



DOSSIER D'AVANCEMENT

BACHELIER EN RELATIONS PUBLIQUES

EVALUATION DU SUIVI DU 06 JUIN 2018

1. INTRODUCTION

1.1. L'Enseignement de Promotion et de Formation Continue (EPFC) de l'ULB et de la CCB en synthèse

L'EPFC est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Bruxelles et actif depuis 1963. Il compte actuellement 9705 étudiants adultes et 412 membres du personnel dont 350 chargés de cours et 62 administratifs. Les cours sont dispensés de septembre à juin, en matinée, l'après-midi et soirée, 6 jours sur 7.

Les cours dispensés sont d'une grande variété :

- 2/3 des étudiants viennent suivre un ou plusieurs cours de langues, 11 langues différentes sont proposées ; plusieurs modules d'alphabétisation en français sont aussi organisés.
- 1/3 des étudiants suivent des formations de type « économique ». Ce sont soit des études de niveau supérieur (6 bacheliers et un BES) ou de niveau secondaire (techniciens ou humanités générales), soit des formations courtes en informatique. L'EPFC forme également des cadres de santé et prépare aussi bon nombre d'étudiants à l'examen d'entrée en médecine et aux études universitaires dans le domaine scientifique.

L'EPFC présente une grande diversité dans les profils des étudiants, de 18 à 70 ans, 150 nationalités différentes, 1/3 d'étudiants ont un emploi, 1/3 des étudiants sont demandeurs d'emploi et/ou allocataires sociaux.

Le Conseil d'administration est composé de représentants de l'ULB et de représentants de la Chambre de Commerce de Bruxelles (CCB-BECI). L'EPFC fait partie du réseau libre subventionné non confessionnel et est, à ce titre, principalement financé par la Fédération Wallonie Bruxelles.

1.2. Un nouveau bâtiment à partir de septembre 2017

Les cours de l'EPFC sont presque tous dispensés dans un nouveau bâtiment situé avenue de l'Astronomie près de la place Madou, à Bruxelles - Saint-Josse-ten-Noode.

Avant son implantation à Saint-Josse-ten-Noode, l'EPFC menait ses activités sur 9 sites différents répartis dans la région bruxelloise, dont 3 sites en propriété et 6 en location. Cette organisation sur 9 sites empêchait une culture et une vision stratégique communes, freinait la démarche

d'amélioration pédagogique (coordination, échanges de bonnes pratiques,) et compliquait la gestion administrative. Cette dispersion représentait en outre un coût important. De plus, elle nuisait au confort des étudiants et du personnel.

Après plusieurs années de recherche, l'EPFC a trouvé en 2014, un bâtiment bien placé géographiquement et capable d'accueillir toutes ses activités, mais nécessitant une rénovation considérable.

Les travaux de transformation en une école moderne ont eu lieu de janvier 2016 à juillet 2017.

De 2015 à 2017, l'EPFC s'est organisé en mode « Projet » pour mener à bien ce chantier considérable : détermination des besoins et cahiers des charges, recherche de prestataires et fournisseurs, plan de financement, lancement et suivi de chantier, réflexion large quant à la réorganisation importante générée par ce nouveau bâtiment, plan d'investissement de nouveaux matériels, déménagements, etc.

Ce projet a été la seule et véritable priorité durant ces dernières années. En conséquence, par souci d'efficacité et compte tenu de la charge de travail importante générée par ce projet, plusieurs autres développements ou projets, à caractère administratif ou pédagogique ont été réduits, ou bien postposés. En d'autres termes, pendant ces 3 années, l'EPFC a été fortement centré sur le nouveau bâtiment, le déménagement et l'appropriation de cette implantation unique.

L'objectif final de ce projet était de livrer un bâtiment, qui, en rassemblant toutes les activités sur un même site, devait offrir :

- Un bien meilleur confort aux étudiants et aux membres du personnel ;
- Des classes et auditoriums avec des tailles homogénéisées, rénovées, parfaitement équipées aux normes actuelles (ordinateurs en suffisance, projecteurs, matériel audio, wifi, ...) ;
- Une capacité d'accueil supérieure ;
- Une meilleure accessibilité (métro, vélo...) pour les étudiants et les membres du personnel ;
- Une proximité avec nos partenaires principaux (Actiris, Cité des métiers, Bruxelles-formation, les nombreuses entreprises du centre de Bruxelles, ...) ;
- Des fonctionnalités nouvelles : un espace étudiants, deux espaces professeurs, un espace d'étude, des salles de réunions, des ordinateurs à disposition ...), des classes et auditoriums de tailles diverses adaptées aux besoins pédagogiques ;
- Un rapprochement entre tous les membres du personnel permettant de nouvelles formes de collaboration et de coordination, tant sur les aspects pédagogiques qu'administratifs ;
- Une nouvelle culture et un partage de la vision stratégique de l'EPFC ;
- Une meilleure visibilité et attractivité pour les étudiants potentiels et les partenaires.

Le projet a tenu ses promesses. Des classes, auditoriums et équipements (ordinateurs, projecteurs) mieux adaptés aux besoins pédagogiques existent aujourd'hui. De même, le bien-être des étudiants et des professeurs n'a pas été négligé : l'installation d'un réseau wifi, un espace étudiant, avec accès libre à des ordinateurs et internet, des salles de réunion, et deux espaces professeurs font désormais partie du quotidien des étudiants et des professeurs. La réalisation du projet bâtiment unique aura donc permis à l'EPFC de concrétiser des actions liées à l'amélioration de l'infrastructure et du bien-être des étudiants et professeurs (cf. Plan d'actions du bachelier informatique notamment).

Après ces 3 années de gestion de projet et une période d'appropriation de ce nouvel environnement, l'EPFC est prêt à tirer profit de ce nouvel outil.

1.3. Un conseil de direction largement renouvelé

Parallèlement à cette profonde transformation, le conseil de direction a fortement évolué afin d'accompagner et de mener cette profonde transformation. Depuis 2015, quatre nouveaux directeurs ont été engagés et une nouvelle directrice générale a été nommée.

Ces nouvelles arrivées et cette transformation liée au nouveau bâtiment ont été l'occasion de formaliser la vision stratégique et de réorganiser l'EPFC conformément au nouveau plan stratégique.

1.4. Une vision stratégique formalisée

Ce nouveau plan stratégique est le fruit d'une réflexion menée par la nouvelle équipe de direction. Il est l'expression d'une vision et sa déclinaison en objectifs stratégiques.

La vision stratégique est formulée comme suit : « d'ici 2022, l'EPFC sera le partenaire naturel à Bruxelles pour un enseignement à dimension humaine ». Et les 3 objectifs stratégiques qui en découlent sont :

- Réussir l'intégration dans un bâtiment unique ;
- Offrir un enseignement de qualité reconnu par les étudiants, les membres du personnel, les employeurs, les institutions et le grand public ;
- Développer un enseignement en adéquation avec son environnement, inscrit dans une dynamique réactive et pro-active.

Pour s'assurer de la cohérence entre nos plans d'actions par section et la stratégie globale de l'établissement, nous avons veillé à ce que les actions intégrées dans les plans d'actions répondent à la fois aux besoins identifiés dans les sections, mais aussi aux stratégies découlant des objectifs stratégiques énumérés ci-dessus. Afin de mettre clairement en évidence ce lien entre les deux, des références aux stratégies visées ont été intégrées dans chaque plan d'actions.

Par ailleurs, afin de s'assurer de la réalisation des actions et in fine de l'atteinte des objectifs stratégiques, la nouvelle direction a souhaité initier un processus de pilotage de la qualité au niveau des sections (plan micro) dans un premier temps, pilotage qui sera complété par la suite par un pilotage au niveau de l'institution (plan macro) par la mise en place d'indicateurs institutionnels.

1.5. La section du bachelier en Relations publiques en bref

- Les changements intervenus au niveau des ressources humaines

La section RP a vécu elle aussi une grande période de changements. Une nouvelle directrice est entrée en fonction en 2013-2014 et est restée aux commandes de la section jusqu'en février 2018. Durant cette période, elle a pris en charge l'entièreté de la responsabilité de la section RP ; elle a finalisé la première phase de l'audit qualité avec la visite des experts et le plan d'actions et elle a initié la mise en œuvre de ces actions.

Depuis mars 2018, elle a pris en charge de nouvelles responsabilités, toujours au sein de l'EPFC. Le poste de responsable de la section est ouvert depuis février 2018 ; l'intérim sur le plan administratif est assuré par les collègues du conseil de direction.

En parallèle de ce changement intervenu au niveau de la direction de la section, il faut également noter d'autres changements de personnes pour le bachelier en relations publiques. En effet, la

présidente de la commission d'évaluation de 2012 ainsi que deux membres du personnel enseignant ne sont plus en activité dans la section depuis minimum 3 ans pour des raisons diverses. Il en est de même avec la coordinatrice qualité de l'époque. Autrement dit, la vice-présidente et la représentante du personnel administratif sont les seules membres de la commission de 2012 encore présentes actuellement et pouvant faire facilement le lien entre la situation lors de la première phase de l'audit qualité et la situation actuelle. Ces départs ont été l'occasion d'impliquer activement de nouveaux professeurs à la démarche qualité.

Enfin, et pour clore les changements intervenus parmi les personnes impliquées dans la qualité, il faut ajouter le départ de la coordinatrice qualité en charge de la qualité en 2017. Son remplacement a été opéré en février 2018. Le profil de la nouvelle coordinatrice qualité s'inscrit dans la volonté de renforcer le pilotage de la qualité des sections et de l'institution.

- Les changements provoqués par les nouveaux référentiels

Un autre changement de taille est venu bousculer la section RP : l'entrée en application des nouveaux référentiels. Ils ont été mis en place progressivement depuis septembre 2016. Ces nouveaux référentiels ont été l'occasion de recontextualiser le bachelier RP.

Ces nouveaux référentiels sont mieux adaptés à l'évolution de la profession. Ils sont tournés vers l'ère du numérique et des nouvelles formes de communication. Ils ont également permis de redécouper des UE pour alléger le premier niveau et renforcer le niveau 3.

Les UE sont plus spécialisées et les contenus mieux définis. De nouvelles UE tels que :

- « Communication et Relations Publiques des Organisations (CRPO) » ,
- « Communication et Relations Publiques : stratégies Médias (CRPM) » ,
- « Techniques de base de la communication digitale (TCDI) » ,
- « Stratégies de communication marketing (STCM) » ,
- « Gestion de la Communication de Crise » ,
- « Organisation et gestion d'évènements »

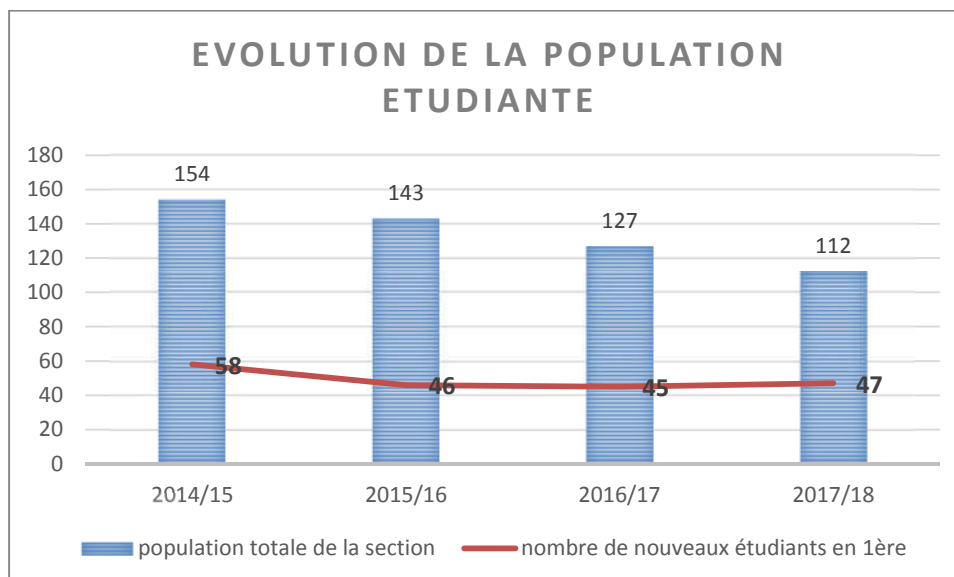
ont fait leur apparition en adéquation avec l'évolution du marché du travail.

Nous n'avons pas encore de recul par rapport à la mise à l'emploi puisque la première cohorte de diplômés ne sortira qu'en juin 2019. Jusqu'à présent, 80% de nos diplômés ont trouvé du travail dans les 6 mois après avoir quitté l'EPFC. Nous espérons que ce chiffre augmentera encore dès l'entrée sur le marché du travail des diplômés ayant été formés sur base des nouveaux référentiels.

Un nouveau système d'évaluation en cohérence avec les acquis d'apprentissage est sur le point d'être finalisé. L'évaluation ne correspond plus à un calcul de moyenne de points mais bien à la validation d'acquis d'apprentissage (cf. nouvelles grilles d'évaluation).

- Le profil des étudiants inchangé

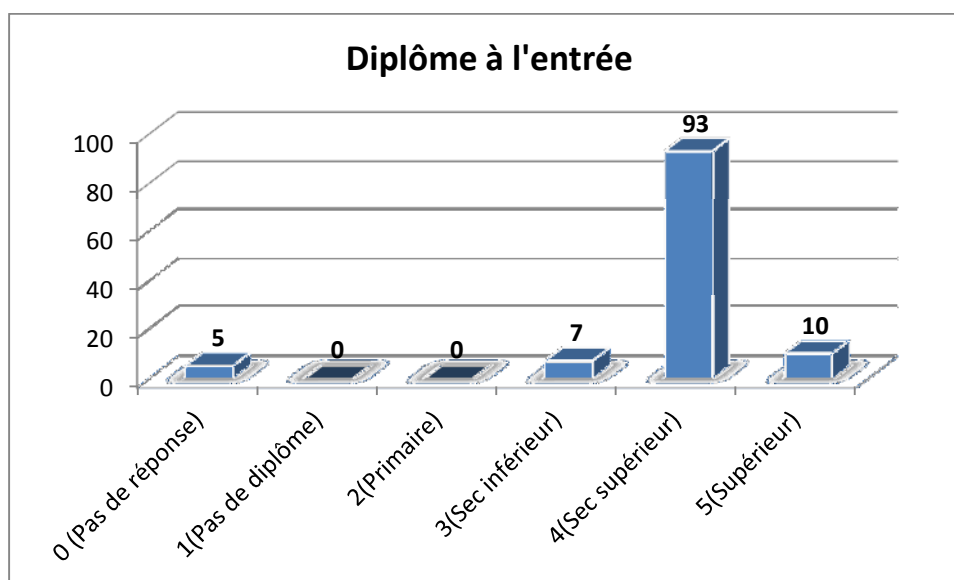
Au cours des quatre dernières années, le nombre d'étudiants inscrits a diminué (cf. graphique ci-dessous).



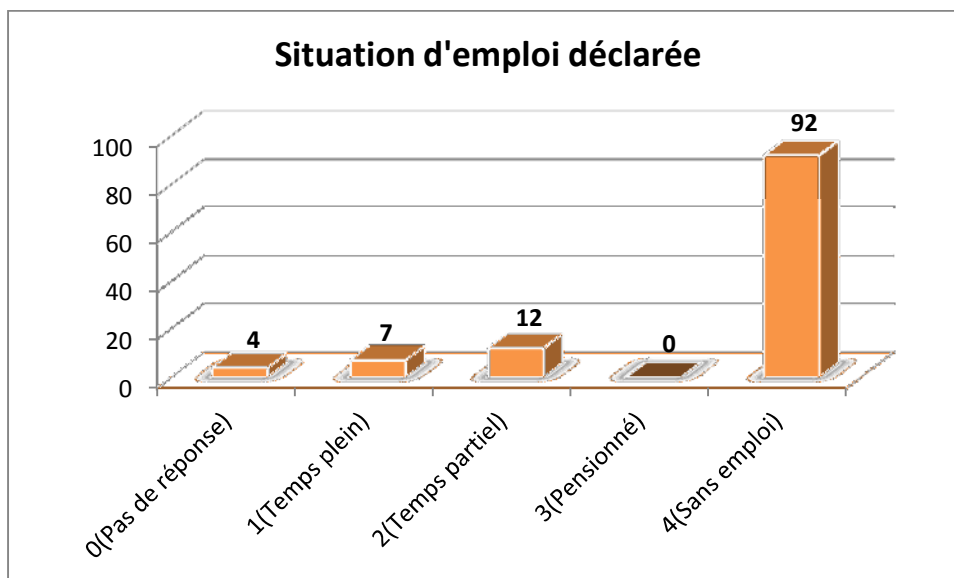
La diminution s'explique par deux moins bonnes rentrées de nouveaux étudiants en septembre 2015 et septembre 2016 ; mais la tendance est repartie à la hausse en septembre 2017.

Le profil type de l'étudiant en bachelier RP est une jeune femme adulte de 25,4 ans, belge vivant à Bruxelles, disposant d'un CESS et sans emploi.

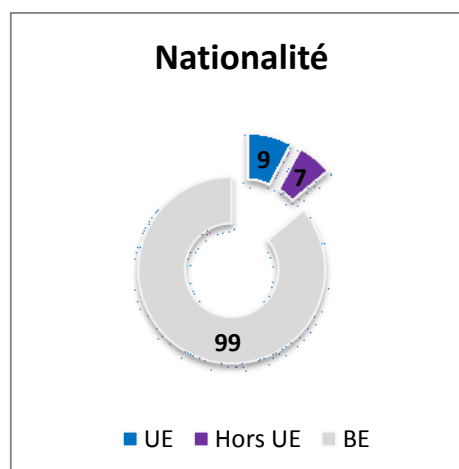
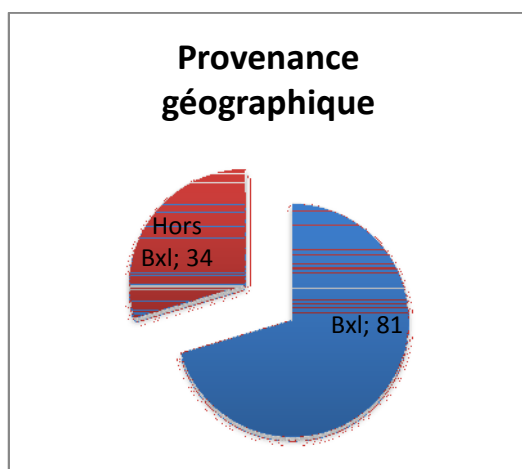
Concernant le niveau d'études des étudiants inscrits en RP, 93 étudiants possèdent un CESS, 10 un diplôme de l'enseignement supérieur et 7 un certificat du secondaire inférieur. A quelques rares exceptions près, ces étudiants sont tous passés par une expérience plus ou moins longue dans un autre type d'enseignement supérieur (expérience souvent non concluante) ou ont eu une expérience professionnelle ou encore, ont recherché un emploi (cf. enquête de satisfaction menée auprès des étudiants RP).



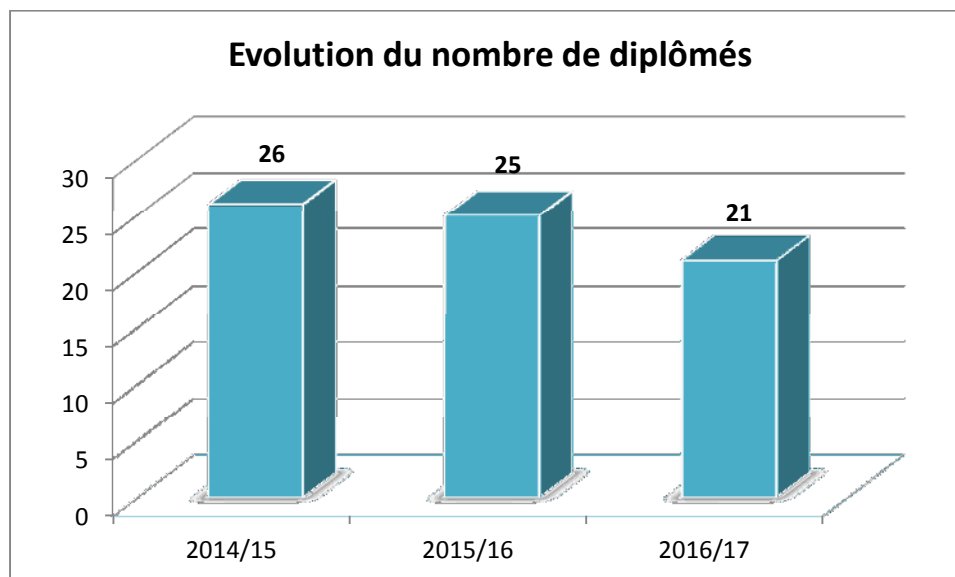
En termes de situation d'emploi, la majorité est sans emploi (dont 50% en recherche d'emploi) et les autres déclarent travailler soit à temps plein, soit à temps partiel comme le montre le graphique ci-dessous. A titre de précision, les étudiants jobistes sont intégrés aux sans emploi.



En ce qui concerne la nationalité et la provenance géographique, la plupart de nos étudiants viennent de Bruxelles et sont belges. Ceux qui ne sont pas belges sont soit majoritairement des français, soit des étudiants étrangers hors Union européenne principalement en provenance du Congo.



Enfin, et pour clore ce profil étudiant, cette année, les étudiants, toutes années confondues, se sont inscrits en moyenne à 7 UE, ceci leur permettant d'obtenir un diplôme de l'EPFC après 3 ou 4 ans en moyenne.



II. ANALYSE RESTROSPECTIVE ET BILAN

Dresser un bilan de la situation du bachelier RP suppose de prendre du recul, d'analyser la situation passée et de la comparer à celle d'aujourd'hui. C'est pourquoi, nous avons divisé cette partie en cinq sous-parties.

La première, vise à rappeler brièvement la situation qui existait avant la visite des experts (19 et 20 mars 2014).

La seconde sert à mettre en exergue ce qui a été entrepris et réalisé suite au rapport final de synthèse des experts.

La troisième partie, quant à elle, sera l'occasion de dresser un constat de la situation depuis le déménagement de l'EPFC.

Notre quatrième partie sera dédiée au bilan que nous dressons des trois périodes clés que nous aurons décrites précédemment. A cet effet, nous pointerons notamment les avancées dont nous sommes les plus fiers, les freins et les points d'attention que nous avons identifiés. Nous évaluerons nos modes de fonctionnement en termes de démarche qualité, de pilotage et de conduite du changement, ce qui nous permettra également d'aborder la façon dont nous avons intégré les parties prenantes (internes et externes) à la définition et à la mise en œuvre du plan d'actions.

Enfin, la cinquième et dernière partie portera sur la nouvelle démarche qualité souhaitée et entamée peu après le déménagement. Ce sera l'occasion pour nous d'évoquer l'élaboration du plan d'actions actualisé et de définir les deux ou trois chantiers prioritaires pour les prochains mois et prochaines années.

2.1. La situation de la section RP avant la visite des experts (mars 2014)

Avant la visite des experts de l'AEQES, l'EPFC disposait déjà d'une forme de démarche qualité. Informelle et perfectible, elle jouissait néanmoins de fondements solides (ressources, lignes directrices et manière de travailler) sur lesquels pouvaient se développer une politique et une démarche qualité plus conforme aux standards de l'AEQES.

2.1.1. Sur le plan de l'organisation de la section

L'absence d'un cadre de références et d'une véritable politique de la qualité au sein de l'institution n'a pas empêché un groupe d'enseignants très motivés de se coordonner pour proposer des pistes de réflexion à la direction.

Beaucoup de points positifs en ont découlé : plus de transversalité, une augmentation des liens avec l'extérieur (et notamment au niveau des intervenants extérieurs), une utilisation correcte de Moodle même si celle-ci pouvait être améliorée, une formalisation des grilles d'évaluation déjà en cours à l'époque, la tentative de créer un cercle des anciens, la création d'un espace LinkedIn et d'un questionnaire de satisfaction (2012), la mise en place d'un système d'étudiants référents, l'initiation d'une réflexion sur un projet pilote de l'EEE.

En revanche, la répartition des cours sur plusieurs sites compliquait le relais de l'information et ne permettait pas une accessibilité optimale aux services du secrétariat.

Enfin, l'absence du Wi-Fi, de salles informatiques et d'un espace étudiants figuraient parmi les plaintes récurrentes des étudiants.

2.1.2. Sur le plan pédagogique

Un certain nombre d'améliorations étaient attendues telles que la mise en place d'un stage d'accueil en néerlandais, une formalisation et une augmentation des échanges avec des professionnels des RP (ces échanges étant jusqu'alors laissés au libre choix des enseignants), une intégration des médias socio-numériques et des réseaux sociaux dans le programme de cours.

2.2. La situation de la section RP suite au rapport de synthèse des experts (mars 2014 à juin 2017)

Le rapport des experts a été l'occasion pour l'EPFC de dresser un bilan de sa démarche qualité « embryonnaire » et d'exploiter au mieux les recommandations des experts. Parmi celles-ci figurait notamment le fait de :

- définir un ensemble d'outils, qualitatifs et quantitatifs, pouvant aider à la réflexion, la mise en place et la mesure d'actions concrètes susceptibles de combler les points d'amélioration ;
- établir une vision à moyen et à long terme pour la section, à la lumière du décret paysage et en y associant pleinement toutes les parties prenantes ;
- susciter et appuyer l'intérêt des étudiants à une participation plus formalisée dans les instances consultatives et décisionnelles ;

- rendre les EEE écrites, en ligne, anonymes et systématiques pour chaque cours afin d'encourager une saine rétroaction qui soit bénéfique tant pour les enseignants que pour les étudiants ;
- élaborer des outils de communication interne et externe permettant de centraliser et de pérenniser le flux d'information entre toutes les parties prenantes ;
- utiliser le référentiel de compétences en lien avec l'ensemble des métiers visés afin de demeurer à l'unisson avec les besoins du marché ;
- entretenir davantage de liens avec les *alumni* (opportunités en termes d'emplois, de stages, d'interventions pour des conférences, etc.) ;
- intégrer dans la formation des matières portant sur la gestion de la réputation et de crise, sur la communication *corporate*, sur la communication interne, sur l'utilisation professionnelle des médias socionumériques, sur des logiciels d'édition web ;
- revoir la répartition des stages à travers les trois niveaux de la formation ;
- établir avec les maîtres de stages des contrats en termes d'activités de stage cohérentes avec les compétences à développer par le stagiaire ;
- mettre à disposition des étudiants davantage de ressources documentaires de référence en RP et communication ;
- explorer, mettre en oeuvre tout le potentiel pédagogique et organisationnel de la plateforme et renforcer la formation du personnel enseignant à son utilisation ;
- clarifier l'offre de formation complémentaire octroyée par le biais des cursus connexes de l'institution.

Sur base de ces recommandations et des priorités fixées en interne , un plan d'actions ambitieux a été défini et une formalisation de la démarche qualité a été entamée avec pour chevilles ouvrières, la directrice pédagogique, la secrétaire pédagogique, une professeure référente et la coordinatrice qualité.

2.2.1. Sur le plan de l'organisation de la section

Beaucoup de projets ont été prévus afin d'améliorer la section. La désignation à temps partiel d'une professeure référente motivée et compétente dotée d'« une feuille de mission » devait permettre à la section de mener à bien ces projets et toutes les actions définies dans le plan d'actions initial (cf. Annexes **RP-DA-101**). Ce professeur devait être également un relais entre la direction et les professeurs RP. Des rapports d'activités de la section ont été rédigés et grâce à son travail, beaucoup d'actions du plan d'actions initial ont pu être menées à bien (cf. Annexes **RP-DA-102**). En effet, sont notamment issus des groupes de travail mis en place, les grilles d'évaluation, un projet pilote d'évaluation des enseignements par les étudiants et sa réalisation, un groupe RP sur Facebook, des vademecum retravaillés, des documents de soutien à la rédaction de l'épreuve intégrée, la mise en place d'une coordination entre certains cours.

Zoom sur le projet pilote EEE

Une première expérience d'évaluation des enseignements a été réalisée en 2016 au sein du bachelier RP. L'exercice a été complet : réponses de tous les étudiants, debriefing avec les professeurs, plans d'amélioration, debriefing avec les étudiants. Ce fut une expérience riche et intéressante que les professeurs se sont facilement appropriée. Le gros bémol était la lourdeur et la charge de travail pour le staff de direction et les professeurs, de sorte qu'une extension à tout le bachelier RP et à toutes les sections de l'EPFC était inenvisageable. Un processus simplifié devait être conçu et mis en place à partir de 2017 sur l'ensemble de l'EPFC. Mais cette extension a été postposée, suite à la priorité absolue donnée au projet de bâtiment unique.

Malheureusement, après une année de très bon fonctionnement, cette professeure référente a dû prendre un congé maladie prolongé et n'a pas été remplacée, faute de moyens et de priorisation. La fréquence des réunions pédagogique a fortement diminué suite à son départ.

2.2.2. Sur le plan pédagogique

Au niveau pédagogique, de nombreuses avancées sont à constater. Elles figurent toutes dans le document « Etat de réalisation des actions du PAI » (cf. Annexes **RP-DA-102**). C'est pourquoi nous nous contenterons ici de n'en citer que quelques-unes :

- une révision de l'organisation des stages : stage d'accueil en français et en néerlandais, UE activité professionnelle de formation (« stage RP ») ;
- la prise en compte des réseaux sociaux et médias sociaux numériques dans différentes UE ;
- le renforcement et la pérennisation des liens avec les experts de la profession.

Le constat que l'on peut tirer de ce qui précède est que la désignation et le travail de la professeure référente ont été d'une importance capitale pour la section RP. La plupart des projets RP dépendaient d'elle, et le « trio » que formaient la direction pédagogique, la secrétaire pédagogique et cette professeure était le garant du bon suivi des recommandations des experts. Si son absence prolongée n'a pas eu un grand impact sur la réalisation de la plupart des actions, celles-ci ayant déjà été initiées avant son départ, il n'en demeure pas moins que la coordination et le développement de nouveaux projets pour la section ont été sérieusement freinés par son absence mais aussi par une réduction de l'effectif administratif au sein de la section.

2.3. La situation de la section RP depuis le déménagement (depuis septembre 2017)

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction de ce dossier, le déménagement a beaucoup apporté à la section RP. En effet, de nombreuses actions qui ne pouvaient pas être concrétisées précédemment en raison des diverses implantations, ont pu l'être suite au déménagement (cf. supra 1.2). Néanmoins, il faut également relever que certains problèmes préexistants au déménagement (sous-utilisation de Moodle, etc...) sont toujours d'actualité (cf. infra). De plus, et nous le verrons ci-dessous (cf. 3.1), l'emménagement sur un site unique a eu certains effets négatifs que nous avons identifiés et pour lesquels des réflexions sont ou seront menées.

2.3.1. Sur le plan de l'organisation de la section

Le déménagement n'a pas modifié l'organisation de la section. En revanche, le départ de la direction pédagogique, l'emplacement physique (partiellement au 8^{ème} étage et partiellement au 7^{ème} étage) et le mi-temps de la secrétaire pédagogique semblent poser problème en termes d'accueil et de relais de l'information auprès des étudiants mais aussi en termes de rapprochement « administratif » des autres sections. Par ailleurs, de nombreux problèmes, notamment l'information sur les procédures de dispenses, l'acheminement des documents, l'affichage des horaires différents suivant les supports existants (extranet, valves et documents envoyés par le DRH) semblent liés à une mauvaise coordination de la communication. Certains de ces problèmes existaient déjà avant le déménagement (sous-utilisation de Moodle, absence de professeur référent et réunions

pédagogiques peu fréquentes,...). Conscients de ces problèmes, la secrétaire pédagogique et certains professeurs de la section s'organisent pour y remédier ; ce qui explique qu'il existe une coordination mais de façon informelle.

Nous noterons enfin, que des réflexions ont été entamées depuis mars 2018, sur le périmètre des tâches administratives des secrétariats de toutes les sections de l'EPFC ; ces réflexions doivent améliorer l'organisation. Une mise en œuvre progressive des solutions est prévue en 2018-2019.

2.3.2. Sur le plan pédagogique

Le déménagement a permis aux étudiants de bénéficier d'un cadre de travail plus moderne et plus adapté : plus de lumière, plus d'espace, espace étudiant, wifi, locaux informatiques , TBI, etc...

Il faut noter également que depuis le déménagement, les étudiants de 1^{ère} et 2^e années bénéficient d'un nouveau programme d'études suite à l'application des nouveaux référentiels. Il est trop tôt pour évaluer le bénéfice des nouveaux référentiels sur la formation des étudiants. En revanche, soucieux de l'avis de nos étudiants depuis le déménagement, nous avons mis en place une enquête de satisfaction en mars 2018 pour tous les étudiants de la section RP. Cette enquête a permis d'alimenter la nouvelle analyse SWOT (cf. Annexes **RP-DA-105**) et le nouveau plan d'actions (cf. Annexes **RP-DA-106**).

Pour compenser le retard pris dans le projet d'extension de l'EEE, nous avons intégré une partie d'évaluation des enseignements dans cette enquête. Les étudiants RP ont été interrogés sur le regard qu'ils portaient sur leur formation et ont pu donner leur avis sur les enseignements, les éventuelles difficultés rencontrées et les causes de celles-ci. Cette enquête de satisfaction a fait l'objet d'une analyse statistique comparative par rapport à l'année 2012, année de la précédente enquête de satisfaction. Les enseignements que nous avons pu tirer de cette enquête ont contribué à notre réflexion pour la mise en œuvre du plan d'actions actualisé dont nous expliquerons le processus qui a conduit à son élaboration (cf.2.5).

2.4. Notre bilan en bref

2.4.1. Sur base d'un tableau récapitulatif interne

Afin de pouvoir distinguer ce qui a été fait de ce qui ne l'a pas été et de pouvoir nous interroger sur les raisons qui expliquent qu'une action n'aurait pas pu être menée à son terme, nous avons créé le document « Etat de réalisation des actions du plan d'actions initial » (cf. Annexe : **RP-DA-102**) permettant un diagnostic rapide et synthétique de la situation. A la lecture de ce document, on constate que la plupart des actions ont été réalisées. Quant à celles qui ne l'ont pas été, cela se justifie par diverses raisons :

- l'environnement a évolué (le référentiel a changé et l'action a été mise en place d'elle-même) ;
- l'action était trop compliquée à gérer selon le département informatique ;
- le manque de temps de la secrétaire pédagogique ;
- l'action n'a pas pu être menée à son terme faute de moyens (absence du professeur référent) mais aussi parce que l'action en question n'avait pas été jugée prioritaire par rapport à d'autres projets tels que l'EEE.

2.4.2. Sur base de la structure proposée par l'Aeges

i. Les deux ou trois avancées les plus significatives et dont nous sommes les plus fiers

De l'approche qualité, mise en place après le passage des experts, sont nées différentes actions concrètes, utiles et rencontrant les attentes de certaines parties prenantes telles que : une nouvelle organisation des stages et notamment le stage d'accueil en néerlandais, l'harmonisation des grilles d'évaluation, les sorties et visites pédagogiques.

La première évaluation de la qualité du bachelier RP et tout ce qui en a découlé a été l'occasion pour l'EPFC de substituer aux initiatives « qualité » ponctuelles mais existantes, une démarche qualité perfectible et qui se veut aujourd'hui plus participative (fréquence plus élevée des contacts entre parties prenantes), plus encadrée (dispositif de pilotage mis en place) et intégrant une composante transversale (identification des problèmes identiques à chaque section et résolution commune de ceux-ci).

Enfin, le « projet bâtiment unique » dont la vocation était de regrouper tous les sites de l'EPFC sur un seul et même site, bien desservi et offrant de nouvelles infrastructures et ressources matérielles aux étudiants, nous a certes coûté beaucoup de temps et de ressources (humaines et financières) mais les retombées en termes de bien-être des étudiants et de qualité d'enseignement devraient compenser les points non encore améliorés.

ii. Les deux ou trois points d'attention et/ou freins identifiés

Le principal point d'attention que nous avons identifié est l'absence de coordination formelle. Les échanges entre certains professeurs et les initiatives individuelles ont toujours existé mais ne suffisent plus et l'impulsion et la formalisation de la coordination au niveau de la section manque. Ceci engendre des problèmes tels que des doublons au niveau des cours et une asymétrie de l'information. La désignation d'une professeure référente avec une feuille de mission détaillée avait pour but de remédier aux problèmes découlant d'un manque de coordination formelle. Cela a parfaitement fonctionné pendant une année, mais en son absence, le chantier n'a pas progressé.

Le personnel impliqué dans le processus qualité (direction, coordination pédagogique, professeurs) a subi de nombreux changements. En 5 ans, 3 directeurs différents se sont succédés, la secrétaire pédagogique est passée d'un temps plein à un mi-temps, la professeure référente est partie en congé maladie prolongé. La coordination de la qualité a elle aussi connu des changements (3 coordinatrices qualité se sont succédées). Ces problèmes de manque de personnel, de temps, de priorité et de moyens, ont constitué des freins au développement de la qualité au sein de la section RP.

D'autres points d'attention sont également à signaler :

- les contraintes administratives, notamment liée aux agendas et horaires sur différents cours et professeurs, réduit la possibilité d'organisation de sorties ou d'évènements souhaitables pour assurer le caractère professionnalisant de la formation
- la plateforme Moodle en tant que canal d'échanges d'informations entre les étudiants et les professeurs mais aussi en tant que baromètre de la satisfaction des étudiants est sous-exploitée;

- le niveau en langues, notamment en anglais, est insuffisant par rapport aux enjeux de la profession. Professeurs et étudiants souhaiteraient que le référentiel en langues soit plus ambitieux pour qu'à l'issue de leur cursus, les étudiants sortent avec un niveau de langues plus adapté au contexte professionnel.

iii. Regard rétrospectif sur nos modes de fonctionnement en termes de démarche qualité, de pilotage et de conduite du changement

A l'origine, notre démarche qualité était informelle. Elle reposait sur les initiatives personnelles de certains acteurs de la section RP.

Suite à l'entrée en vigueur d'un cadre de référence de la qualité pour l'enseignement de promotion sociale, une réflexion a vu le jour et a abouti à la mise en place d'une démarche qualité perfectible mais déjà plus formalisée au travers du « dossier initial » pour la qualité en RP.

Après le passage des experts et leur rapport de synthèse, une meilleure appropriation de la démarche qualité a été initiée, notamment en mettant en place des groupes de travail animés par la professeure référente, la directrice et la secrétaire pédagogique. Ces réunions ont permis de réaliser la plupart des actions incluses dans le plan d'action initial. Toutefois, il faut noter qu'aucun système de pilotage des actions n'a été mis en place. Le suivi des actions n'a donc jamais été systématique et reposait essentiellement sur les trois personnes susmentionnées.

Fin 2016, le « projet bâtiment unique », l'absence de la professeure référente et la diminution des réunions pédagogiques ont eu pour conséquence de ralentir considérablement la démarche qualité pourtant initiée en 2011-2012.

Depuis l'année académique 2017-2018, l'appropriation et la gestion des nouveaux locaux du bâtiment unique, l'absence prolongée de la professeure référente ont eu pour effet de mettre la démarche qualité « en veille » jusqu'au début du mois de février.

Pour résumer tout ce qui précède, nous citerons les propos d'un professeur membre de la nouvelle équipe de coordination de la qualité : « un excellent départ (2011-2012), un bon début (2013-2016), un [ralentissement] (2017), puis [une redynamisation] (2018) ».

iv. Méthode d'intégration de nos parties prenantes (internes et externes) à la définition et à la mise en œuvre du plan d'actions

Nos parties prenantes « internes », c'est-à-dire les étudiants, les professeurs et la secrétaire pédagogique ont été intégrés à la définition et à la mise en œuvre de notre plan d'actions actualisé (cf. Annexes [RP-DA-106](#)) via une enquête de satisfaction et plus de trois réunions sur quatre mois, entrecoupées de multiples échanges électroniques.

Nos parties prenantes « externes », c'est-à-dire les entreprises partenaires de stage et les partenaires locaux (commune de Saint-Josse, Cité des métiers,...) nous ont aidé à mieux identifier les points à améliorer dans le cadre des stages et à développer des partenariats qui à terme devraient avoir un impact positif sur le développement et sur le bien-être de nos étudiants (accès à la bibliothèque de Saint-Josse, projet blocus (mise en place d'un blocus surveillé ou assisté),...).

Tout au long du processus de définition et de mise en œuvre du nouveau plan d'actions, nous avons veillé à ce que celui-ci soit en cohérence avec les plans d'actions des sections informatique, comptabilité et assurance.

2.5. Vers une mise en place progressive d'un pilotage de la qualité (à partir de février 2018)

A partir de février 2018, la démarche qualité au sein de l'EPFC a pris un nouveau tournant. La volonté de tirer parti des changements intervenus (cf. supra) au sein de l'institution est claire. Dès lors, les futurs plans d'actions devraient être le fruit d'échanges renforcés entre les différentes parties, en adéquation directe avec la stratégie globale de l'institution et inclurent une dimension de pilotage permanent.

L'élaboration du plan d'actions actualisé (cf. Annexes : RP-DA-106) s'est donc déroulée en trois temps. D'abord, plusieurs réunions ont eu lieu auxquelles ont participé la directrice pédagogique RP (avant son départ), la secrétaire pédagogique, le directeur du département Etudes et projets et la nouvelle coordinatrice qualité. Les résultats de ces réunions ont donné lieu au document « état de réalisation des actions du PAI », ce document devant constituer la base des réunions ultérieures avec les professeurs des RP.

Ensuite, un calendrier des réunions à prévoir et des thématiques à aborder a été défini et soumis aux professeurs (cf RP-POR-PV32) afin qu'ils soient en mesure de préparer leurs interventions.

Chaque réunion a fait l'objet d'un procès-verbal annexé au classeur physique et numérique du suivi qualité en RP (cf. ex : RP-POR-PV1). Les thématiques abordées au cours de ces réunions ont été les suivantes : analyse du document « état de réalisation des actions du PAI », mise au point et validation des questionnaires de satisfaction envoyés aux étudiants RP, examen des recommandations des experts (cf. RP-DA-103), réflexion et définition d'une analyse SWOT actualisée et la réflexion commune sur les actions à intégrer dans le plan d'actions actualisé.

A l'issue de chaque réunion, un mail était envoyé par la coordinatrice qualité pour demander aux professeurs de réfléchir et/ou de fournir des documents de travail nécessaires aux prochaines réunions. Cette façon de procéder en mode « projet » nous a permis de créer une dynamique de travail, de tenir les délais mentionnés dans le calendrier des réunions fixé au départ. Cette méthode a en outre apporté la preuve qu'elle pourrait être appliquée dans le cadre du pilotage des actions définies dans le futur plan d'actions. C'est pourquoi, la coordinatrice qualité a déterminé au moins un indicateur de suivi pour chaque action du plan actualisé qu'elle a détaillé et formalisé au travers de fiches actions-indicateurs (cf. ex : FAI 1.1.1)

Cette nouvelle approche de la qualité (favorisant et multipliant les échanges avec les parties prenantes, incluant un pilotage des actions formalisées dans des fiches actions indicateurs) se veut donc résolument plus en cohérence avec la vision et stratégie globale de l'EPFC.

III. PROJECTIONS ET SOUHAITS POUR LE FUTUR

La vision stratégique de l'EPFC est d'être d'ici 2022, « le partenaire naturel à Bruxelles pour un enseignement à dimension humaine ». Au travers de son plan d'actions actualisé, le bachelier RP s'inscrit dans cette vision. En effet, il est conçu de façon à ce que chacune des actions incluses dans ce plan soit en lien avec les trois objectifs stratégiques qui en découlent. Dès lors, on peut dire que les actions correspondent aux souhaits futurs et à la vision à moyen terme de l'EPFC.

Si nous devons néanmoins sélectionner deux ou trois chantiers prioritaires pour les prochains mois, et justifier leur choix, ceux-ci seraient :

3.1. (Re)-Mise en place d'une structure de coordination pédagogique dans la section RP

Avant de commencer les réunions pédagogiques, il faudra avoir passé cinq questions en revue :

- qui prendra part à ces réunions (le coordinateur, le corps professoral, l'équipe administrative et la direction)?
- quel sera le cadre de ces réunions (sujets traités, périmètre d'action)?
- quand auront lieu ces réunions (durée, fréquence des réunions) ?
- comment seront-elles gérées (supports, ordres du jour, priorisation des sujets, procès-verbaux, rôle de chacun) ?
- quelle sera la valeur ajoutée ?

Pourquoi est-ce un chantier prioritaire ? Parce que la coordination informelle a ses limites, que la section a pu apprécier la valeur ajoutée d'une coordination organisée en 2016 et que les professeurs sont demandeurs.

3.2. Exploitation de la plateforme Moodle plus approfondie et systématique

Pour atteindre cet objectif, il nous faudra :

- 1) former les équipes enseignante et administrative
- 2) déterminer une politique d'utilisation commune à tous
- 3) former les étudiants
- 4) utiliser la plateforme Moodle comme canal de communication privilégié

Pourquoi avons-nous souhaité en faire un chantier prioritaire ? Parce que Moodle est un outil très intéressant et que son utilité pour la réalisation de nos projets futurs se fait de plus en plus ressentir.

3.3. Tirer profit du nouveau bâtiment « unique » pour toutes les sections

Avec ce bâtiment unique, nous avons un outil formidable qui ne demande qu'à être exploité. Il permet, notamment :

- une bien meilleure proximité avec les autres sections, autant pour les étudiants que pour les membres du personnel ;
- les échanges de bonnes pratiques entre professeurs de diverses sections ;
- la réalisation d'évènements communs (ex : job day, réseau Alumni structuré, évènements festifs,...) ;
- la mise en place de projets inter-sections, avec des partenaires extérieurs ;
- la facilité de trouver (et de proposer), dans l'enceinte même de l'EPFC, des formations en langues et en informatique, au-delà des programmes de sections ;

En quoi est-ce un chantier prioritaire ? Parce que c'est une opportunité à portée de main, qui stimulera l'esprit d'ouverture de notre corps professoral et donc aussi de nos étudiants.

IV. ANNEXES

N°	Descriptif	Référence document
1	Plan d'actions initial (PAI)	RP-DA-101
2	Etat de réalisation des actions du PAI	RP-DA-102
3	Analyse SWOT actualisé	RP-DA-105
4	Plan d'actions actualisé	RP-DA-106

* Les documents mentionnés dans le document qui ne figurent pas dans les annexes sont intégrés dans le classeur qualité RP physique et numérique consultables à l'EPFC.