



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

Anne-Marie COTTON  
Cathal DE PAOR

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Relations publiques

PROMSOC Supérieur Mons-Borinage

21 mai 2019

## Table des matières

Relations publiques : PROMSOC Supérieur Mons-Borinage .....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	9
Conclusion générale.....	12
Droit de réponse de l'établissement.....	13

# Relations publiques : PROMSOC Supérieur Mons-Borinage

## 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 3 décembre 2018 à PROMSOC Supérieur Mons-Borinage. 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

---

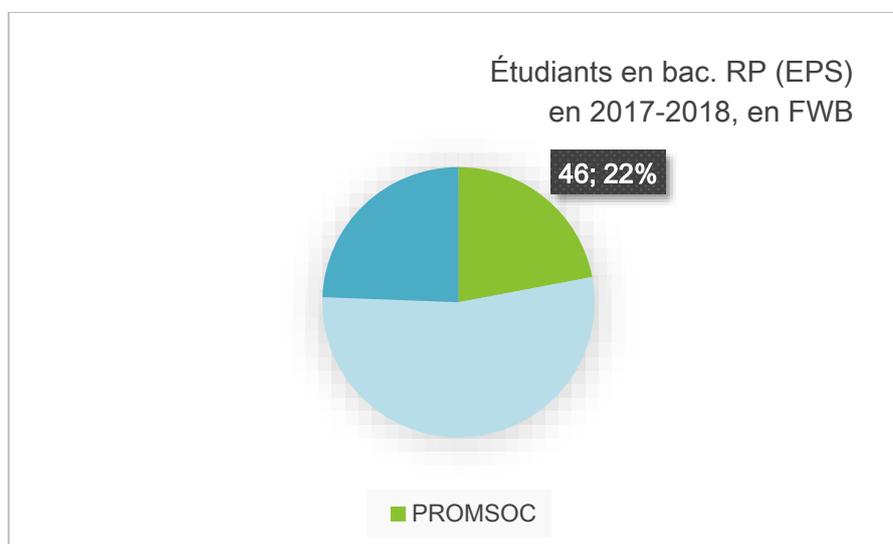
<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

PROMSOC Supérieur Mons-Borinage a été créé en 2014, de la fusion des trois établissements d'enseignement de promotion sociale de la région de Mons-Borinage. PROMSOC Supérieur Mons-Borinage relève de l'enseignement officiel neutre subventionné ; le pouvoir organisateur dont elle dépend est la Province de Hainaut.

PROMSOC organise 17 bacheliers professionnalisants (dont le bachelier en Relations publiques faisant l'objet de ce rapport), un bachelier de spécialisation, un brevet d'enseignement supérieur, ainsi que deux spécialisations à caractère pédagogique, le CAP et le CAPAES. Ces formations sont réparties en quatre implantations. Le bachelier en Relations publiques est offert sur le site de Kennedy à Mons, en cours du soir.

En 2017-2018, les étudiants du bachelier en Relations publiques à PROMSOC représentaient 22% du nombre d'étudiants inscrits dans ce bachelier<sup>2</sup>, les trois établissements d'enseignement de promotion sociale (EPS) offrant cette formation confondus.



<sup>2</sup> Source statistique : établissement

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

PROMSOC Mons-Borinage est le résultat d'une fusion et restructuration, en juillet 2014, de trois établissements d'enseignement de promotion sociale de la région Mons-Borinage avec une distinction entre le secondaire et le supérieur. Un grand nombre de formations du supérieur de l'établissement ont été regroupées sur le site de Kennedy. PROMSOC offre deux formations dans le domaine de la communication : le bachelier en Relations publiques (RP) et le bachelier en Publicité.

En 2016-2017, les fonctions de coordinateurs de section (aux missions détaillées et cruciales) ont été supprimées pour raisons budgétaires.

Il est important de noter que la cohérence et la correspondance entre le plan d'action initial et le plan stratégique n'ont pas toujours pu être réalisées de par les turbulences budgétaires et les changements au niveau de la direction.

Depuis août 2017, une nouvelle directrice a repris l'établissement aidée d'un directeur adjoint et de trois sous-directeurs qui se partagent la coordination des différentes sections ainsi que la coordination de certaines attributions qui ont été redistribuées, tels les dossiers enseignants, les stages et le suivi qualité.

En janvier 2018, il y a eu désignation d'une conseillère pédagogique en charge du service d'aide à la réussite (SAR).

L'établissement identifie clairement cinq problèmes institutionnels : la fusion, la restructuration, les changements managériaux, les changements organisationnels, et la communication interne et externe ; ainsi que trois problèmes généraux : le niveau d'entrée candidats, la réputation de l'enseignement de promotion sociale (en général) et le manque d'ouverture au monde extérieur.

La gouvernance a pour but de créer une identité commune à l'ensemble PROMSOC supérieur à travers un nouveau nom, un nouveau logo, qui devront répondre à un plan stratégique objectivable et mesurable à court et moyen terme, qui doit se co-construire avec les parties prenantes. La mission est de proposer un enseignement de promotion sociale de qualité intégré dans le paysage de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et de permettre au plus grand nombre d'étudiants de s'y épanouir.

L'établissement PROMSOC se trouve sur le site web générique « [etudierenhainaut.be](http://etudierenhainaut.be) ». Il faut entrer sur cette page du site pour trouver la section relations publiques, qui se situe en fin de liste des formations proposées. Détail « numérique », puisque les canaux digitaux sont essentiels pour la communication externe et donc la visibilité de l'établissement, le tweet le plus récent sur [https://twitter.com/Etudier\\_Hainaut](https://twitter.com/Etudier_Hainaut) géré par le portail « Etudier en Hainaut » date de mai 2017.

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

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

En amont du plan d'action initial sont reprises les recommandations adressées par le comité des experts, en septembre 2014. Alors que la section relations publiques exprime le souhait de se professionnaliser (axe 2) en s'ouvrant davantage encore au monde extérieur, et en invitant des experts de la profession, elle indique ne pas avoir retenu la recommandation de tabler sur ses anciens étudiants (pas de création de réseau d'*alumni*), ni celle d'ajouter des cours spécifiques aux RP (telles la gestion de la réputation ou la communication interne) et à la communication numérique, alors que ces derniers sont repris dans l'axe 1. Il n'est, de plus, pas clair quelles actions ont été réalisées étant donné qu'elles devaient capitaliser sur le comité de programme RP et sur l'enseignant de référence (supprimé après 2015-16).

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

#### **Axe 1 : définir et assumer une identité singulière**

Certaines actions prévues dans cet axe n'ont pu être menées à bien. Ainsi, la désignation d'un enseignant de référence qui consoliderait le plan d'action stratégique, assurerait les échanges structurés avec la sphère professionnelle et le tissu local montois, coordonnerait la section RP en fédérant les parties prenantes autour d'une identité singulière en favorisant les échanges au sein de l'équipe éducative, cette action-pivot a été reconduite pour raison budgétaire. Aussi n'a-t-il pas été possible ni d'augmenter l'efficacité de la communication interne, ni d'accroître le positionnement et la visibilité de la section RP.

Les résultats de cette situation sont pour le moins inquiétants avec un nombre de plus en plus faible d'inscriptions et un nombre quasi inexistant de diplomations.

#### **Axe 2 : professionnaliser davantage encore (devient dans le projet de plan d'action actualisé : professionnaliser davantage encore en s'ouvrant au monde extérieur)**

Le raisonnement pour le deuxième axe est bien présenté dans le dossier d'avancement remis par l'établissement, le but étant de fournir des formations qui répondent aux évolutions des besoins de toutes les parties prenantes dans un monde en changement permanent. C'est pourquoi la section veut assurer des échanges structurés avec la sphère professionnelle. Aussi, le dossier présente comme premier sous-axe le développement des contacts avec le milieu professionnel. Pourtant, les compétences et les expériences des enseignants pourraient servir de tremplin dans la poursuite de cet objectif, et mériteraient d'être évoquées comme position de démarrage. Cela permettrait de communiquer un message important sur la haute estime dans laquelle ils sont tenus. Autrement dit, il pourrait être envisagé que cet axe ne commence pas par les externes à inviter, mais par la capitalisation de l'expérience des enseignants de la section : les étudiants sont satisfaits de l'expertise des enseignants et du fait qu'ils font entrer le monde professionnel dans la formation. Ils souhaiteraient toutefois qu'une cartographie des métiers leur soit présentée plus en amont dans la formation.

Il serait également opportun de capitaliser sur l'expérience des étudiants : cela ferait sens de leur faire mettre sur pied une stratégie de RP pour la valorisation de l'enseignement

PROMSOC ou d'utiliser le réseau professionnel des étudiants pour en faire bénéficier toutes les parties prenantes.

Le comité de suivi n'ayant pu rencontrer qu'un nombre très restreint d'étudiants de la section RP, il lui est difficile d'objectiver les informations collectées lors des entretiens. Ainsi, il semblerait que la liste de stages souhaitée par les étudiants ait été diffusée par le sous-directeur qui a actuellement l'attribution du suivi des stages. Cette situation pourrait indiquer que les parties prenantes ne sont pas encore suffisamment informées du nouvel organigramme. Ce n'est pas parce que la nouvelle structure a été communiquée par le biais des canaux institutionnels en ligne que l'information est passée et qu'elle a été enregistrée.

Il n'a pas été possible au comité de suivi d'approfondir la situation de l'évaluation du lieu de stage : le plan d'action initial fait état du développement du rôle de l'évaluation formative lors des stages en formalisant les liens avec les stagiaires, mais sans indiquer de conditions de réalisation et dans le projet de plan d'actions actualisé, elle est souhaitée « à terme ».

La situation est identique pour l'épreuve intégrée (EI) : le comité de suivi n'a rencontré aucun étudiant en cours d'EI, mais il semblerait que des informations contradictoires soient données par le secrétariat en ce qui concerne l'organisation et les dates butoirs liées à l'EI.

Le comité de suivi s'interroge sur qui harmonise, mutualise et dirige l'approche transversale au sein de la section RP, car l'analyse SWOT souligne des changements dans le dossier pédagogique non communiqués qui impactent les étudiants. L'analyse SWOT reprend également des lacunes au niveau des stages, l'absence de réunions d'information et de coordination collective et/ou individuelle, la redondance des matières. Ce qui fait poser la question de qui harmonise les grilles d'évaluation et qui est responsable de l'encadrement pédagogique.

Enfin, il y a des faiblesses au niveau de l'infrastructure, par exemple, des lieux de convivialité et de travail pour les étudiants inexistant, une communication interne et un accueil des étudiants qui dysfonctionnent, pas de signalisation claire dans le bâtiment, le manque de visibilité extérieure de la section, sans oublier un profil professionnel obsolète et qui gagnerait à être redéfini.

### **Axe 3 : développer la coordination pédagogique**

La plateforme E-Campus constitue un des pôles de développement prioritaire en matière de communication mais aussi en matière d'amélioration pédagogique. Le comité de suivi constate qu'elle est considérée par la direction et les responsables de la qualité comme un énorme potentiel pédagogique par-delà le simple moyen de communication interne.

Des séances d'initiation à destination des chargés de cours ont été organisées, mais sont évaluées comme insuffisantes pour que les potentialités de la plateforme pédagogique puissent être appliquées par les enseignants. Il y a un problème d'utilisation d'E-Campus : une lourdeur dans la programmation du système qui est frein pour toutes les parties prenantes. À cela s'ajoute un problème d'attitude auprès des étudiants : les enseignants constatent que la mise à disposition de trop de contenus détaillés sur la plateforme E-Campus incite un grand

nombre d'étudiants à ne plus participer aux cours, aussi ont-ils tendance à sélectionner les contenus partagés sur la plateforme pour privilégier le présentiel. Ce problème de présentiel se fait également sentir au niveau des projets en groupes qu'il n'est plus possible de mener à bien car d'une part le nombre d'étudiants est très faible et d'autre part ils n'assistent pas à tous les cours.

### *Droit de réponse de l'établissement*

Il y a un grand manque de réunions pour faciliter les échanges. Aussi, pour ajuster, améliorer et synchroniser les contenus, certains enseignants se retrouvent hors du campus quand leurs emplois du temps le permettent. Les enseignants ne sont pas au courant de ce que font ni leurs collègues, ni leur direction. Ils ont exprimé le besoin d'introduction des nouveaux enseignants. Ils ont souligné le problème de participation aux groupes de travail, quand ils donnent cours dans plusieurs sections, la participation à toutes les réunions n'apparaît pas possible.

Depuis cette année académique toutefois, une évolution positive s'est fait sentir : pour la première fois, la direction leur a demandé quels cours ils aimeraient donner et on a arrêté la tournante systématique des attributions de cours. Au niveau de la « défiance », il y a un ressenti d'amélioration.

Enfin, l'établissement lui-même constate la forte diminution du nombre d'étudiants de la section. Le comité de suivi s'interroge sur l'avenir de la section, en lien avec la demande du décret Paysage, de diplômer 10 étudiants par an, en moyenne sur les cinq dernières années, à l'horizon 2020-2021. Du point de vue du comité de suivi, se pose à l'établissement la nécessité de prendre en compte cette réalité présente et finalement à court terme, pour revoir l'ordre des priorités et des efforts mis en œuvre.

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

Le projet de plan d'action actualisé maintient les trois axes initiaux mais l'axe 1, qui porte sur la définition d'une identité singulière, se traduit uniquement au niveau institutionnel, sans incidences pour la section RP, sans explication de ce que sera cette nouvelle identité, avec un sous-axe sur le plan stratégique institutionnel et un sous-axe sur l'E-Campus qui doit réguler la communication interne.

Le comité de suivi propose de mettre tous les autres projets/actions par rapport au monde extérieur en attente, en fonction des priorités de l'axe 1 : il faut savoir qui on est avant de pouvoir le communiquer, il faut pouvoir prendre du recul et identifier les éléments à communiquer aux parties prenantes pour en sortir une adhésion et donner une visibilité à ce qui est fait. Toutefois, l'identification des publics pour la construction d'une identité propre est incomplète. Il n'est question que de (d'un point de vue interne) : étudiants, enseignants, administratifs et (externe) : futurs étudiants et employeurs. Il manque les anciens étudiants, les partenaires : institutionnels, ville et région, international, instances officielles (ARES, etc.), ainsi que les lieux de stages.

En ce qui concerne l'E-Campus, il n'est qu'une plateforme pédagogique, un moyen de diffusion *e-learning* qui ne peut résoudre des dysfonctionnements importants.

Le comité de suivi s'interroge sur la stratégie globale en réponse aux huit problèmes identifiés (partie 1) d'autant que l'analyse SWOT indique un manque de vision stratégique et de communication de celle-ci, et qu'aucune action ne semble être en réponse aux faiblesses identifiées. Quel est le plan de crise prévu qui devrait permettre de redresser la section RP ? Ceci en lien avec la pérennité non assurée de la section, en regard de l'exigence de diplômé une moyenne de 10 étudiants, sur cinq ans (voir partie 2, ci-dessus). Toutefois, dans le projet de plan d'action actualisé, le développement du plan stratégique dans un « processus participatif et consultatif » est une priorité. Il faut à présent mettre en pratique ce qui est souhaité... mais il n'est pas indiqué comment formaliser la gestion, les lignes directrices, les conseils, etc.

Il faudrait 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.

Pourtant, la démarche qualité a été mise en place en capitalisant sur les réflexions transversales issues des différents bacheliers déjà évalués.

Le comité de suivi a perçu en visite la reconnaissance qu'il fallait, dès la rédaction d'un plan d'action, se définir des objectifs atteignables raisonnables et réfléchir à la manière dont on en mesurera la réalisation grâce à l'usage d'indicateurs plus ou moins pertinents. En mettant cette reconnaissance en pratique, il faudra expliciter plus clairement le lien avec les objectifs stratégiques, afin de bien démontrer la cohérence de l'ensemble de l'institution.

Le comité de suivi est convaincu que le lien entre le pilotage institutionnel et la gestion de la qualité doit être renforcé ; autrement dit, que les points d'amélioration sont plutôt d'ordre institutionnel que programmatique. Il faut cependant tenir compte du risque de mettre trop

d'attention sur le niveau de l'institution et pas suffisamment sur le niveau de la section, surtout avec les difficultés identifiées au niveau de la communication interne.

Il serait donc utile de prendre soin de s'appuyer prioritairement sur la professionnalité des enseignants (que l'on aurait pourtant pu croire au cœur de la maîtrise de la qualité en formation) et d'éviter que cela se perçoive comme un processus uniquement piloté d'en haut. La direction a identifié un désengagement auprès des enseignants ; la stratégie consiste à « ne pas imposer, mais à impliquer » - cela sous-entend communiquer. Et là, il s'agira de mettre en place des procédures de communication interne allant au-delà de l'E-Campus, car il faudra une communication dans les deux sens et en présence pour pouvoir interagir. Pour proposer des enseignements en prise avec la réalité du terrain, avec des visions diversifiées, il est nécessaire que les enseignants aient la possibilité de se professionnaliser par le biais de formations continuées.

L'établissement dans sa totalité est dans une situation difficile qui explique un grand nombre d'éléments non aboutis dans le plan d'action initial.

Pour la section, des objectifs ont été mis en avant tels : « favoriser la coordination pédagogique et la mise en œuvre des projets transversaux » ou « proposer des enseignements en prise avec la réalité du terrain, avec des visions diversifiées ». En vue d'harmoniser et de mutualiser le plan d'action, le comité de suivi recommande de prioriser les actions en concertation avec suffisamment de réalisme par rapport à la situation actuelle, de préciser, d'opérationnaliser, de fixer les échéances et les responsabilités, puis de communiquer c'est-à-dire de partager, pour que les parties prenantes puissent se l'approprier et faire en sorte d'obtenir une vue d'ensemble de ce qui se passe sur le plan de la qualité.

Prenons l'exemple du réseautage : comment formuler l'action par rapport à l'objectif ? Quelles procédures sont pensées, par qui ? Comment ? Quels sont les résultats attendus ? Pour quand ? Quels indicateurs de performance pour évaluer la réalisation (ou non) ? Quelles remédiations ?

En ce qui concerne la non-reconduite des fonctions de coordination de section après 2015-2016, les missions spécifiques des coordinateurs ont été très bien définies et il est prioritaire pour la section RP de définir comment :

- coordonner la section sur le plan pédagogique
- développer la communication interne entre étudiants et professeurs
- développer la mise en œuvre d'actions pédagogiques (tutorat, projets pluridisciplinaires, etc.)
- assurer des contacts avec les milieux professionnels,

afin de pouvoir coordonner la section RP en fédérant les parties prenantes autour d'une identité singulière.

Même si l'information a été disséminée, il y a un manque d'identification des personnes-ressources et des missions. Aussi faudrait-il formaliser les sous-directeurs en tant que personne référente de la section (pour que les parties prenantes, internes et externes, sachent à qui s'adresser) et prévoir une clarification de l'organigramme et des rôles de chacun. Une séance d'accueil collective pourrait être l'occasion de présenter la conseillère pédagogique (avec les procédures du SAR et de la VAE<sup>3</sup> dont la procédure interne sera relayée), les coordonnateurs qualité, et l'équipe administrative, etc.

---

<sup>3</sup> VAE pour valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation

Enfin il serait utile de savoir comment est faite la promotion du site « [etudierenhainaut.be](http://etudierenhainaut.be) », qui est en charge du travail de référencement et quelle stratégie d'optimisation des moteurs de recherche (SEO<sup>4</sup>, choix des mots-clés) est liée à la section RP afin d'en évaluer la valeur ajoutée par rapport aux objectifs de communication de la section.

---

<sup>4</sup> Les techniques SEO (*search engine optimization*) visent à améliorer la visibilité de sites web au niveau du référencement présenté par les moteurs de recherche

## Conclusion générale

Le comité de suivi souhaite souligner le travail réalisé par la section dans la mise en application de la démarche qualité depuis l'évaluation initiale.

Dans la poursuite de la démarche qualité, il sera important de penser à mieux impliquer toutes les parties prenantes, et à formaliser des moments et des lieux d'échanges, ce qui permettrait de favoriser les échanges et de cultiver une ouverture propice à la qualité. Si la démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu, il est important d'y associer l'ensemble des parties prenantes et de favoriser une coordination plus encadrée. Il sera également nécessaire d'aligner et d'harmoniser les décisions administratives et pédagogiques afin de ne pas entraver le parcours des étudiants.

Par rapport à la formulation du plan d'action, le comité de suivi propose la collecte méthodique de données afin de fournir des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus, et de continuer à conserver des traces formelles de la mise en place. Il y a aussi une nécessité de fournir des données régulières sur les processus entrant dans la poursuite de la qualité, et cela aux fins de renseigner les parties et de permettre un ajustement de leur action (selon le cycle planifier-réaliser-vérifier-adapter). La réflexion de fond sur les risques et sur les orientations stratégiques de l'institution (présentés dans l'analyse SWOT, réalisé dans le cadre du dossier d'avancement) a fourni une bonne base. Pourtant, l'ampleur et la portée de certaines actions font que l'on est amené à s'interroger sur la portée de ces risques. Il y a de fait une nécessité de favoriser le regard au niveau du programme et au niveau de la section.

Certaines faiblesses ont été notées lors des différents entretiens et suite à la consultation de documents, notamment, au niveau de la communication, de la coordination, de l'infrastructure, de la disponibilité et de l'accès aux ressources. L'analyse lucide déjà entreprise et présentée dans la documentation met en lumière certains défis, surtout la baisse des effectifs. Le travail de réflexion déjà en cours, si elle pointe les défis majeurs pour l'institution, n'en constitue pas moins une opportunité : celle de rassembler les équipes, de s'interroger sur les développements externes, d'activer l'expertise interne, de libérer une énergie positive orientée vers la réalisation d'objectifs clairs, motivants et mobilisateurs.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi  
Relations publiques  
2018-2019

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond
Partie 1, p.5 (dernier §)	Le compte Twitter auquel il est fait référence dans ce paragraphe n'est pas géré par notre établissement mais par le portail « Etudier en Hainaut ». Le réseau social que nous exploitons est Facebook. Le nom du profil est « Etudier en Hainaut : Promsoc Supérieur Mons-Borinage ».
Partie 2, p.6 (premier §)	Nous tenons à repreciser que l'ajout de cours spécifiques dans le cursus n'est pas de la responsabilité des établissements d'enseignement. De plus, le dossier pédagogique a été revu en ce sens et approuvé par le Gouvernement de la Communauté française en date du 07 juin 2016, sur avis conforme du Conseil général.
Partie 2, p.7, Axe 3 (§2)	Il est fait mention d'un problème de présentiel de la part des étudiants avec, pour cause, la mise à disposition de trop de contenus détaillés sur la plateforme d'enseignement Moodle. Aucune mesure effective ne permet d'étayer ce phénomène d'absentéisme ; d'autant plus que seuls deux cours en ligne ont été développés par les chargés de cours sans être consultés régulièrement par les étudiants.

<p>Corine YERNAUX, directrice de l'établissement</p> 	<p>Valentine HUPEZ, coordinatrice qualité institutionnelle</p> 	<p>Sébastien FASBENDER, coordinateur qualité institutionnel</p> 
--	--	--