalise, grâce entre autres mesures, à un investissement important dans l'allocation de ressources humaines, notamment, la coordination qualité. Ces mesures ont facilité l'introduction progressive d'une réflexion et d'une culture qualité dans l'établissement. Parmi les exemples à noter, il y a la correspondance entre le plan d'action initial et le projet de plan actualisé, la place de la démarche qualité dans la stratégie globale et la volonté que toute la démarche soit axée sur l'apprenant. L'institution a élaboré sa démarche de qualité comme faisant partie intégrante de sa stratégie globale.

Pourtant, il semble y avoir un chaînon manquant entre les réflexions en termes de gestion de la qualité, très formalisée dans une approche théorique de l'excellence, et le vécu quotidien des parties prenantes.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Ainsi, il est crucial d'accompagner structurellement les personnes appelées à en remplacer d'autres et de leur présenter un descriptif précis des tâches. Il est important de souligner l'expertise des enseignants non seulement envers des externes, mais aussi en interne: la reconnaissance permet une valorisation des efforts.

La gestion de la qualité *top-down* ne permet pas au dialogue de s'instaurer, car elle s'inscrit dans une verticalité perçue comme contre-productive par les parties prenantes qui la subissent plutôt que d'en être les bénéficiaires. Ainsi, les réunions de l'équipe (formalisées toutes les six semaines), qui incluent la direction et le secrétariat, ne favorisent pas la consultation participative car elles excluent les enseignants. Aussi pour ces derniers, si la rédaction du dossier d'avancement semble avoir constitué un réel succès, grâce notamment à l'esprit d'équipe, ils ne se sentent pas concernés car ne ressentent pas faire partie de cette équipe.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Par ailleurs, même s'il est difficile de l'évaluer dans le cadre de ces nouvelles approches pédagogiques, le comité de suivi suggère de rester attentif à la charge globale de travail et de veiller à éviter la surcharge de travail, non rémunérée, de certains collaborateurs.

Le comité de suivi estime également qu'un dialogue formalisé se traduit aussi par un retour constructif des grilles d'évaluation, quel qu'ait été le résultat de l'étudiant.

Le projet de plan d'action actualisé indique l'action « informer les professeurs sur les ECTS de façon appropriée lors d'une réunion de section » (action 1.2). Le comité de suivi salue l'implication des enseignants dans cet aspect du programme et inciterait la direction à impliquer davantage les enseignants dans une réflexion continue pour que les cours reflètent la réalité des efforts à y consentir. Le comité de suivi insiste donc sur l'importance d'un suivi – voire d'une révision –permanent(e) de la charge des ECTS des différents enseignements.

2 Évaluer pour éviter de se disperser (surtout dans le cadre d'un sous-financement chronique)

Le comité de suivi a relevé le développement de nombreuses activités qui ne se retrouvent pas forcément dans le cahier de charges d'une UE, et le maintien d'outils d'aides à la réussite sans en évaluer l'atteinte des objectifs.

En ce qui concerne les activités hors cursus, les enseignants ont parlé avec enthousiasme des très nombreux événements organisés. Le comité de suivi s'interroge sur la raison d'organiser un nombre aussi élevé d'événements, alors que la communication organisationnelle ne représente qu'une fraction de l'éventail des activités en RP, que les enseignants semblaient se plaindre du manque de temps pour les suivre et les évaluer d'autant qu'ils ne sont pas inscrits dans l'UE et que les étudiants inscrits en cours d'enseignement de promotion sociale du soir ont peine à suivre (en 1^{er} bloc), à organiser (en 2^e bloc) ou à coordonner (en 3^e bloc) tous ces événements en journée. Si les étudiants accueillent favorablement les nouvelles expériences, l'acquisition de nouvelles compétences par la pratique et l'apport des contacts à leur carnet d'adresses, ils émettent de fortes réserves quant au *timing* qui les oblige à prendre des journées de congé ou à redistribuer leur emploi du temps.

La communication organisationnelle telle qu'abordée dans la section reflète graduellement les compétences à acquérir par niveau d'apprentissage –de base, moyen, expert, mais une sélection plus restreinte par année permettrait une meilleure balance par rapport au profil des étudiants, tout en approfondissant d'autres contenus propres aux RP– ce qui n'a pas été abordé avec les participants du panel rencontrés par le comité de suivi.

3 Prioriser les actions

En ce qui concerne les actions qui visent les étudiants (4.2, 4.3, 4.4 du projet de plan d'action actualisé), il serait opportun de les accompagner dans une optique d'aide à la réussite en vue de pérenniser l'existence de la section. En effet, le nombre de diplômés est dangereusement bas alors que le décret Paysage indique l'obligation pour la section, d'ici la rentrée académique 2020-2021, d'atteindre une moyenne annuelle de 10 diplômés par an, sur les cinq dernières années. Face aux chiffres, il est étonnant de ne pas avoir rencontré davantage de traces de remédiation permettant de conforter cette situation, mis à part un dispositif renforcé pour aider les étudiants à passer leur épreuve intégrée qui ne correspond pas aux soucis linguistiques des étudiants.

Vu l'impact des abandons sur la pérennité de la section, le comité de suivi recommande de faire une analyse des risques, de questionner les parties prenantes -étudiants et enseignants de langues - et de développer un trajet d'aide à la réussite en vue de redresser le nombre de diplomation. Les étudiants ont avancé que les raisons d'abandon dans la dernière ligne droite (en 4^e année) étaient les langues. Un test d'entrée, dont ils ne mesurent pas l'importance, détermine l'ensemble de leur parcours, en déterminant leur groupe de niveaux d'apprentissage. Une communication claire lors de l'inscription reprenant des témoignages, des pistes de remédiation et un argumentaire (écrit remis et pas uniquement disponible en ligne) permettrait une meilleure préparation à l'épreuve de catégorisation.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

La pierre d'achoppement en ce qui concerne le nombre de diplômés n'est donc pas l'épreuve intégrée en soi, mais sont les langues qui sont un vecteur de ralentissement de parcours à effet boule de neige.

4 Objectiver les résultats des actions

En l'absence de plan stratégique – même si l'établissement annonce qu'il s'agit d'un des objectifs stratégiques de la nouvelle direction, l'élaboration d'un plan stratégique devrait constituer une priorité, ce qui servirait dans le choix d'axes et d'actions dans le plan d'action actualisé pour le programme en question. 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.

Les critères d'évaluation des actions ne sont pas toujours visibles. Il convient dès lors de mieux intégrer les retours d'information concernant les actions, d'objectiver les indicateurs de performance afin d'en permettre une réelle évaluation (par rapport à une mesure « zéro » et dans un temps imparti).

Le comité de suivi salue les mesures en cours au niveau du plan de recrutement, qui permettront à définir les correspondances propices entre le profil de l'équipe et les besoins du programme.

Conclusion générale

Le comité de suivi souhaite d'abord souligner le travail important réalisé par l'institution dans la mise en œuvre du plan d'action initial, ainsi que la cohérence et correspondance entre le plan initial et le projet de plan actualisé.

Comme affirmé dans le dossier d'avancement, la démarche qualité se formalise, grâce entre autres mesures, à un investissement important dans l'allocation de ressources humaines, notamment dans la coordination qualité (investissement qui ne portera véritablement ses fruits que lorsque la fonction aura trouvé une certaine stabilité), ce qui a facilité l'introduction progressive d'une réflexion et d'une culture qualité dans l'établissement. Il serait toutefois encore nécessaire d'ajouter des indicateurs de performances qui permettront de mesurer de manière soit quantifiable, soit objectivée, les avancées des actions dans le temps.

L'apprenant est positionné de manière centrale dans les réflexions pédagogiques : ces dernières doivent idéalement mener à accroître ses chances de réussite au niveau de son parcours et ses chances professionnelles sur le marché du travail. Toutefois les problématiques identifiées par la direction pour optimiser son parcours de formation professionnelle ne correspondent pas à celles soulignées par les étudiants. Pour réaliser l'axe 1, il est impératif que l'axe 2 se traduise par un véritable plan de communication qui implique un mouvement tant descendant qu'ascendant entre les parties prenantes.

Certaines avancées sont significatives à plus d'un égard, telle l'utilisation des réseaux sociaux et d'e-outils collaboratifs. Deux chantiers prioritaires ont maintenant été choisis, à savoir : d'une part, la visibilité et l'attractivité de l'offre, et d'autre part, la mise à disposition plus adaptée de ressources documentaires. Toutefois, si les ressources documentaires sont primordiales pour assurer un parcours optimal aux étudiants, l'analyse SWOT a identifié d'autres faiblesses relevées par ailleurs dans la partie 3. Ce chantier serait plus porteur s'il faisait partie d'un plan d'action plus large adressant d'autres priorités de la section.

Dans la poursuite de ce travail, il sera important de prendre en compte que l'approche institutionnalisée doit également pouvoir être appropriée au niveau de la section afin de permettre aux enseignants d'être davantage impliqués dans ses différentes articulations. À noter également, l'importance de développer le plan stratégique, afin de bien démontrer la cohérence de l'ensemble de l'institution et de soutenir au mieux la démarche qualité au niveau du programme. Concernant le plan d'action pour le programme, le comité de suivi recommande à l'institution de mieux expliciter les objectifs visés et de les traduire afin de les rendre pertinents pour les différents acteurs avec des indicateurs mesurables. Il serait nécessaire d'ajouter des indicateurs de performances qui permettront de mesurer de manière soit quantifiable, soit objectivée, les avancées des actions dans le temps.

Ceci permettra également de favoriser une implication plus importante de ces derniers dans la mise en œuvre des actions.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi
Relations publiques

2018-2019

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Les parties prenantes du processus qualité du bachelier en relations publiques de l'ESA souhaitent remercier les experts pour l'échange d'idées qui a suivi leur visite et pour les recommandations formulées dans le rapport de synthèse. Néanmoins, l'établissement et ses parties prenantes souhaitent contextualiser certaines de ces observations. Ces commentaires ont été rassemblés par les membres de la commission d'évaluation interne de la section concernée sur base d'une consultation collaborative menée à distance et d'une réunion de synthèse.

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond
P.2, p.7, §6	Le rapport de suivi mentionne la persistance du problème de l'information des apprenants concernant le parcours des UE de langue malgré certaines mesures prises (e.g. plaquette d'information de l'ANLV, logigramme de procédure de test et de valorisation des acquis). Outre la création de nouveaux outils d'information et d'auto-évaluation de son parcours en langue, la problématique a été portée au niveau du Conseil général de l'EPS par la coordinatrice de la section langue de l'ESA. Les résultats de ce groupe de travail au sein du CG de l'EPS permettront aux parties prenantes de disposer d'un cadastre des formations afin de rediriger les apprenants ne pouvant accéder aux UE non organisées à l'ESA, mais aussi d'éclaircir les dispositions opérationnelles de la valorisation des acquis.
P.2, p.7, §7	Les activités d'accueil peuvent être proposées tant en journée qu'en soirée. Leur organisation tient compte des impératifs des partenaires, mais aussi de l'organisation des autres activités d'enseignement (e.g. cours des UE transversales).
P.2, p.7, §8	Les copies d'examen et les grilles d'évaluation sont systématiquement à disposition des étudiants pour consultation, durant ou en dehors d'une permanence organisée par le chargé de cours. Ce moment pédagogique est ainsi l'occasion de revenir sur les points de réussite de l'étudiant.
P.2, p.8, §2	Sur base des constats faits par l'équipe pédagogique – dont les deux chargées de cours de l'UE Epreuve intégrée – et complété par l'analyse transversale faite par l'établissement, le parcours des langues n'est pas l'unique facteur du faible niveau de diplomation. L'un des leviers identifiés, de manière transversale aux sections de l'ESA, est d'optimiser l'information des étudiants concernant l'épreuve intégrée, tant en termes de temps nécessaire à sa réalisation qu'en termes organisationnels au sein de leur parcours de formation.
P.2, p.8, §4	Depuis 2013, des fiches guides d'utilisation de l'espace numérique de travail sont réalisées à destination des parties prenantes. Toutefois, une réflexion continue doit être mise en place pour trouver des solutions pour gagner en efficacité.
P.2, p.8, §7	L'enseignement modulaire permet une flexibilité, qui peut être déconcertante pour les étudiants, mais qui constitue une réelle opportunité en termes d'organisation de leurs études.

P.2, p.8, §8	D'autres éléments de visibilité sont à mentionner, notamment la dynamique de réseau particulièrement présent dans la section Relations publiques. Celle-ci se traduit notamment par les activités d'enseignement sur le terrain, l'invitation de professionnels du secteur dans le cadre des enseignements et durant les stages.
P.2, p.9, §3	En la matière, l'établissement doit appliquer le prescrit légal en matière de rémunération des chargés de cours (enseignants ou experts) et se conformer aux dotations prévues dans les dossiers pédagogiques.
P.2, p.9, §4	Le développement d'actions de visibilité externe se traduit en particulier dans le cadre d'activités d'enseignement : d'une part, l'intervention régulière d'experts du secteur professionnel permet à ces derniers de se confronter aux compétences activées par l'enseignement de promotion sociale à l'ESA ; d'autre part, les activités d'enseignement sur le terrain se traduisent également par l'utilisation d'outils de visibilité, comme le roll-up, les badges, l'uniforme des étudiants et la mention publique du partenariat avec l'ESA.
P.3, p.10, §1	Le processus d'intégration des nouveaux chargés de cours se réalise sous forme d'une réunion de section, qui gagnerait à être davantage formalisée.
P.3, p.10, §3	Les désavantages d'une gestion de la qualité de type descendante sont bien identifiés par la direction, la coordination qualité et les coordinations de section. Toutefois, les limites imposées par les dispositions légales et les dotations disponibles ne permettent pas de développer davantage de processus collaboratifs de manière formelle et/ou informelle. Dès lors, des solutions ont été recherchées pour palier – autant que possible – à cette limite en créant des espaces dématérialisés.
P.3, p.10, §3	Les réunions mentionnées dans le rapport de synthèse sont des temps d'organisation de l'équipe administrative (e.g. répartition des tâches, suivis des dossiers, suivi obligations administratives). Dès lors, sauf dossier précis, il n'y a pas de raison particulière pour que les membres de l'équipe pédagogique soient mobilisés.
P.3, p.11, §5	Outre des solutions communicationnelles ou pratiques, la problématique de l'organisation des UE de langue touche deux points systémiques propres à l'EPS : d'une part, l'exigence d'un niveau de maîtrise commun en sortie du cursus ; d'autre part, une offre de langues indisponibles dans le bassin de formation. Ces deux aspects provoquent des retards dans le cursus de formation en langue pour les étudiants.

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

Carine Dechamps
Directrice



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

Arnaud G. Rusch
Coordinateur qualité

