



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Information et Communication

Bachelier en Communication

Haute École Louvain en Hainaut  
(HELHa)

Charles Moumouni  
Marc Hootelé  
Alain Kiyindou  
Simon Valloire

10 juillet 2020

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Information et Communication : Haute École Louvain en Hainaut.....  | 3  |
| Contexte de l'évaluation.....   | 3  |
| Synthèse.....   | 4  |
| Présentation de l'établissement et du programme évalué .....  | 5  |
| Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....       | 6  |
| Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....  | 6  |
| Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme.....  | 6  |
| Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....   | 7  |
| Dimension 1.4 : Information et communication interne.....   | 8  |
| Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....               | 10 |
| Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....  | 10 |
| Dimension 2.2 : Information et communication externe.....   | 11 |
| Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....        | 12 |
| Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....   | 12 |
| Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....                           | 12 |
| Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....                           | 14 |
| Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....   | 14 |
| Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....   | 17 |
| Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...   | 17 |
| Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....                                 | 17 |
| Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....  | 18 |
| Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....   | 18 |
| Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue ..... | 19 |
| Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....  | 19 |
| Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....  | 19 |
| Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....  | 19 |
| Conclusion .....  | 21 |
| Droit de réponse de l'établissement.....  | 22 |

# Information et Communication : 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 2019-2020 à l'évaluation du bachelier en Communication. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 6 et 7 février 2020 à la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), sur l'implantation du département social à Tournai, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré trois représentants des autorités académiques, vingt-quatre membres du personnel, vingt-quatre étudiants, six diplômés et huit représentants du monde professionnel. Les experts ont aussi visité les équipements dédiés à la formation des étudiants.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Charles Moumouni, expert pair et président du comité des experts
- Marc Hootelé, expert de la profession
- Alain Kiyindou, expert pair et de l'éducation
- Simon Valloire, expert étudiant

---

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

## Synthèse

### FORCES PRINCIPALES

- Plus importante haute école de la FWB, pouvant profiter de mutualisation et de synergie pour soutenir la démarche qualité.
- Cellule qualité avec un outil intégrateur de la qualité appelé (LOIQ).
- Recours à l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE).
- Bachelier formant à trois types de métier, tout en développant des profils généralistes et polyvalents.
- Forte proportion de professionnels dans l'équipe enseignante.

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Faible ancrage institutionnel de la démarche qualité.
- Faible présence et participation des étudiants aux prises de décisions et aux EEE, et feedback insuffisant.
- Éloignement de la direction de la HELHa, située à Mons.
- Problèmes de communication externe.
- Unités d'enseignement (UE) atomisées dans une approche cours.
- Faiblesse au niveau de la mobilité des étudiants et de l'apprentissage des langues.

### OPPORTUNITÉS

- Contexte de la province du Hainaut, offrant au bachelier l'occasion de se rendre utile en renforçant ses partenariats locaux et en se servant de son environnement unique.
- Possibilité de saisir les besoins en communication présents dans le bassin de Tournai afin de permettre aux étudiants de mettre en pratique ce qu'ils ont appris.

### MENACES

- Problème du niveau des entrants et mauvaise image du bachelier vu comme trop général.
- Manque d'attractivité de Tournai et du Hainaut pour les étudiants.
- Mise en œuvre du décret Paysage mettant à mal la cohérence et l'adéquation de la charge de travail et la durée de trois ans prévue pour la formation.

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1. Donner un meilleur ancrage institutionnel à la démarche qualité au sein de la HELHa.
2. Mettre en place une politique d'évaluation systématique des enseignements, avec des résultats communiqués à la fois individuellement et globalement aux enseignants et aux étudiants.
3. Mettre en évidence, dès l'entrée dans le programme, le « projet de formation » comme fil conducteur des enseignements.
4. Instituer les rencontres pédagogiques, en impliquant notamment les professionnels externes et les nouveaux enseignants.
5. Équilibrer le volume horaire des étudiants.
6. Mettre à jour les dispositifs technologiques de la bibliothèque et les intégrer dans la formation.
7. Organiser un workshop sur la stratégie de communication de la section en vue d'adopter une politique et un plan stratégique de communication interne et externe de la section.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

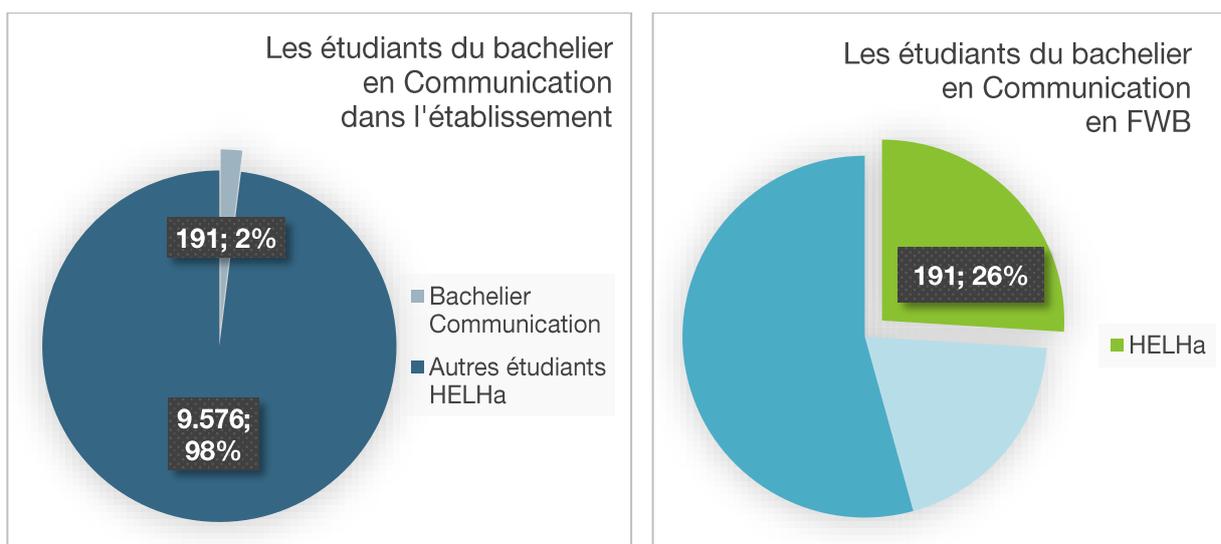
La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2009 de trois hautes écoles (la Haute École catholique Charleroi-Europe, la Haute École libre du Hainaut Occidental et la Haute École Roi Baudouin). Elle relève du réseau libre confessionnel.

La Haute École comporte sept catégories/départements (agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale, et technique) et dispense 44 formations de type court ou long et 5 spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon la catégorie sur seize implantations.

La catégorie sociale située sur quatre implantations (Mons, Montignies-sur-Sambre, Louvain-la-Neuve et Tournai) organise, outre le bachelier en Communication, deux autres bacheliers (en Assistant social et en Gestion des ressources humaine) et deux masters (en Ingénierie et actions sociales et en Transitions et innovations sociales).

Le bachelier en Communication est organisé sur l'implantation de Tournai.

En 2018-2019, 191 étudiants sont inscrits au bachelier en Communication, sur un total de 9767 inscrits à la HELHa, soit 2 % des effectifs. Ces 191 étudiants représentent, par ailleurs, 26 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 735 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019.

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

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

1. La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), plus importante haute école de la Fédération Wallonie-Bruxelles comptant près de 10 000 étudiants, dispose d'un plan stratégique 2020, dont les sept axes sont imprégnés par la démarche qualité.
2. Le département social de Tournai et sa section Communication peuvent profiter des effets de levier, de mutualisation et de synergie des composantes de la HELHa pour soutenir la qualité de l'enseignement. Mais, leur appartenance à ce grand ensemble est aussi un défi en termes de relations de pouvoir, de culture organisationnelle, d'identité et de communication interne.
3. La HELHa a adopté des valeurs humanistes et professionnelles qui sous-tendent les cours et les activités transversales des trois blocs du bachelier en Communication ; valeurs basées sur la confiance, la solidarité, l'empathie, la compétence, la créativité, l'innovation, l'épanouissement, le respect et l'éthique.
4. La HELHa dispose d'un nouveau poste de vice-directeur-président, qui est le relais du directeur-président à l'interne. Il chapeaute les services centraux tournés vers les étudiants, notamment le service des inscriptions, la cellule qualité, la mobilité étudiante, le service d'aide à la réussite, etc.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

5. Le management participatif et l'intelligence collective de la HELHa sont représentatifs de l'écosystème de la qualité, lequel se traduit par la mise en place :
  - d'une Cellule qualité, composée de deux personnes à temps plein qui soutiennent les évaluations de l'enseignement par les étudiants (EEE), les processus d'autoévaluation des programmes et la stratégie de la Haute École en matière de qualité ;
  - d'un Conseil pédagogique, consulté par l'Organe de gestion et le Collège de direction, qui traite entre autres de la promotion de la qualité, de l'évaluation des enseignements, de la modification des programmes, du règlement général des études et des examens ;
  - d'une Cellule d'appui pédagogique ;
  - d'un outil informatique intégrateur de la qualité appelé LOIQ (L'Outil Intégrateur de la Qualité).

6. Mais, l'articulation et la collaboration entre ces instances et la Cellule qualité de la HELHa ne sont pas formelles et évidentes. La Cellule qualité est une invitée permanente du Conseil pédagogique, sans en être membre. Ce faible ancrage statutaire et institutionnel affaiblit la légitimité de la Cellule et fragilise son autorité et sa capacité de mobilisation des parties prenantes internes.
7. Par ailleurs, les instances de décision accordent une place importante aux étudiants : six étudiants sur les 29 membres de l'Organe de gestion ; huit étudiants sur les 24 membres du Conseil pédagogique. Toutefois, cette représentation ne se traduit pas en une présence et une participation effectives, fonctionnelles et efficaces des étudiants. En outre, le comité des experts note la faible implication des étudiants délégués de classe. Le rôle de délégué de classe est sous exploité, incompris et pas assez promu. La section envisage de renforcer l'accompagnement des délégués en formalisant les rencontres avec les étudiants, sans préciser les stratégies pour y parvenir.
8. La section entend tirer parti de l'étude menée par la HELHa dans tout le domaine social sur les réalités étudiantes. Outre la problématique de l'engagement étudiant, cette étude a mis en évidence la nécessité de diversifier les approches pédagogiques, d'assurer la cohérence et la cohésion des enseignements, afin de répondre aux demandes des étudiants pour une formation qui donne du sens et du terrain.
9. Si l'ensemble de ces dispositifs contribue à l'intégration d'une démarche et d'une culture qualité dans la Haute École, l'exigence de la qualité n'est toutefois objectivée et formalisée ni dans une politique ou une charte, ni dans les Statuts de la HELHa, ni dans son Plan stratégique. L'ancrage de la qualité est limité au Projet pédagogique, social et culturel (PPSC) de l'établissement, accompagné d'une lettre de mission et d'un plan d'action revu chaque année par l'Organe de gestion. Dans les faits, la démarche qualité existe partout, mais de façon diffuse, implicite et tenue pour acquis. De ce fait, la Cellule qualité peut faire des suggestions, mais n'a aucun pouvoir institutionnel formel et n'est pas toujours informée par les instances de décision.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

10. La HELHa et la section Communication procèdent chaque année à l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) du bachelier en Communication, ce qui sert au pilotage du programme. Cette EEE est toutefois marquée par un faible taux de participation des étudiants et une communication insuffisante des résultats aux enseignants et aux étudiants. Par ailleurs, l'évaluation individuelle faite par les enseignants reste informelle et non systématique. La section Communication n'atteindra pleinement les objectifs d'assurance qualité du programme que si les EEE qu'elle organise sont généralisées et systématisées.
11. La section affiche une volonté de remise en question de son programme de bachelier en Communication. Elle prend des mesures pour réformer sa grille horaire, l'intégration pédagogique des outils numériques, les modalités de production et d'évaluation des travaux de fin d'études (TFE), la mobilité internationale et l'enseignement des langues étrangères, de même que le rôle des délégués de classe dans la gouvernance du programme. Toutefois, cette réforme du programme ne s'accompagne pas d'un outil d'évaluation de l'impact des modifications apportées.
12. Le comité constate en outre que les étudiants, les alumni et le monde professionnel externe ne sont pas suffisamment impliqués pour contribuer à la gouvernance de la formation et son adéquation avec les réalités et besoins du terrain.

## *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

13. La section Communication se caractérise par la proximité des étudiants avec les enseignants et la direction de section. Ces derniers sont disponibles et accessibles par des contacts formels et informels. La direction et les enseignants connaissent individuellement les étudiants après quelques semaines de cours.
14. L'ambiance « familiale » et le sens des relations humaines de la section Communication sont appréciés par l'ensemble des parties prenantes et facilitent la communication interne de la section.
15. La direction de la Haute École, située à Mons, est toutefois fonctionnellement éloignée de la section Communication à Tournai et les mécanismes de représentation des étudiants dans les instances de gouvernance sont inefficaces.
16. Des mesures sont en cours pour remédier à cette dichotomie entre le centre et la périphérie de la HELHa. Une responsable de la Cellule communication a été récemment engagée, laquelle a fait le tour des sections pour enregistrer les besoins et ébaucher un plan de communication.
17. Enfin, le comité constate que l'outil LOIQ a un grand potentiel de communication interne et de pilotage de la démarche qualité, mais qu'il reste sous-exploité et pas encore suffisamment promu.

## RECOMMANDATIONS

1. Continuer à mettre la qualité au cœur des missions et des pratiques pédagogiques de la HELHa et de la section Communication, en lui donnant un meilleur ancrage institutionnel. Pour ce faire, le comité des experts suggère :
  - a) de formaliser la démarche qualité dans un document de politique transversale, qui oriente le prochain Plan stratégique de la HELHa en 2021, de même que son Projet pédagogique, social et culturel ;
  - b) de concevoir, à des fins de visibilité et d'accès à l'information, un organigramme qualité de la Haute École, mettant en relation les différentes instances de gouvernance de la qualité, notamment le Collège de direction, la Cellule qualité, le Conseil pédagogique, la Cellule d'appui pédagogique et le coordonnateur qualité de la section Communication ;
  - c) de conforter la position experte de la Cellule qualité institutionnelle dans les instances de décision, afin de lui faire gagner en information, en visibilité, en notoriété, en autorité et en légitimité ;
  - d) de mettre le coordonnateur qualité de la section Communication à la tête d'une Commission qualité qui implique les étudiants, les intervenants externes et les milieux professionnels ;
  - e) de valoriser la participation des étudiants dans les instances de décision et d'assurance qualité, en accordant, par exemple, des crédits d'activité citoyenne à leur implication.
2. Mettre en place une politique d'évaluation systématique des enseignements, avec des résultats communiqués à la fois individuellement et globalement aux enseignants et aux étudiants, en leur expliquant le bien-fondé de l'évaluation.

3. Veiller à mettre en place des outils de pilotage pour évaluer l'impact des modifications apportées au programme.
4. Organiser un workshop sur la stratégie de communication de la section, en vue d'adopter, en lien avec la Cellule communication et la Cellule qualité de la Haute École et en s'appuyant sur les forces vives de l'ensemble de la section, une politique et un plan stratégique de communication interne de la section.
5. Veiller à ce que les relations d'autorité, de pouvoir et de coordination au sein de la Haute École ne s'exercent pas aux dépens de la mission particulière et de l'identité du programme de la section Communication.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

1. Le bachelier en Communication forme à trois types de métier, tout en développant des profils généralistes et polyvalents outillés pour servir dans tous les milieux professionnels : le journalisme, les relations publiques et l'animation socioculturelle.
2. Le comité constate toutefois qu'une grande partie des finissants éprouvent le besoin de faire un master à l'université. La section explique que dans la plupart des cas, il s'agit d'une stratégie des étudiants consistant à chercher d'abord le côté professionnalisant du bachelier en Communication, pour se ménager ensuite la possibilité de faire un master à l'université à travers une passerelle. Les étudiants se donnent ainsi de meilleures chances sur le marché de l'emploi. Un tel argumentaire n'est toutefois pas étayé par des données d'enquête.
3. Quoi qu'il en soit, le comité note une baisse de l'effectif du bachelier sur plusieurs années, de même qu'une baisse du nombre de diplômés. Dans ce contexte de décroissance, la section met en place une veille pour anticiper les changements, laquelle est facilitée par la présence des professionnels externes intervenant dans le cursus. Ces derniers assurent ainsi une correspondance entre le contenu de la formation et les compétences recherchées par le marché de l'emploi.
4. En outre, le programme est bien ancré dans le milieu socioprofessionnel et repose sur de nombreux contacts établis avec les acteurs locaux et régionaux à travers plusieurs activités : conférences de personnalités et professionnels ; projets réalisés par les étudiants avec les milieux culturels, médiatiques et d'entreprises ; forte implication des milieux socioprofessionnels dans l'accueil de stage et l'évaluation des travaux de fin d'études (TFE).
5. Pour faire évoluer son cursus, la section a réalisé un focus groupe avec les professionnels des métiers de la communication sur les acquis d'apprentissage et la pertinence du programme. Le comité constate tout de même que le bachelier est en retard par rapport à la réalité digitale du secteur des communications et que la section mène une réflexion trop tardive sur les adaptations nécessaires au regard de l'évolution des technologies numériques matures : 5G, intelligence artificielle, *blockchain*, etc.
6. Par ailleurs, le comité est conscient des partenariats noués par la HELHa avec l'étranger pour favoriser la découverte de l'autre et le vivre-ensemble. Le programme Erasmus, la bidiplomation avec la Haute École Thomas More de Malines et le partenariat avec l'Institut des Stratégies et Techniques de Communication (ISTC) de Lille sont des dispositifs intéressants pour les étudiants du bachelier en Communication. Mais, le comité constate la sous-utilisation de ces dispositifs de

mobilité étudiante pour des raisons diverses : la non maîtrise de la langue étrangère par les étudiants, leur peur d'échouer à l'étranger, le refus de collaboration de l'Angleterre et de l'Irlande, la faiblesse du budget de soutien du stage, l'emploi du temps dissuasif des étudiants qui travaillent pour payer leurs études et le peu d'intérêt des étudiants pour la mobilité en général.

7. Le comité constate aussi la faible mobilité enseignante, tout en notant la prise de conscience de la section de l'importance de cette mobilité.

### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

8. Le diplôme et plus largement la HELHa font face à des problèmes de communication en termes de perception, de visibilité, de notoriété et de prestige de leurs programmes.
9. La formation en Communication en général projette une mauvaise image depuis que certains médias belges l'ont déconsidérée en la présentant comme un secteur non porteur de débouchés.
10. De plus, le bachelier en Communication de la HELHa est mal connu des étudiants qui sortent du secondaire, de même que de leurs parents.
11. Pour promouvoir son programme, la section dispose d'une page *Facebook*, gérée par la direction, avec des possibilités d'interaction des étudiants. Elle utilise aussi les journées portes ouvertes avec le concours des étudiants, ainsi que les salons SIEP (Service d'Information sur les Études et les Professions) auxquels les étudiants ne sont pas toujours associés.

## RECOMMANDATIONS

1. Impliquer systématiquement les parties prenantes externes (professionnels et anciens diplômés) dans la révision et l'évaluation du programme.
2. Développer la politique partenariale concernant les possibilités d'Erasmus dans d'autres pays et nations anglophones que l'Angleterre.
3. Veiller à mener une enquête sur les raisons de la poursuite des études après le diplôme de bachelier professionnalisant en Communication à la HELHa.
4. Mener une stratégie forte et efficace de communication institutionnelle et de promotion, en alliant tous les outils à disposition et en impliquant toutes les parties et les ressources au service du bachelier et de la Haute École.
5. Saisir les suites de la célébration du vingtième anniversaire de la section Communication, quoique planifiée comme un événement plus interne pour l'équipe de direction, les étudiants et les diplômés, pour :
  - renforcer le sentiment d'appartenance à la section ;
  - mettre en exergue les spécificités, les distinctions et les grandes réalisations de la section Communication de Tournai ;
  - mettre en lumière quelques anciens diplômés qui ont réussi leur carrière professionnelle, dont ceux de la cellule étudiant-entrepreneur ;
  - valoriser et augmenter la notoriété du diplôme et de l'établissement ;
  - formaliser le réseau des alumni de la section Communication de Tournai.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

1. Le programme de bachelier en Communication est conçu en fonction du référentiel des compétences et de la grille minimale imposés par la Fédération Wallonie-Bruxelles.
2. Les acquis d'apprentissage (AA) paraissent clairement formulés, à savoir :
  - assurer la circulation de l'information dans une entreprise ;
  - élaborer une stratégie de communication pour tout type d'entreprise et un plan de communication ;
  - concevoir, réaliser et diffuser des supports de communication interne et externe ;
  - assurer des relations de presse (communiqué de presse, conférence de presse...);
  - développer des projets d'animation socioculturelle, artistiques, humanitaires, de loisirs, d'éducation permanente, etc. auprès d'organismes publics ou privés ;
  - procéder à des interviews, enquêter, rédiger, réaliser des reportages écrits et audiovisuels, en recourant aux outils multimédias et en déclinant l'information à 360 degrés (télé, radio, Internet et les médias sociaux).
3. Ces AA ne mettent toutefois pas en évidence d'autres compétences clés visées par le référentiel, à savoir : « mobiliser des savoirs généraux et spécifiques aux domaines de l'information, de la communication, à l'univers des médias et de la culture » et « inscrire sa pratique dans une réflexion critique, citoyenne et responsable ».
4. Les fiches ECTS sont mises à disposition et accessibles à tous les étudiants. Mais les étudiants ne s'en sont pas appropriés, sauf dans le cadre des stages et des TFE. Dans les faits, rares sont les étudiants qui en prennent connaissance.

#### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

5. Le programme accorde beaucoup d'importance à la dimension pratique de la formation en confiant les cours professionnalisants et les ateliers aux enseignants venant du milieu professionnel.
6. Les unités d'enseignement (UE) sont toutefois atomisées de sorte qu'une UE équivaille à une activité d'apprentissage ou à un cours. Il en résulte que les AA et les UE ne sont pas mobilisés comme outils pédagogiques. Les enseignants ont des doutes sur le

découpage de certaines activités d'apprentissage en quadrimestre et se posent des questions sur leur évaluation.

7. En fait, les enseignants donnent des cours très intéressants, mais seulement en fonction de leur propre compétence et de ce qu'ils jugent pertinents pour les métiers de la communication. Le référentiel de compétences et les AA n'apparaissent pas toujours de manière évidente comme fil conducteur de leur enseignement, sauf dans le cas des stages et des travaux de fin d'études (TFE). Les étudiants ne savent pas toujours les rationalités et finalités des cours généraux qu'ils prennent.
8. Par ailleurs, le comité note des problèmes structurels et sociétaux du bachelier en Communication liés au niveau d'études des jeunes venant du secondaire, notamment des problèmes de maîtrise du français et de culture générale. Toutefois, ce constat repose sur le ressenti du corps enseignant et non sur des indicateurs ou une enquête menée en interne.
9. Le comité constate aussi une faiblesse au niveau de l'apprentissage des langues, notamment du néerlandais, dont la section a bien conscience. La section ne fait pas de test à l'entrée et procède à un nivellement par le bas ou par le haut qui décourage plusieurs étudiants.
10. Le comité s'interroge par ailleurs sur la pertinence de l'espagnol dans le programme et le caractère optionnel du néerlandais à quelques kilomètres de la frontière linguistique.
11. Pour remédier à ces insuffisances, la section envisage de donner l'envie d'apprendre les langues et de promouvoir la mobilité internationale, en renforçant les cours de deuxième langue et en imposant une mini-mobilité étudiante de trois jours. Le réalisme et l'efficacité d'une telle mesure restent à démontrer.
12. La section organise une « Semaine Pro » (semaine professionnelle) qui permet aux étudiants de découvrir les métiers de la communication, de même qu'une « Info Stages » dès le début de l'année, qui leur permet d'avoir une idée de leurs lieux de stage éventuels.
13. Les stages offerts sont de 23 semaines et vont en *crescendo* dès le premier bloc pour quatre semaines. Ils sont diversifiés et bien encadrés par la section en termes d'orientation générale, d'accompagnement technique, de visite *in situ*, de motivation et de retour des maîtres de stage. Les stages jouent un rôle central dans l'acquisition de compétences. Ils doivent couvrir au moins deux des trois métiers de la communication et se dérouler au moins une fois en dehors de Tournai. De telles exigences visent à susciter l'ouverture d'esprit de l'étudiant sur les métiers du secteur et leurs possibilités géographiques. La section a des grilles de stages différentes selon l'année concernée.
14. Les TFE du programme concrétisent les acquis pendant les années d'étude, colligent la recherche et en font une synthèse écrite et orale en lien avec une problématique de stage. Pour donner plus de sens à ce travail que les étudiants considèrent de plus en plus comme une exigence de trop après le stage, le programme envisage une nouvelle formule de TFE, appelée TFE e-Portfolio, qui serait une vitrine virtuelle (sur la plateforme WordPress) des travaux ayant une plus-value professionnelle pour l'étudiant.

### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

15. Le comité note que l'architecture générale du programme s'équilibre en cours théoriques ou généraux et en cours pratiques ou professionnalisants, accompagnés de séminaires, d'ateliers, de trois stages et de maîtrise des outils liés au secteur.
16. Malgré ces aspects pratiques, le programme du bachelier est agencé de façon générale dans une approche cours et non en fonction d'un programme ou d'un projet de formation.
17. Par ailleurs, l'individualisation du bachelier sous forme de programme annuel d'études (PAE), met à mal la durée de trois ans prévue pour la formation. Les étudiants sont de plus en plus à cheval sur plusieurs blocs et ne peuvent être présents dans plusieurs cours à la fois. Dans bien des cas, ils choisissent les cours qu'ils jugent prioritaires. Le comité constate ainsi une incohérence de la constitution des PAE avec les stages, les cours non encore validés et les ateliers requérant une présence des étudiants.
18. La charge de travail des étudiants est très lourde : ceux-ci sont en cours de 8h20 à 17h45, du lundi au vendredi, pendant 30 semaines d'activité pédagogiques. Ils n'ont pas assez de temps pour le travail personnel ou les travaux de groupe ou les travaux à remettre. Leur charge de travail semble aussi mal répartie entre les quadrimestres, en raison des contraintes liées à la disponibilité des enseignants. Un projet de nouvelle grille et de cadastre des travaux est initié dans le but d'alléger la charge de travail des étudiants en première année. Il vise à diminuer les cours en présentiel et à retirer une semaine au stage du deuxième bloc.

### *Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

19. Les dates d'examen sont connues des étudiants dès le début des cours, mais les modalités et les critères d'évaluation de l'apprentissage ne sont pas communiqués systématiquement par tous les enseignants.
20. L'évaluation des cours se fait de façon isolée et non intégrée, en dehors des acquis d'apprentissages, de l'esprit d'UE et de projet de formation. Les étudiants pour lesquels l'école n'est plus une priorité visent l'accumulation des points et non l'acquisition de compétences.
21. Les stages et les TFE sont, par contre, évalués de manière intégrée en fonction des acquis d'apprentissage.
22. Le comité salue l'initiative du TFE e-Portfolio, qui peut être un outil précieux pour l'embauche. Mais, il se demande si l'e-Portfolio n'est pas une manière de contourner les carences des TFE classiques qui ne séduisent plus les étudiants et les professeurs, et s'interroge sur les modalités d'implémentation et d'évaluation de ce dispositif.
23. Le comité prend connaissance de la réflexion en cours sur le point de savoir s'il faut remplacer l'évaluation chiffrée par l'évaluation des acquis de compétences et remarque une ouverture de certaines parties prenantes à cette idée. Le comité s'interroge toutefois sur la conformité d'un tel système d'évaluation avec la politique institutionnelle et le cadre légal du programme. Il relève le défi qu'il représenterait en termes d'objectivité et d'équité pour les étudiants et de charge de travail pour les enseignants.

## RECOMMANDATIONS

1. Mettre en évidence, dès l'entrée dans le programme, le « projet de formation » comme fil conducteur, en permettant aux étudiants et aux enseignants de visualiser la cohérence des cours en fonction du référentiel des compétences et des acquis d'apprentissage visés ; la grille actuelle ne laissant voir qu'un alignement de cours en fonction de leur rattachement disciplinaire. La valorisation des compétences transversales est nécessaire pour justifier des cours généraux comme la philosophie, la sociologie, la science politique, l'économie et le droit.
2. Instituer ou renforcer les rencontres pédagogiques, en impliquant notamment les professionnels externes et les nouveaux enseignants, pour actualiser l'information sur le cadre légal de la formation : le référentiel de compétences, le profil d'enseignement et leur déclinaison en UE et activités d'apprentissage.
3. Expliquer les articulations du cadre pédagogique lors des journées promotionnelles du programme, des journées d'accueil des étudiants et dans les activités transversales.
4. Définir dans les engagements pédagogiques les modalités et les critères d'évaluation des examens et les communiquer systématiquement aux étudiants dès le début du cours.
5. Procéder à l'évaluation des cours de façon intégrée, en fonction du projet de formation et en lien évident avec les acquis d'apprentissage.
6. S'assurer que l'éventuel système d'évaluation non chiffrée des acquis d'apprentissage – s'il était adopté – serait conforme à la politique institutionnelle et au cadre légal du programme, qu'il serait objectif et équitable à l'égard des étudiants et qu'il ne comporterait pas une charge de travail trop lourde pour les enseignants.
7. Mettre en place, à l'entrée du bloc 1, un test formatif sur la maîtrise du français et la culture générale nécessaire au bachelier, en prévoyant un renforcement de l'activité du service d'aide à la réussite (SAR) pour les étudiants qui échoueraient au test.
8. Ramener les cours de langues à la réalité du territoire, en rendant le néerlandais à nouveau obligatoire et l'espagnol, optionnel.
9. Mettre en place un outil de suivi de l'initiative du renforcement des cours de deuxième langue et du projet de mini-mobilité pour en mesurer l'impact à moyen et long termes.
10. Équilibrer l'horaire de cours des étudiants, en explorant les alternatives aux cours en présentiel comme les cours hybrides, les cours en ligne (*MOOC*, webinaires, capsules d'auto-apprentissage, etc.), et autres formations ouvertes à distance, en impliquant les étudiants et les enseignants.
11. Envisager la possibilité d'un stage obligatoire dans une autre langue, comme le néerlandais ou l'anglais, pour garder une cohérence dans le développement des enseignements en langue.
12. Assurer un suivi rigoureux de la transformation éventuelle du TFE en e-Portfolio, qui tienne compte des exigences de qualité en termes de méthodologie de recherche, de rencontre professionnelle, de retour réflexif et critique et de soutenance de production

originale ; mener ensuite une analyse d'impact de l'e-Portfolio auprès de toutes les parties prenantes en temps opportun.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

1. En vingt ans d'existence, le bachelier en Communication compte aujourd'hui 41 membres du personnel. La moitié des enseignants du programme sont des professionnels qui s'occupent des cours professionnalisants et des cours d'atelier.
2. La HELHa et la section Communication apportent un soin au recrutement d'un personnel compétent, ayant des profils diversifiés. Elles s'assurent aussi de la bonne intégration du nouveau personnel, notamment par le moyen d'une brochure d'accueil et d'entretiens annuels.
3. La formation continue du personnel et des enseignants est favorisée, mais laissée à la liberté de chacun.

#### *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

4. Les locaux de la section Communication sont bien équipés, ses ressources matérielles sont modernes et adéquates, incluant des studios de télévision, de radio et de photo.
5. La section bénéficie aussi d'infrastructures en rénovation, mais n'incluant pas l'aménagement d'un espace plus grand pour les étudiants.
6. Les licences des logiciels graphiques (suite *Adobe, InDesign*) coûtent cher et ne sont pas fournies aux étudiants. La section envisage d'intégrer ces aspects numériques avec la mise à disposition de la suite *Adobe*.
7. La section dispose d'une bibliothèque, faisant partie de treize centres de documentation en réseau avec d'autres bibliothèques, mais son fonctionnement n'est pas optimal pour la section Communication. Les étudiants ont, en effet, une mauvaise perception de leur bibliothèque, malgré l'effort humain et budgétaire consenti par la section pour l'améliorer. Les étudiants manquent aussi un pan de la formation sur la recherche documentaire.
8. La plateforme *Moodle (Connected)* est disponible et utilisée par tous, mais uniquement comme lieu de dépôt de contenus. Le comité n'a noté aucune utilisation de cette plateforme à des fins d'e-learning (cours en ligne), dans un contexte où les étudiants ont pourtant besoin d'un allègement des cours en présentiel.

### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

9. La HELHa a une stratégie d'aide à la réussite, visant à mettre en œuvre une politique d'égalité. D'une part, la Haute École offre des activités transversales : cours de propédeutique, de recherche documentaire, d'actualité, de langues, d'expression écrite normative, de prise de notes, etc. D'autre part, elle organise des ateliers méthodologiques de type journées de bien-être et santé, de gestion de blocus, d'autoévaluation en situation d'échec, de tutorat, etc.
10. La validation des acquis de l'expérience (VAE) fonctionne et les étudiants en sont informés.
11. L'enseignement se veut inclusif et offre des dispositifs pédagogiques adaptés à la diversité du profil des étudiants (personne à mobilité réduite). Il offre aussi un aménagement raisonnable, donnant lieu à un plan d'accompagnement individualisé (PAI) des étudiants ayant des besoins particuliers, de même qu'un service d'aide financière et de réorientation.

### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

12. La section a mené une enquête auprès des diplômés en 2019 dans le cadre du dossier d'auto-évaluation (DAE), mais ne le fait pas de manière systématique. Des efforts sont en cours pour y remédier.

## RECOMMANDATIONS

1. Évaluer la politique de formation du personnel enseignant et administratif.
2. Mettre à jour les dispositifs technologiques de la bibliothèque et les intégrer dans la formation des étudiants.
3. Renforcer le fonds documentaire dédié aux étudiants de la section Communication.
4. Systématiser la collecte des données auprès des diplômés, en vue de récolter un maximum de renseignements pour la refonte de la grille et la pertinence du programme.
5. Explorer la possibilité d'utiliser la plateforme *Moodle* à des fins d'e-learning, afin d'alléger les cours en présentiel et résorber les conflits horaires des étudiants.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

1. La section Communication a réalisé un DAE d'une bonne qualité graphique et visuelle, traduisant un esprit d'équipe.
2. La section a fait une bonne anticipation du processus d'auto-évaluation, avec une coordonnatrice qualité recrutée deux ans avant la date de remise du DAE.
3. L'auto-évaluation a été conduite de façon méthodique, participative et mobilisatrice, au moyen de :
  - deux focus groupes avec les anciens étudiants et les représentants du monde professionnel ;
  - neuf réunions thématiques avec les parties prenantes ;
  - une assemblée générale, une journée pédagogique et des groupes de travail.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

4. L'analyse SWOT présente une bonne structuration des actions futures : elle est cohérente, claire, articulée autour de points clés bien présentés.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

5. La proposition de plan d'action est réaliste, adapté aux faiblesses identifiées prioritairement, avec des indicateurs, un échéancier et des personnes responsables.
6. Mais, le plan d'action ne comporte que cinq actions. Le comité voudrait s'assurer que la proposition de plan d'action soit finalisée afin de s'assurer que le plan d'action final remédie à d'autres problèmes importants qui ont été identifiés dans le DAE et au regard des constats, analyses et recommandations du présent rapport.

### RECOMMANDATIONS

1. Procéder à une liste de vérification pour s'assurer que tous les problèmes identifiés dans le DAE ont été pris en compte ou suffisamment considérés dans l'analyse SWOT et le Plan d'action.
2. Mettre LOIQ au service de la mise en œuvre efficace de ce plan d'action.

3. Maintenir le dynamisme réflexif initié par l'évaluation AEQES pour aller plus loin dans l'amélioration du programme.

## Conclusion

Le département social de Tournai et sa section Communication et gestion des ressources humaines font partie de la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), la plus importante haute école de la Fédération Wallonie-Bruxelles (près de 10 000 étudiants), dont ils peuvent profiter des effets de levier, de mutualisation et de synergie pour soutenir la qualité de l'enseignement. Le bachelier en Communication a 20 ans d'existence, près de 200 étudiants et 41 membres du personnel. L'établissement a adopté un plan stratégique cohérent et décliné en plan d'action. Ce dernier s'appuie sur un certain nombre de valeurs humanistes et professionnelles basées sur la confiance, la solidarité, l'empathie, la compétence, la créativité, l'innovation, l'épanouissement, le respect et l'éthique.

L'établissement entend également promouvoir un management participatif et une intelligence collective à travers un certain nombre de dispositifs d'assurance qualité. Toutefois, cette volonté clairement affichée ne s'est pas réellement traduite par une présence et une participation active des étudiants. Il est intéressant de constater la volonté affirmée de la section de remanier son programme de bachelier en Communication en réformant la grille horaire et en renforçant la formation des étudiants dans le domaine du digital. Il apparaît néanmoins urgent de réaliser les adaptations nécessaires pour être en phase avec l'évolution des technologies numériques matures : 5G, intelligence artificielle, *blockchain*, etc.

Le programme est bien ancré dans le milieu socioprofessionnel et repose sur de nombreux contacts établis avec les acteurs locaux et régionaux. Cependant, les cours généraux ne sont pas suffisamment articulés aux spécificités de la formation. De même, le choix des langues étrangères pose problème. Certaines, comme l'espagnol, ne semblent pas pertinentes dans un espace où la grande majorité des chefs d'entreprise du domaine de la communication sont des néerlandophones.

La Communication est très fluide entre les étudiants, les enseignants et la direction de section. Toutefois, les étudiants gagneraient davantage à être impliqués dans la communication externe. La section a en effet le potentiel de devenir un véritable laboratoire de communication utile pour le bachelier, la Haute école, la ville de Tournai, voire la région du Hainaut.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Information et Communication  
2019-2020

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

| Critère / Dimension | Rubrique <sup>1</sup> | Point <sup>2</sup> | Observation de fond |
|---------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |
|                     |                       |                    |                     |

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

DF LEFEBVRE

Directrice département  
HELHa

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Renée CHALON  
Coordonnatrice  
Qualité

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.