



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 de la Ville de Liège (HEL)

21 mai 2019

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Relations publiques : Haute École de la Ville de Liège .....                     | 3  |
| Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale ..... | 5  |
| Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....                            | 7  |
| 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 de la Ville de Liège

## 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 5 décembre 2018 à la Haute École de la Ville de Liège. 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 comité<sup>1</sup>

- 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

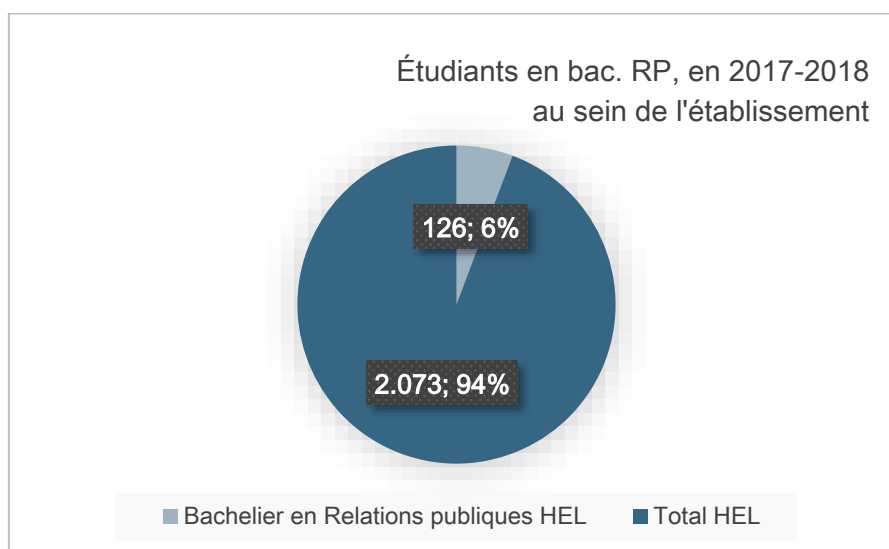
---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

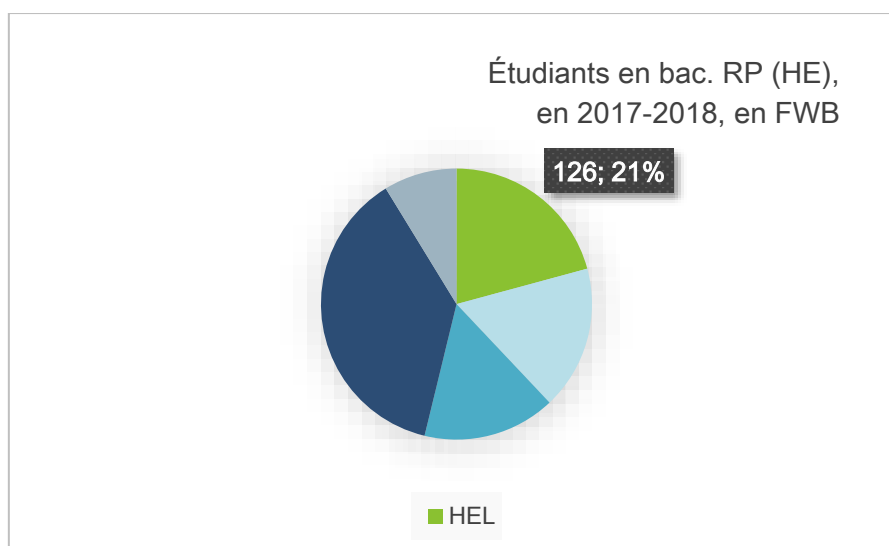
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Ville de Liège (HEL) est un institut d'enseignement organisé par la Ville de Liège. Elle résulte du regroupement de plusieurs écoles supérieures de la Ville de Liège et organise des formations dans quatre catégories : paramédicale, technique, pédagogique et économique. Le bachelier en Relations publiques, objet de la présente évaluation de suivi, est offert au sein de cette dernière catégorie économique. La HEL fait partie du Pôle académique Liège-Luxembourg.

En 2017-2018<sup>2</sup>, la HEL comptait 2.073 étudiants ; la section relations publiques 126 étudiants.



En 2017-2018, les étudiants du bachelier en Relations publiques à la HEL représentaient 21% du nombre d'étudiants inscrits dans ce bachelier, les cinq hautes écoles offrant cette formation confondues.



<sup>2</sup> 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

À la suite de la visite du comité des experts de l'évaluation initiale en 2014, la Haute École de la Ville de Liège (HEL) a mis en place une coordination de section relations publiques (RP) et une coordination de catégorie économique qui a encouragé la culture qualité chez les acteurs. Depuis 2016, la coordination de catégorie est à temps plein et a remplacé la coordination de section : une enseignante prend sur elle d'assurer le lien entre la coordination de catégorie et l'équipe des enseignants.

La HEL a créé une Commission Qualité (CoQua) reprise, depuis 2016, dans le projet pédagogique social et culturel de la HEL. Celle-ci regroupe au niveau institutionnel les membres de la cellule démarche qualité, les coordonnateurs qualités temporaires des cursus évalués, la présidente du conseil des étudiants, les directions des catégories et la directrice présidente. C'est dans cet esprit que la HEL a injecté temporairement 10% de coordination qualité dans la section relations publiques pour réaliser le dossier d'avancement. Un objectif de la cellule est de développer un tableau de bord institutionnel qui permettra de visualiser les avancées de chaque catégorie (avec actualisation trimestrielle) et de piloter les évaluations des catégories et de la HEL.

Autre chantier institutionnel à côté du tableau de bord qualité, la rédaction d'un plan stratégique qui s'inscrit dans le développement du *management* institutionnel.

La HEL dispose de cellules d'appui transversal inchangées depuis la visite des experts en 2014, à l'exception du service d'aide à la réussite (SAR) dont l'équipe a été entièrement remaniée et qui développe de nouveaux projets.

Depuis septembre 2015, la HEL dispose d'une chargée de la communication externe et, en juin 2016, un nouveau site web a incité les différentes sections à réécrire les contenus de chacune d'elles.

Itinéraire Professionnel, la cellule transversale IPHEL, a été créée en 2016. Elle accompagne les diplômés et maintient le contact avec les *alumni*.

En mars 2018, la coordinatrice de qualité de la section RP a organisé une réunion avec les étudiants suivie d'une seconde avec les enseignants qui ont permis aux différentes parties prenantes de participer à la rédaction du dossier d'avancement.

Depuis mai 2018, le service de soutien de la recherche et de l'innovation (SSRI) donne plus de sens à l'apprentissage et a pour objectif d'accroître les projets transversaux.

Depuis septembre 2018, la HEL a une nouvelle directrice-présidente et une nouvelle conseillère académique dans la catégorie économique.

En ce qui concerne la section RP, la refonte complète de la grille de cours de la section RP a coïncidé avec la dynamique du décret dit « Paysage »<sup>3</sup>. Elle a été pensée en fonction du référentiel de compétences, des axes identifiés dans l'analyse transversale des cursus RP

---

<sup>3</sup> 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](#)).

(2014)<sup>4</sup>, des recommandations des experts de l'AEQES et de l'application du décret Paysage en termes de découpage en unités d'enseignement (UE) et acquis d'apprentissage (AA).

---

<sup>4</sup> L'analyse transversale « Relations publiques » est disponible sur le site de l'AEQES, en cliquant [ici](#).

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le plan d'action initial reprenait les axes suivants :

- axe 1 : aspects logistique et matériel,
- axe 2 : aspect pédagogique,
- axe 3 : aspect communicationnel,
- axe 4 : aspect organisationnel et institutionnel.

Ces axes n'ont pas été pensés en fonction d'un ordre précis, ils ne répondent pas à des priorités, ni institutionnelles ni sectorielles.

### **Axe 1 : aspects logistique et matériel**

Il semble y avoir de grandes différences entre les sections, du point de vue matériel. Certains étages -et donc certaines sections- disposent d'une cafétéria et d'une salle d'études. Les étudiants n'ont pas tous à disposition ni les outils, ni les logiciels nécessaires pour réaliser les objectifs décrits dans les UE. Exemple : lorsque, pendant un cours, il est demandé aux étudiants de faire une recherche sur le web, le wifi s'avère indisponible. La priorisation du support pédagogique TIC dans la gestion des infrastructures, l'utilisation professionnelle de médias socionumériques n'ont pas encore été réalisées.

Il apparaît peu cohérent, de l'avis des étudiants, d'organiser des activités et des projets en lien avec l'éco-responsabilité et 1) de ne pas pratiquer le tri, 2) de ne pas pouvoir régler le chauffage.

La HEL investit dans *Office 365* sans que cela ne soit présenté ou clairement communiqué aux étudiants (certains étudiants l'ont acheté, car ils ignoraient que la HEL le mettait à leur disposition). Les actualisations semblent ne pas être disponibles ou ne pas fonctionner.

Il semble que la formation sur *Office 365*, organisée en 2014-15, a également été proposée les années suivantes par l'équipe informatique de l'établissement mais que la communication à cet effet n'a pas toujours été optimale pour toutes les parties prenantes. Le comité de suivi trouve opportune la décision de déléguer cette formation pour les étudiants au SAR même si le changement d'équipe de ce même SAR, en septembre 2018, a entraîné un retard dans sa planification et son organisation. Toutefois, le comité de suivi conseille de maintenir les formations *ad hoc* pour les enseignants par le service informatique.

La vétusté du bâtiment demeure un problème : le chauffage et l'isolation du bâtiment sont insuffisants ; plusieurs locaux nécessaires pour le bien-être des étudiants sont manquants, l'accueil dans le bâtiment et au troisième étage est problématique.

Il y a des difficultés à systématiser l'utilisation de la plateforme et de ses fonctionnalités ; plusieurs logiciels spécifiques aux RP continuent à faire défaut ; l'infrastructure et l'équipement restent à ce jour problématique.

Ces deux derniers éléments sont des freins à l'image et à la visibilité tant de la HEL que de la section RP.

Concernant le parc informatique et les équipements multimédias, plusieurs améliorations et prévisions doivent néanmoins être constatées et sont détaillées. Ainsi, cinq locaux de la catégorie économique sont équipés de matériel de projection et, depuis septembre 2017, une salle d'étude et bibliothèque a été entièrement rénovée et équipée d'ordinateurs.

## **Axe 2 : aspect pédagogique**

Le comité de suivi constate une mutualisation des bonnes pratiques entre sections et catégories : ainsi, les groupes de travail TFE, stage et rapport de stage.

La HEL a développé une vision propre de l'approche pédagogique avec une refonte complète de la grille de cours de la section RP:

- au niveau de l'apprentissage des langues,
- au niveau de l'évaluation des AA des étudiants par leurs pairs (intra-blocs),
- au niveau de l'intégration de la signature RP dans les différents cours,
- au niveau de l'accompagnement de la progression dans les apprentissages.

Mais on retombe ici sur la rupture entre les niveaux des parties prenantes, avec le conseil pédagogique où on entre dans des problématiques amenées par la direction et beaucoup moins dans celles des enseignants. De plus, si un conseil de catégorie a été créé et se réunit jusqu'à quatre fois par an, les réunions de section sont organisées une ou deux fois par an, alors que les autres réunions -pédagogiques, de projet, de supervision, etc.- sont *ad hoc* et bien souvent informelles. Le manque de consultation et de formalisation se traduit par des interprétations très divergentes de concepts que tous utilisent mais de manière très divergentes (comme, par exemple, le concept de « créativité »).

Les étudiants de la section RP sont impliqués dans les projets événements de la HEL, soucieux de créer des liens entre les années et très satisfaits des cours qu'ils trouvent bien agencés et bien équilibrés par rapport à la charge de travail. Ils sont positifs quant à l'immersion en anglais, mais regrettent les informations trop tardives sur les stages et sur les possibilités Erasmus. Une séance d'information (programmée suffisamment tôt) aurait résolu le problème et diminué le stress des étudiants.

Les étudiants trouvent la plateforme difficile d'accès et se considèrent « spamés », recevant quantité de mails d'autres sections. En fait, l'information interne circule parce qu'il y a des professeurs qui s'en chargent : les canaux de communication interne ne sont ni performants ni efficaces.

La formation par rapport aux langues est un point fort de cette section, mais son point faible est la dimension de la communication digitale.

Le comité de suivi perçoit une culture qualité ancrée et une réflexion sur la qualité qui permettent aux parties prenantes, surtout les enseignants, de remettre en question leur façon actuelle de travailler en termes d'efficacité et d'adéquation par rapport aux besoins sans cesse en mutation des métiers des RP.

Depuis septembre 2017, un conseiller académique est dédié à chaque catégorie. Parmi ses missions, il assure un relais entre les étudiants et le SAR.

## **Axe 3 : aspect communicationnel**

La communication fait l'objet d'une réflexion menée dans le cadre de la démarche qualité. À titre d'exemple, l'analyse SWOT (2014) reprend comme faiblesse le fait qu'il y ait des carences au niveau de la collaboration entre les enseignants ou encore que l'absence d'un coordinateur au sein de la section se fasse sentir. De même, ces faiblesses sont reprises et explicitées dans l'analyse SWOT actualisée par rapport à la communication transversale entre collègues qui ne fonctionne pas toujours, à la visibilité de l'école qui n'est pas suffisante et à certaines informations qui ne sont pas toujours communiquées à temps, comme par exemple les absences des professeurs et les horaires d'examen.



Le comité de suivi s'étonne également de l'absence marquée dans le dossier d'avancement d'une fonction pourtant cruciale dans la vie de la section, à savoir : celle du secrétariat administratif de la section, citée par les étudiants et les enseignants comme personne-relais et personne référente pour trouver une solution à toutes les questions d'ordre administratif.

Le dossier d'avancement révèle que les changements majeurs interviennent surtout au niveau du personnel administratif de la catégorie, ce qui soulève des questions quant aux besoins de la section et sur la façon dont ceux-ci sont adressés et ensuite entendus au niveau de la catégorie.

Le ressenti est que le sentiment d'appartenance à la section RP, à la catégorie économique et à la Haute Ecole est très faible.

#### **Axe 4 : aspect organisationnel et institutionnel**

Il y a un souhait de faire évoluer l'approche qualité au niveau institutionnel à un niveau encore plus institutionnalisé avec une reconnaissance du besoin de professionnalisation (budget pour académisation) et du besoin de développement d'instruments (tableau de bord) permettant un suivi des processus nourris par les pilotes (sur l'intranet).

La Cellule Démarche Qualité (CDQ) a considérablement développé ses actions depuis 2014 et ce de manière transversale avec la création de la Commission Qualité (CoQua) et la présence du président du conseil des étudiants à la CoQua.

Cette professionnalisation devrait permettre de résoudre la problématique du faible taux de participation (inférieur à 25%) aux évaluations formelles des enseignements par les étudiants (EEE) en vue d'en permettre la représentativité.

Maintenir les réunions de section une fois par an, consolider les partenariats, mettre en place des actions de sensibilisation des étudiants, développer des outils pédagogiques pour mieux cibler les contenus spécifiques : sont tous de nobles objectifs, mais ils restent trop vagues, n'ont pas d'indicateurs de performances pour les évaluer.

Du point de vue des enseignants, il y a le ressenti d'une réticence récurrente de l'administration pour intégrer des nouvelles procédures qui s'inscrivent dans le décret Paysage (par exemple, l'évaluation des épreuves intégrées, avec une seule cote pour différents cours); il y a des questions existentielles quant au remplacement de collègues absents sur la longue durée (préoccupation très forte partagée par les étudiants qui s'inquiètent de la non-programmation de certains cours de langues, par exemple).

La cellule qualité est perçue comme étant dans « une tour d'ivoire » : les informations vont *top-down*, avec trop peu de possibilités formelles de faire des retours *bottom-up*. Les enseignants s'attendaient à recevoir davantage de soutien, voire même un certain encadrement et une possibilité de dialogue avec la cellule qualité institutionnelle. Ils n'ont, en fait, pu faire appel qu'à la coordination de la catégorie et à leur collègue qui avait temporairement 10% pour la gestion de l'évaluation de suivi RP. La communication n'est donc pas correctement passée, elle a sans doute été transmise trop tôt alors que les parties prenantes n'étaient pas encore dans le processus mental de la visite de suivi.

Une plainte récurrente est la méconnaissance des horaires : les enseignants prennent connaissance des cours à donner trop tardivement par rapport à une nécessaire préparation de ces mêmes cours, surtout lors d'attributions qui sont qualifiées de trop tournantes. Ils apprécieraient de pouvoir travailler quelques années de suite sur le même cours afin de rentabiliser l'investissement pédagogique fourni et de cueillir les fruits de ce travail réflexif.

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

La HEL n'a pas de plan stratégique en soi mais les chantiers sont nombreux et priorités. Le comité de suivi recommande de définir des objectifs atteignables raisonnables et de réfléchir à la manière dont on en mesurera la réalisation grâce à l'usage d'indicateurs pertinents ; il serait opportun d'explicitier plus clairement le lien avec les objectifs stratégiques, afin de bien démontrer la cohérence de l'ensemble de l'institution.

Il y a des échéances à mettre à jour (dans le projet de plan d'action actualisé, on trouve encore, par exemple, « 2016 » pour la politique de communication) et certaines actions restent à préciser.

Le tableau du projet de plan d'action actualisé est à compléter, à étoffer en présentant les actions de manière plus précise ; par exemple, dans l'axe 2, comment « diminuer les disparités entre les niveaux des langues » ? Il est difficile de distinguer les actions et les sous-actions : il y a des chevauchements, par exemple, la politique de communication interne et externe.

Une approche pour la HEL consisterait à proposer la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus et continuer à conserver des traces formelles de la mise en place.

Le comité de suivi met également en garde de ne pas favoriser la catégorie aux dépens de la section dans la vision d'une culture qualité « intégrée » et de soutenir les réunions pédagogiques telles que l'avaient recommandé le comité des experts en 2014 déjà.

Le décret Paysage déploie des « droits » aux étudiants qui, dans certains cas et comme l'ont remarqué les étudiants et les enseignants rencontrés, les freinent dans la progression de leurs études : mieux communiquer les problèmes qui s'accumulent et les risques qu'ils encourent pour davantage « pousser » à l'étude et ne pas postposer certaines épreuves. Il faudrait qu'au niveau de la catégorie une réflexion soit mise en chantier afin de trouver des pistes de solutions pour les projets de groupes avec des étudiants qui ne peuvent participer car ils ont un autre cours à un autre moment (car inscrits dans divers blocs).

Le comité de suivi reconnaît qu'un important travail d'approche de la qualité au niveau institutionnel a été mené dans le domaine de la gouvernance, tout comme d'ailleurs une exécution du plan d'action par les parties prenantes de la section. Toutefois, le comité de suivi a identifié un problème de *top-down* unilatéral, avec une très (parfois trop) forte et rapide volonté d'institutionnalisation de processus :

- au niveau institutionnel, on a une vision de l'approche qualité et on fait tout pour qu'elle soit réalisée ;
- au niveau de la section, les enseignants ont une approche de la qualité qui ne s'approprie pas le discours institutionnel.

Le résultat est qu'on aurait pu s'attendre à ce que certaines actions soient déjà réalisées et opérationnelles, par exemple l'EEE, alors que d'autres actions se multiplient à l'envi, sans véritable cadre. En effet, les enseignants très dynamiques, engagés dans le métier et voulant le meilleur pour leurs étudiants, développent de nombreux projets. La coordination de la catégorie, qui doit gérer toutes les sections qu'elle a en charge, ne peut suivre les développements comme le faisait la coordination de la section précédemment. Aussi, il n'y a actuellement personne pour rappeler la direction à suivre aux enseignants : chaque projet en

soi est pertinent et a un potentiel certain, mais la multiplication incontrôlée met chacun de ces projets en péril et en diminue tant l'impact que la réussite des étudiants.

Si dans le projet de plan d'action actualisé, certaines responsabilités sont attribuées à un coordinateur RP, ce dernier manque dans la section pour assurer le lien entre la coordination de la catégorie et les enseignants au quotidien. Informellement, une enseignante prend sur elle de remplir certaines de ces tâches de coordination de section, mais sans formalisation il y a toujours un danger de perte de pérennité.

Ce manque se fait sentir au niveau des enseignants : pour le soutien et le suivi quotidien des différentes activités de la section (par exemple, pour discuter de la pertinence d'ajout de tables de conversation pour les cours de langues), mais surtout pour faciliter le dialogue, l'échange, une synergie, une vue et une vision partagée, pour orienter l'avenir de la section, pour travailler en interdisciplinarité, pour être une interface entre le monde extérieur et la vie de la HEL et la section (et vice et versa).

Ce qui amène au résultat qu'il y a, actuellement, foison de projets, mais qui apparaissent cloisonnés, sans véritable dimension transversale, avec un résultat contre-productif car, faute de concertation, ils n'arrivent pas à aboutir. Il est donc nécessaire non seulement de réaliser les actions développées dans les axes, mais également de coordonner les axes 2 et 3 pour optimiser les actions à venir.

## Conclusion générale

Le comité de suivi souligne le travail réalisé depuis l'évaluation initiale. L'établissement progresse dans la réalisation de son plan d'action et il s'agit maintenant de reprendre le travail ensemble et d'impliquer davantage les parties prenantes dans la mise en œuvre. Les données recueillies lors des différents entretiens et consultation de documents indiquent qu'une approche qualité institutionnelle est en place qui, devrait, à terme, permettre davantage un meilleur pilotage au niveau de la section, mais qui, sur le court et moyen termes, ne peut oublier d'impliquer toutes les parties prenantes. Ainsi, les 10% mis à disposition de la section RP pour l'élaboration du dossier d'avancement ne sont pas reconduits. Il importe donc que tous se sentent concernés et impliqués dans la démarche qualité afin de poursuivre les efforts réalisés et le chemin déjà parcouru.

Les trois chantiers prioritaires qui répondent à des freins identifiés par le biais du dossier d'avancement vont dans ce sens, étant orientés vers la section RP. Le comité de suivi souligne le fait qu'une réflexion sur la qualité permet aux parties prenantes de remettre en question leur façon actuelle de travailler.

Un des chantiers indiqués vise donc à renforcer la visibilité et l'image de la section RP ainsi que de la HEL et ainsi à développer un sentiment d'appartenance. Le second consiste en la nécessité de renforcer la disponibilité de logiciels permettant aux étudiants d'acquérir les compétences nécessaires en matière de communication visuelle. Le troisième concerne la qualité et le maintien du bâtiment.

Le dossier d'avancement est très complet, et les différents éléments font référence les uns aux autres, ce qui montre que le projet est bien construit et solide. Il manque cependant la dernière étape, à savoir : l'opérationnalisation et la définition des indicateurs de performance permettant d'évaluer la réalisation des actions, par exemple, management institutionnel accru, niveau de satisfaction des acteurs, autonomie des coordonnateurs et amélioration de la communication interne. Dans la poursuite de la démarche, il sera nécessaire de réfléchir sur le niveau de départ et le niveau d'arrivée ou souhaité de chacune de ces actions. Les étudiants, eux aussi, pourraient être informés, impliqués et mobilisés davantage, permettant alors une intégration complète de l'approche qualité auprès des parties prenantes internes. Enfin, il sera nécessaire pour réaliser le premier chantier d'identifier les parties prenantes externes qui seront à même de contribuer à la dissémination des messages porteurs développés par la cellule communication et par les activités de la section RP.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi  
Relations publiques

2018-2019

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général éventuel :

*A la lecture de ce rapport, nous prenons note de l'identification du problème de communication interne, notamment verticale, et de la perception d'un manque de coordination de section de la part des enseignants et étudiants. Nous prévoyons à l'avenir que la coordinatrice de catégorie s'investisse dans la coordination des différentes sections ainsi que dans la communication bottom-up des informations opérationnelles. Nous souhaitons également désigner à l'avenir un coordonnateur qualité permanent de catégorie (et non plus cursus) qui travaillera en étroite collaboration avec la cellule démarche qualité et la direction de la catégorie.*

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

Pascal LEBICROT  
Directrice - Présidente

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

Dr André NOSSENT  
Directeur