

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Département des Sciences sociales et communication  
Bachelier en Communication (COM)

Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL)

19 décembre 2025

Estelle Debie

Anne Verbeke

Marie-Françoise  
Debrackeleer

Tiffany  
Dondelinger

# Table des matières

I.	Communication : Haute École de la Province de Liège .....	2
A.	Contexte de l'évaluation .....	2
B.	Composition du comité .....	3
II.	Synthèse .....	3
A.	Recommandations principales programme .....	4
B.	Recommandations principales qualité .....	6
III.	Présentation de l'établissement et des programmes évalués .....	6
IV.	Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale. ....	11
V.	Critère Programme .....	12
A.	États des lieux institutionnels impactant la démarche qualité de formation Com.....	17
B.	Constats concernant la démarche qualité spécifique au cursus Com .....	16
C.	Recommandations .....	19
VII.	Conclusion.....	22
VIII.	Droit de réponse de l'établissement .....	22

# Note préliminaire

Le présent dossier adopte une approche qui privilégie les formulations neutres, les termes épicènes et les reformulations, sans recourir à l'écriture inclusive, tout en garantissant une inclusion totale.

## I. Communication : Haute École de la Province de Liège

### A. Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2025-2026 à l'évaluation continue du bachelier en communication (Com) dans le cadre de l'évaluation du département des sciences sociales et communication. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus.

Dans ce cadre, le comité d'experts pour l'évaluation continue, accompagné par une secrétaire, a réalisé une visite à distance à la Haute Ecole de la Province de Liège. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement, centré sur les recommandations principales du précédent rapport AEQES à la charge du cursus, remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Communication, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme. Elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire remercier aussi les membres de la direction, les membres du personnel enseignant, les étudiants, les alumni, les membres des conseils de perfectionnement et les membres des cellules transversales qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## B. Composition du comité

- Estelle Debie, expert qualitatif, Haute Ecole Charlemagne ;
- Anne Verbeke, expert pair, HEPH – Condorcet, UCharleroi ;
- Marie-Francoise Debrackeleer, expert de l'éducation, Haute Ecole de Liège ;
- Tiffany Dondelinger, expert étudiant, membre du conseil des étudiants HEPL.

## II. Synthèse

<b>Forces principales</b>	<b>Faiblesses principales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Équipe pédagogique stable, investie et accessible, qui permet un accompagnement apprécié des étudiants malgré l'augmentation des cohortes.</li><li>- Existence de fiches ECTS disponibles et consultables, constituant une base claire pour comprendre les attentes des UE.</li><li>- Canal Teams centralisant les offres de stage, facilitant la recherche pour les étudiants.</li><li>- Mise en place du TFE de création, bien accueillie par les étudiants et jugée plus professionnalisante.</li><li>- Espace Teams dédié à la démarche qualité, favorisant — en principe — la circulation de l'information au sein de l'équipe.</li><li>- Cohérence globale entre pilotage interne et exigences institutionnelles, appuyée par la méthodologie qualité de la HEPL.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Multiplication des canaux de communication interne, qui entraîne une surcharge d'informations.</li><li>- Mobilité internationale faible, tant pour les étudiants que pour les enseignants.</li><li>- Manque d'intérêt pour le cours de néerlandais, révélant un besoin de mieux objectiver les attentes du secteur en matière de langues nationales.</li><li>- Répétitions entre certains cours et contenus annoncés mais peu développés.</li><li>- Offres de stage peu adaptées aux étudiants de bloc 1.</li><li>- Démarche qualité insuffisamment formalisée sur le terrain.</li><li>- Matrice SWOT à clarifier, certains éléments paraissent refléter surtout les perceptions étudiantes.</li><li>- Indicateurs de réussite parfois insuffisants, ce qui limite une mise en œuvre</li></ul>

	complète du cycle Plan–Do–Check–Act. - Infrastructures perfectibles (wifi, prises), même si globalement jugées satisfaisantes.
--	---

## A. Recommandations principales programme

**2.** Le comité recommande évidemment de réaliser un état des lieux de l'apprentissage des IA dans le cursus cependant il s'agit d'un préliminaire valable pour toutes les actions. Il s'agit donc d'une sous action. Le comité encourage vivement le cursus à viser beaucoup plus haut et à tendre vers une formation plus pertinente en prenant en compte l'IA dans la formation de ses étudiants.

**3.** Le comité des experts invite le cursus à poursuivre l'analyse des offres d'emploi initiée, en envisageant son inscription dans une démarche régulière et un élargissement progressif des sources mobilisées, afin de disposer d'éléments objectivés sur la place des compétences en langues nationales dans le champ professionnel visé.

Concrètement, le comité des experts invite le cursus à :

- analyser de manière périodique (par exemple sur une base annuelle) un échantillon élargi d'offres d'emploi et/ou de stage, issues tant de sources internes que de plateformes externes ;
- croiser, lorsque cela est pertinent, les résultats de cette analyse avec des retours du monde professionnel (alumni, maîtres de stage, employeurs, lecteurs de TFE) afin d'enrichir la compréhension des besoins linguistiques du secteur ;
- capitaliser les résultats de cette démarche dans une synthèse interne et en partager les principaux enseignements avec les instances du cursus et, le cas échéant, avec les étudiants.

Le comité suggère également d'explorer la possibilité de proposer des cours de langue en option, non obligatoires, ouverts à plusieurs cursus. Cela permettrait de constituer des groupes suffisants d'étudiants réellement motivés, qui pourraient alors développer des compétences linguistiques valorisables à la fois dans leur diplôme et dans leur recherche d'emploi.

**4.** Le comité des experts recommande d'utiliser pleinement les aides proposées par l'institution pour développer la dimension internationale, notamment le service du Bureau des relations internationales. Celui-ci peut jouer un rôle clé dans l'identification d'opportunités, l'accompagnement administratif et le soutien logistique nécessaires pour renforcer l'ouverture internationale du cursus. Le BRI est la cellule transversale de la HEPL qui permettra au cursus de renforcer encore la mobilité étudiante et développer la mobilité enseignante limitée.

Afin de renforcer la mobilité internationale étudiante existante, une solution partielle serait d'introduire davantage de langues et d'expériences internationales dans le cursus, à travers des visites, des conférences, des colloques ou encore des interventions d'experts étrangers.

Le comité encourage également de poursuivre le développement de partenariats internationaux, permettant aux étudiants de réaliser, entre autres, leur stage à l'étranger, y compris dans des destinations non francophones. Ces collaborations contribuent à diversifier les expériences proposées, à renforcer l'exposition des étudiants à d'autres contextes professionnels et à stimuler leur ouverture culturelle.

La participation régulière à des concours, conférences et colloques nationaux et internationaux constitue un autre moyen pertinent pour renforcer cette dimension internationale, en offrant aux étudiants une visibilité plus large et un accès à des réseaux professionnels variés.

Le comité souligne également l'intérêt de pratiques inspirantes observées dans d'autres établissements, comme la demande systématique d'un rapport de la part des étudiants revenant d'une expérience Erasmus. La compilation et la mise à disposition de ces retours offrent aux futurs candidats une ressource précieuse pour choisir leur destination en connaissance de cause et profiter d'informations pratiques (logement, vie quotidienne, astuces locales...).

Enfin, la création d'une chaire ou d'un dispositif équivalent permettant d'inviter chaque année des professeurs étrangers constituerait un atout supplémentaire. Cela renforcerait non seulement l'internationalisation du programme, mais offrirait également des perspectives académiques diversifiées et enrichissantes pour les étudiants comme pour les enseignants.

**5.** Le comité des experts recommande de structurer et de valoriser pleinement les journées pédagogiques afin d'en faire de véritables espaces de concertation et de co-construction entre enseignants. L'organisation régulière d'ateliers thématiques (par UE, inter-UE, par bloc ou inter-bloc) permettrait d'améliorer la cohérence du programme, d'éviter les redondances inutiles, de renforcer les synergies entre cours et d'ancrer durablement une culture qualité au sein du cursus. L'intervention de professionnels lors de ces journées peut également contribuer à enrichir les échanges et à soutenir l'évolution continue de la formation.

**7.** Le comité recommande que les fiches ECTS soient systématiquement explicitées par l'ensemble des enseignants à des moments clés de l'UE, et qu'elles fassent l'objet d'une mise à jour régulière afin de garantir des informations précises permettant aux étudiants d'adapter efficacement leur apprentissage en cohérence avec les attentes d'évaluation.

**8.** Le comité des experts invite le cursus à poursuivre l'alimentation du canal Teams dédié aux offres de stage, tout en maintenant une vigilance particulière quant à l'adéquation des stages proposés aux spécificités et aux besoins des trois blocs.

Concrètement, le comité des experts invite le cursus à :

- suivre de manière plus formalisée les éventuelles difficultés rencontrées par les étudiants des différents blocs dans leur recherche de stage ;
- s'appuyer sur les retours des étudiants, des maîtres de stage et de la coordination des stages afin d'objectiver ces situations, notamment au regard de l'adéquation des offres avec chaque bloc ;
- envisager, si nécessaire, des ajustements ciblés dans l'organisation ou la diffusion des offres, en fonction des constats posés.

## **B. Recommandations principales qualité**

Le comité des experts recommande au cursus de structurer davantage sa démarche qualité en renforçant la formalisation, la régularité et l'exploitation des outils existants (rencontres internes, matrice SWOT, espace partagé, plan stratégique, fiches actions, tableau de suivi). Il apparaît en effet que, si plusieurs dispositifs sont en place, leur usage demeure partiel, irrégulier ou insuffisamment documenté pour soutenir pleinement une dynamique continue d'analyse, de pilotage et d'amélioration.

Le comité invite dès lors le cursus à consolider les modalités de consultation des parties prenantes, à clarifier et actualiser les outils d'aide à la décision, à définir des actions assorties d'indicateurs pertinents, ainsi qu'à assurer un suivi systématique et transparent. Une appropriation collective et cohérente de l'ensemble de ces dispositifs permettra de renforcer la culture qualité, de garantir une circulation d'informations régulière et fiable, et de soutenir le développement d'une démarche d'amélioration continue pleinement opérationnelle et partagée par l'équipe.

## **III. Présentation de l'établissement et des programmes évalués**

La Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion en 2007 de trois hautes écoles : la Haute Ecole Rennequin Salem, la Haute Ecole Léon-Eli Troclet et la Haute Ecole André Vésale. Elle relève des réseau CPEONS (Conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné). Son pouvoir organisateur est la Province de Liège. La HEPL est également membre du Pôle académique Liège-Luxembourg et de l'alliance d'universités européennes UNIGREEN.

La HEPL dispense 70 formations regroupées en 12 domaines distincts. Selon le domaine auquel elles sont associées, les formations sont organisées sur des implantations différentes. La HEPL compte 11 implantations situées dans la province de Liège.

Le bachelier en Communication fait partie du département Sciences sociales et communication et est organisé sur le campus 2000.

En 2024-2025, 535 étudiants étaient inscrits au bachelier en Communication à la HEPL. Ces 535 étudiants inscrits au bachelier représentaient 4.86 % du nombre total d'étudiants inscrits dans l'ensemble des cursus proposés par la HEPL en 2024-2025.

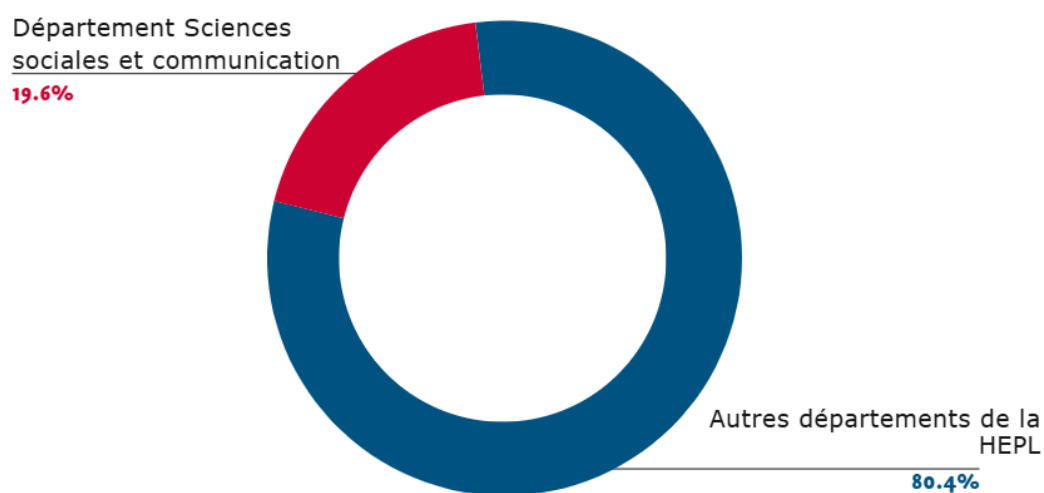
Nous pouvons, en outre, observer une croissance régulière de la population totale, ainsi qu'une proportion hommes-femmes plutôt stable : en moyenne 1/3 d'hommes pour 2/3 de femmes. Une diminution du nombre de diplômés a pu être observée en 2023-2024 (voir figure suivante). Ceci s'explique assez logiquement par le nombre d'étudiants inscrits préalablement en Bloc 1, en 2021-2022, soit 3 ans plus tôt : 127 étudiants.



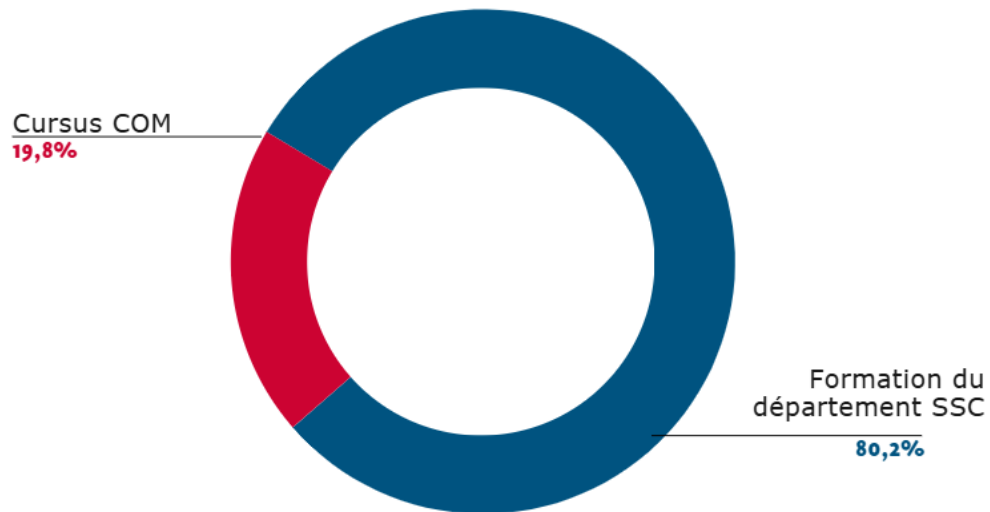
Représentation des étudiants inscrits au cursus COM VS étudiants inscrits à la HEPL pour l'année académique 2024-2025



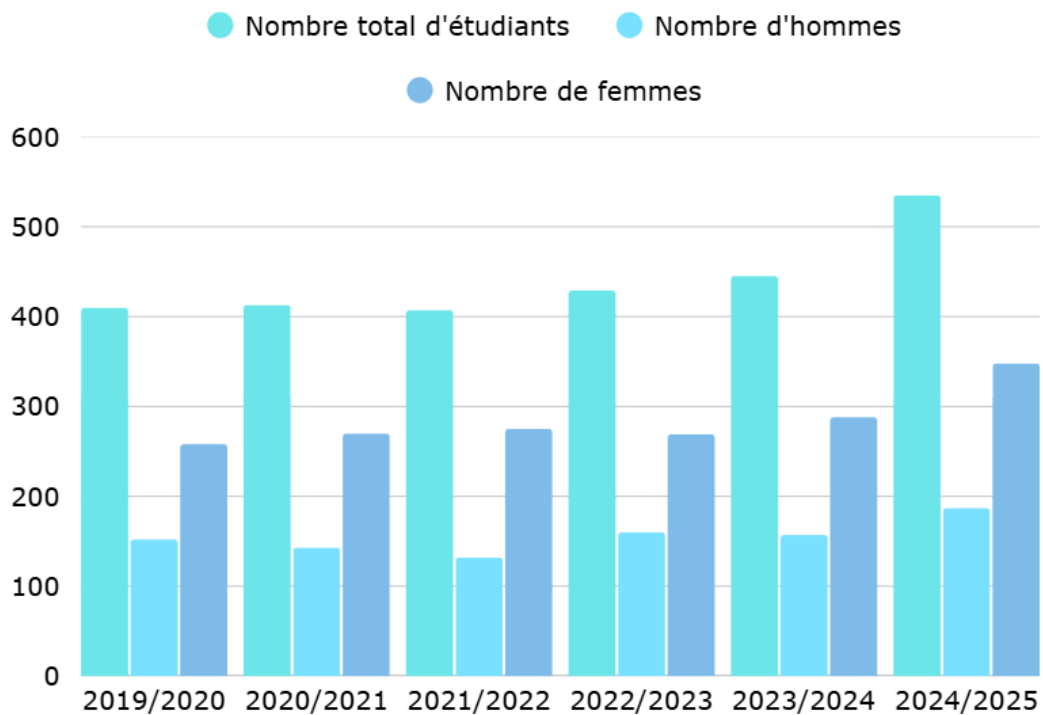
Représentation des étudiants inscrits dans le Département "Sciences sociales et communication" VS étudiants inscrits à la HEPL pour l'année académique 2024 - 2025



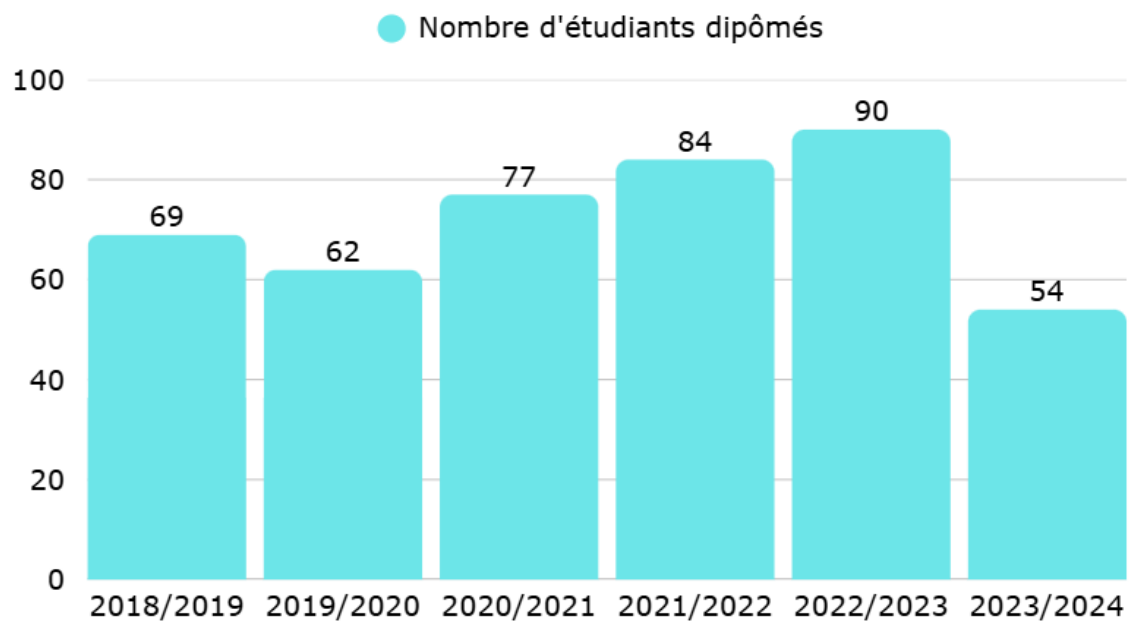
Représentation des étudiants inscrits en COM VS étudiants inscrits dans le Département des sciences sociales et communication pour l'année académique 2024-2025



Evolution du nombre d'inscrits



### Evolution du nombre de diplômés



### Evolution du taux d'encadrement

23 - 24

	Heures	équivalents TP
<b>MA</b>	8941,8	18,6287
<b>MFP</b>	958	1,9958
<b>Invité</b>	358	0,74
<b>Mission</b>	803,95	1,6748

24 - 25

	Heures	équivalents TP
<b>MA</b>	8775	18,2812
<b>MFP</b>	854	1,1386
<b>Invité</b>	201	0,41
<b>Mission</b>	613,09	1,2772

## IV. Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.

Le cursus de Communication connaît une équipe assez stable. Déjà lors de l'évaluation initiale du cursus en 2019-2020 (et ce, jusqu'à aujourd'hui), Martine Dieu occupe la fonction de coordinatrice pédagogique générale de la section. Cette fonction de coordination pédagogique se décline encore en une équipe de coordination TFE, composée de 3 coordinateurs qui prennent en charge les 4 orientations de Bloc 3 :

- Martine Dieu est en charge des orientations « Journalisme 360° » et « Communication et Vulgarisation » ;
- Alain Hertay est en charge de l'orientation « Communication et Arts » ;
- Nancy Steinbrecher est en charge de l'orientation « Communication et Promotion ».

La coordination TFE de l'orientation « Communication et Promotion » (appelée anciennement « Gestion/Promotion ») a connu au fil du temps des modifications d'attribution :

- En 2020-2021, elle était assurée par Lory Owieczka ;
- En 2022-2023, par le binôme Nancy Steinbrecher-Sophie Piret ;
- En 2023-2024 et 2024-2025, par Nancy Steinbrecher.

En ce qui concerne la coordination qualité, elle a toujours été assurée par Martine Dieu. La coordination des stages, quant à elle, est composée du duo formé par Nathalie Closson et Catherine Bordet.

Notons également que le taux d'encadrement des étudiants, bien qu'enregistrant une légère baisse entre l'année académique 2023-2024 et 2024-2025, s'inscrit dans une évolution générale assez stable.

Enfin, au sujet de l'équipe de direction, la directrice présidente a été reconduite dans ses fonctions au 1<sup>er</sup> mars 2024. La directrice du département des Sciences sociales et communication qui abrite la formation évaluée dans le présent rapport a pris ses fonctions, quant à elle, en octobre 2020.

## V. Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par le cursus de formation contribuent à la dynamique d'amélioration du programme, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

### A. Introduction

De manière générale, le comité tient à souligner qu'un grand nombre de recommandations émises lors de la précédente évaluation de 2020-2021 ont été reprises par les établissements. Elles ont été suivies d'effets positifs tant du point de vue de la conduite et du pilotage des établissements que sur les retombées d'ordre pédagogique sur les formations. On peut citer de manière non exhaustive, et largement documenté dans le dossier 1 du dossier d'auto-évaluation du département des Sciences sociales et communication et via le plan stratégique de la HEPL :

- La consolidation du système de management de la qualité en s'appuyant sur une volonté constante d'amélioration (objectif opérationnel 7.3 du plan stratégique institutionnel) ;
- La mise en place de méthodes d'enseignement innovantes en adéquation avec les évolutions de la société (objectif opérationnel 3.2 du plan stratégique institutionnel).

Le plan d'action a été adapté au fil du temps et est le témoin des actions futures qui seront engagées. En priorité, pour le bachelier, il s'agit de :

- Réaliser un état des lieux de l'apprentissage des IA dans le programme des cours du bachelier (action n°18 du plan stratégique du cursus).
- Collaborer avec des structures visant à développer des compétences entrepreneuriales (action n°19 du plan stratégique du cursus).

### B. Constats

1. Le cursus de formation COM a défini et met en œuvre une politique de communication et des procédures efficaces de diffusion de l'information, relatives au programme évalué, auprès des parties prenantes internes

1. Le comité d'experts soulève le fait que de trop nombreux canaux de communication interne sont mis en place et rendent difficile les échanges fructueux entre étudiants et enseignants. Les informations ont tendance à être multipliées inutilement. Cela s'apparente à une lourdeur informatique. Soit l'information est répétée, soit elle est oubliée.

2. Le comité a pris bonne note de l'action prévue "Réaliser un état des lieux de l'apprentissage des IA dans le programme des cours du Bac Com".

2. Le cursus de formation COM a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme d'études

3. Le comité constate que peu d'étudiants se sont inscrits dans les cours de néerlandais, raison pour laquelle le cursus a décidé de fermer le cours. Une évaluation réalisée en interne montre d'ailleurs que les étudiants ne semblent pas porter d'importance au néerlandais.

4. Le comité constate peu de mobilité internationale, tant de la part des étudiants que de celle des enseignants. Ces derniers se sentent insuffisamment compétents pour se lancer dans ces échanges internationaux.

3. Le cursus de formation COM a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme d'étude.

5. Le comité remarque que plusieurs étudiants ont mis en évidence qu'il y avait des répétitions entre les cours. *A contrario*, certains signalent des contenus annoncés mais non réellement développés.

6. Le comité d'experts relève un nombre d'étudiants en forte hausse. Cependant, cela ne semble pas impacter les enseignants dans le suivi apporté aux étudiants. Les étudiants ne s'en plaignent d'ailleurs pas.

7. Les experts remarquent positivement que des fiches ECTS sont présentes pour les différentes UE.

8. Le comité remarque que la recherche de stage est facilitée par un canal Teams proposant une multitude d'offres de stage. Néanmoins, celles-ci ne semblent pas répondre aux attentes du bloc 1. En effet, la plupart d'entre elles demande un minimum d'expérience.

9. Le comité d'experts constate que, depuis cette année, il est obligatoire de réaliser un TFE de création (projet). Les étudiants sont satisfaits par cette formule car ce travail leur paraît plus professionnalisant.

4. Le cursus de formation COM a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme d'études

10. Le comité d'experts constate que même si les parties prenantes internes relèvent une réelle difficulté au niveau du wifi et d'un manque de prises de courant, elles semblent plutôt satisfaites des infrastructures et du matériel mis à disposition.

11. Le comité remarque que les étudiants semblent perdus dans la masse d'informations relatives aux différentes aides (SAR, SI, SS...). Il semble y avoir tellement d'informations que les étudiants n'en prennent pas connaissance.

## C. Recommandations<sup>1</sup>

1. Le comité pense qu'une réduction du nombre de canaux de communication interne et / ou une précision quant aux spécificités de chacun devraient être envisagés. Dès le début de l'année, les différents moyens devraient être exposés aux étudiants / enseignants et leur usage devrait être spécifié. Une simplicité d'usage faciliterait les échanges et les informations recherchées seraient rapidement trouvées, comme le prévoit l'action institutionnelle.

2. Le comité recommande évidemment de réaliser un état des lieux de l'apprentissage des IA dans le cursus cependant il s'agit d'un préliminaire valable pour toutes les actions. Il s'agit donc d'une sous action. Le comité encourage vivement le cursus à viser beaucoup plus haut et à tendre vers une formation plus pertinente en prenant en compte l'IA dans la formation de ses étudiants.

3. Le comité des experts invite le cursus à poursuivre l'analyse des offres d'emploi initiée, en envisageant son inscription dans une démarche régulière et un élargissement progressif des sources mobilisées, afin de disposer d'éléments objectivés sur la place des compétences en langues nationales dans le champ professionnel visé.

Concrètement, le comité des experts invite le cursus à :

- analyser de manière périodique (par exemple sur une base annuelle) un échantillon élargi d'offres d'emploi et/ou de stage, issues tant de sources internes que de plateformes externes ;
- croiser, lorsque cela est pertinent, les résultats de cette analyse avec des retours du monde professionnel (alumni, maîtres de stage, employeurs, lecteurs de TFE) afin d'enrichir la compréhension des besoins linguistiques du secteur ;
- capitaliser les résultats de cette démarche dans une synthèse interne et en partager les principaux enseignements avec les instances du cursus et, le cas échéant, avec les étudiants.

Le comité suggère également d'explorer la possibilité de proposer des cours de langue en option, non obligatoires, ouverts à plusieurs cursus. Cela permettrait de constituer des groupes suffisants d'étudiants réellement motivés, qui pourraient alors développer des compétences linguistiques valorisables à la fois dans leur diplôme et dans leur recherche d'emploi.

4. Le comité des experts recommande d'utiliser pleinement les aides proposées par l'institution pour développer la dimension internationale, notamment le service

---

<sup>1</sup> La numérotation des recommandations renvoie aux numéros des constats correspondants, afin de faciliter la lecture et la mise en relation entre les observations formulées et les propositions d'amélioration associées.

du Bureau des relations internationales. Celui-ci peut jouer un rôle clé dans l'identification d'opportunités, l'accompagnement administratif et le soutien logistique nécessaires pour renforcer l'ouverture internationale du cursus. Le BRI est la cellule transversale de la HEPL qui permettra au cursus de renforcer encore la mobilité étudiante et développer la mobilité enseignante limitée.

Afin de renforcer la mobilité internationale étudiante existante, une solution partielle serait d'introduire davantage de langues et d'expériences internationales dans le cursus, à travers des visites, des conférences, des colloques ou encore des interventions d'experts étrangers.

Le comité encourage également de poursuivre le développement de partenariats internationaux, permettant aux étudiants de réaliser, entre autres, leur stage à l'étranger, y compris dans des destinations non francophones. Ces collaborations contribuent à diversifier les expériences proposées, à renforcer l'exposition des étudiants à d'autres contextes professionnels et à stimuler leur ouverture culturelle.

La participation régulière à des concours, conférences et colloques nationaux et internationaux constitue un autre moyen pertinent pour renforcer cette dimension internationale, en offrant aux étudiants une visibilité plus large et un accès à des réseaux professionnels variés.

Le comité souligne également l'intérêt de pratiques inspirantes observées dans d'autres établissements, comme la demande systématique d'un rapport de la part des étudiants revenant d'une expérience Erasmus. La compilation et la mise à disposition de ces retours offrent aux futurs candidats une ressource précieuse pour choisir leur destination en connaissance de cause et profiter d'informations pratiques (logement, vie quotidienne, astuces locales...).

Enfin, la création d'une chaire ou d'un dispositif équivalent permettant d'inviter chaque année des professeurs étrangers constituerait un atout supplémentaire. Cela renforcerait non seulement l'internationalisation du programme, mais offrirait également des perspectives académiques diversifiées et enrichissantes pour les étudiants comme pour les enseignants.

5. Le comité des experts recommande de tirer pleinement parti des journées pédagogiques, organisées de manière régulière, pour systématiser et structurer les moments d'échanges entre enseignants. Ces journées constituent une opportunité privilégiée pour renforcer la cohérence du programme, en favorisant des réflexions collectives sur les préoccupations du moment, les difficultés rencontrées et les actions finalisées, en cours ou à venir, contribuant ainsi à l'implémentation d'une véritable culture qualité. Lors de ces journées, le comité encourage la mise en place d'ateliers thématiques – par UE, inter-UE, par bloc ou inter-bloc – permettant de co-construire des outils pratiques, d'identifier et de réduire les redondances inutiles et de développer des synergies entre enseignements. Ces échanges faciliteraient également une meilleure connaissance



des contenus des autres cours et leur mise en perspective. L'intervention ponctuelle de professionnels en lien avec les thématiques abordées permettrait également d'enrichir ces journées et de renforcer leur impact sur l'évolution du cursus.

6. Le comité des experts recommande aux autorités de rester vigilantes concernant la hausse du nombre d'étudiants en lien avec l'encadrement adjacent.

7. Les fiches ECTS sont disponibles et consultables par les étudiants. Elles doivent être explicitées oralement à des moments clés, notamment au début de l'UE ainsi qu'à travers un rappel quelques semaines avant les évaluations. Le comité recommande que cette explicitation soit assurée systématiquement par l'ensemble des enseignants et que les fiches continuent d'être régulièrement mises à jour et rédigées avec précision. Des fiches ECTS complètes et correctement présentées permettent aux étudiants de disposer d'informations claires sur l'UE, les activités d'apprentissage et les attentes de l'évaluation, favorisant ainsi l'adaptation de leur apprentissage et la triple concordance pédagogique.

8. Le comité des experts invite le cursus à poursuivre l'alimentation du canal Teams dédié aux offres de stage, tout en maintenant une vigilance particulière quant à l'adéquation des stages proposés aux spécificités et aux besoins des trois blocs.

Concrètement, le comité des experts invite le cursus à :

- suivre de manière plus formalisée les éventuelles difficultés rencontrées par les étudiants des différents blocs dans leur recherche de stage ;
- s'appuyer sur les retours des étudiants, des maîtres de stage et de la coordination des stages afin d'objectiver ces situations, notamment au regard de l'adéquation des offres avec chaque bloc ;
- envisager, si nécessaire, des ajustements ciblés dans l'organisation ou la diffusion des offres, en fonction des constats posés.

10. Le comité conseille de relayer l'information aux autorités académiques concernant les difficultés rencontrées avec le wifi et le manque de prises de courant.

11. Le comité des experts recommande aux différents services de diffuser leurs informations à des moments clés, adaptés aux besoins des étudiants tout au long de l'année. Une approche plus ciblée — par exemple en segmentant les communications selon les périodes du calendrier académique ou les profils d'étudiants concernés — permettrait de renforcer la pertinence et l'impact des messages. Le comité suggère également d'envisager la mise en place d'un système "d'abonnement-notification" permettant aux étudiants de recevoir uniquement les informations des services qui les intéressent. Une telle organisation limiterait la surcharge informationnelle, favoriserait une meilleure attention du public et augmenterait la mémorisation des informations importantes.

## VI. Critère Qualité

Le cursus de formation s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes au cursus de formation et à l'établissement.

### A. États des lieux institutionnels impactant la démarche qualité de formation Com

La HEPL est parmi les plus grandes hautes écoles de la FWB par son nombre d'étudiants et d'enseignants. Elle résulte de diverses fusions opérées au fil des ans. Les objectifs stratégiques de l'établissement regroupant de nombreux cursus de formation ont été établis sur la base d'un travail collectif mené il y a quelques années avec l'appui d'une société externe spécialisée dans les évaluations externes. Le plan stratégique résultant se décline en l'énoncé de missions et d'une vision pour l'établissement s'appuyant sur un certain nombre de valeurs. Il en résulte huit objectifs stratégiques ventilés sur les différentes missions de l'établissement, la formation, la recherche, le cadre de vie, les partenariats, la gestion des ressources humaines, le pilotage et la durabilité.

La qualité occupe une place importante dans cette stratégie, comme en témoigne le renforcement de toutes les équipes dédiées au sein de l'établissement et au sein de toutes les sections. Des réunions régulières ont lieu entre les différents acteurs de la démarche qualité à tous les niveaux de l'établissement.

Le plan d'action de chaque section est traduit en une succession d'actions très opérationnelles, de sorte que la qualité se retrouve intégrée dans les réunions pédagogiques et formalisée par le coordonnateur de chaque section. Des réunions pédagogiques sont, en effet, organisées au minimum trois fois par an dans l'ensemble de la HEPL par le coordonnateur qualité de chaque section, ce qui permet d'actualiser régulièrement l'analyse SWOT dans le domaine de la formation et d'adapter le plan d'action en conséquence. Il revient à chaque direction de département de prioriser les actions et de veiller à leur mise en place.

La culture qualité est diffusée à toutes les parties prenantes de l'établissement par le biais de la plateforme Teams qui centralise et porte à la connaissance de tous les documents et fiches actions dédiés à la démarches qualité.

Les processus sont formalisés par la rédaction des fiches actions qui reprennent les objectifs de ces actions, le calendrier associé et la ou les personnes responsables de cette action.

La plateforme Teams et l'Ecole Virtuelle portent à la connaissance de tous les fiches actions et les documents dédiés à la démarche qualité pour être consultés à tout instant. Les fiches étant interactives, elles obligent à une implication de tous les acteurs qui partagent, de fait, les mêmes valeurs et objectifs.

Les partenaires de la formation interagissent avec les autorités de l'établissement soit lors du suivi des stagiaires, soit de manière plus formelle en participant au comité de perfectionnement. Ils peuvent ainsi suivre les évolutions des pratiques et des programmes des formations en fonction des modifications qu'ils souhaitent suggérer.

Depuis l'évaluation précédente, les ressources dédiées à la démarche qualité ont été renforcées à la fois au niveau institutionnel et au sein de chaque formation. Deux personnes sont engagées à temps plein pour assurer la démarche qualité de l'établissement. Un dixième a aussi été octroyé à chaque coordonnateur qualité de section, afin qu'il puisse exercer pleinement ses missions. Cette augmentation de ressources dédiées à la démarche qualité a contribué à une amélioration notable de la communication horizontale et verticale entre les parties prenantes.

La cellule qualité institutionnelle s'empare de la démarche qualité au sein de la HEPL par vagues successives entre deux évaluations réalisées par l'AEQES. Cette évaluation interne porte sur les aspects de la vie de l'établissement et de ses missions. Elle concerne ainsi toutes les parties prenantes à la fois internes (les enseignants, les étudiants, le personnel administratif et le collège de direction) et externes (les anciens étudiants, les différents partenaires et le monde professionnel). Chacun est sollicité de manière formelle pour actualiser l'analyse SWOT de son environnement, rechercher et proposer des pistes d'action.

La HEPL apparaît clairement en ordre de marche pour piloter les démarches qualité à travers la mise en place d'outils systématisés comme des tableaux interactifs et des ressources de communication étendues et accessibles à tous par le canal Teams. L'usage collectif de Teams apporte en effet une réelle plus-value dans le suivi des programmes et des actions menées, y compris dans le domaine de la qualité. L'outil permet une visualisation par toutes les parties prenantes des actions en cours disposées sous la forme de fiches et de tableaux interactifs avec un calendrier associé et des prises de responsabilités affichées.

Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ont lieu dans 3 UE par bloc à la fin de chaque quadrimestre sur la base d'un même questionnaire pour tous les étudiants. Les résultats des EEE sont portés à la connaissance de la direction de chaque enseignant concerné. En cas d'éventuelle difficulté, la direction cherche à accompagner l'enseignant avec l'appui de la CAPN. Cette modalité de fonctionnement permet au cursus d'évaluer toutes ces UE sur un cycle de 3 ans, permettant ainsi à l'ensemble des enseignants intervenant dans une UE de mettre en place des actions dans un temps suffisant avant une nouvelle évaluation. De la sorte, les actions mises en place ont le temps de porter leurs fruits.

## B. Constats concernant la démarche qualité spécifique au cursus COM

- Le cursus de formation COM a établi l'analyse de son programme d'études et construit un plan d'action visant son amélioration continue.

1. Le comité d'experts constate que la méthodologie qualité institutionnelle de la HEPL prévoit un contact régulier avec les différentes parties prenantes, notamment les étudiants. Cette approche est jugée pertinente et cohérente avec les orientations qualité de l'établissement.

2. Le comité souligne positivement la cohérence du pilotage de la qualité, notamment l'articulation entre l'évaluation interne et l'évaluation externe. Cette coordination permet d'établir un état des lieux structuré du cursus, synthétisé notamment à travers une matrice SWOT, à laquelle l'évaluation externe vient utilement apporter un regard complémentaire.

3. Le comité constate l'existence d'un plan stratégique propre au cursus, accompagné de fiches actions permettant, en principe, d'assurer le suivi des actions, de vérifier l'atteinte d'indicateurs de réussite spécifiques, et d'envisager des ajustements si nécessaire.

4. Le comité remarque l'existence de livrables qui sont disponibles et qui permettent d'étayer les actions en cours ou réalisées.

5. Le comité note que le cursus dispose d'un espace partagé (via Teams) destiné à centraliser les documents nécessaires au suivi et à la compréhension de la démarche qualité. Cet outil contribue, en principe, à la circulation de l'information et au travail collaboratif au sein de l'équipe.

6. Le comité note la volonté de présenter, à destination des lecteurs internes et externes, une méthodologie regroupant l'ensemble des actions menées, dans une logique d'information, de transparence et d'amélioration continue.

7. Le comité constate qu'un tableau de suivi des recommandations est présent, mais certaines d'entre elles ne font pas encore l'objet d'un suivi spécifique.

8. Le comité souligne positivement la mise en place d'une démarche qualité au sein du cursus.

## C. Recommandations

1. Au regard des documents consultés, le comité n'a pas pu objectiver la tenue régulière de rencontres formelles entre étudiants et enseignants permettant un véritable partage d'informations et un recueil structuré des avis. Si des traces de réunions pédagogiques existent, elles ne suffisent pas à démontrer l'installation d'une dynamique continue et participative. Le comité recommande donc de renforcer et de formaliser ces temps d'échanges, conformément à la méthodologie

qualité institutionnelle, afin de soutenir l'appropriation de la démarche qualité au sein du cursus et de favoriser le développement d'une culture qualité durable.

2. Le comité recommande de clarifier la démarche d'élaboration de la matrice SWOT. Il serait utile de préciser les modalités de consultation des parties prenantes (quelles catégories ont été sollicitées ? par quels moyens ? à quels moments ? en présentiel, par enquête, etc.). Certains éléments de la matrice laissent supposer qu'ils reflètent principalement les perceptions des étudiants, ce qui interroge la représentativité du document. Le comité encourage à retravailler la matrice afin d'en faire un véritable outil d'aide à la décision, explicitement relié aux objectifs du cursus. Sans une telle valorisation, l'outil risque de rester une production administrative peu exploitable.

3. Le comité recommande de poursuivre et d'approfondir le développement du plan stratégique et des fiches actions, qui constituent des outils essentiels d'analyse, de pilotage et d'amélioration continue. Il apparaît que certaines actions ne font pas l'objet d'une évaluation, faute d'indicateurs de réussite clairement définis. Dans ces conditions, la mise en œuvre du cycle *Plan-Do-Check-Act* ne peut être pleinement assurée. Le comité encourage dès lors le cursus à :

- Définir des actions à partir de critères précis et d'indicateurs pertinents ;
- Évaluer systématiquement leur mise en œuvre et les effets produits ;
- Procéder aux ajustements nécessaires sur cette base.

Cette démarche, si elle est davantage appropriée par l'équipe, contribuera à renforcer la dynamique de pilotage et le développement d'une culture qualité durable, fondée sur la réflexion préalable et l'amélioration continue.

4. Le comité encourage le cursus à poursuivre cette procédure, qui consiste à collationner en un même endroit les différents documents permettant aux parties prenantes intéressées de s'informer sur les actions entreprises par le cursus.

5. Le comité recommande de maintenir l'usage de cet espace partagé, mais souligne la nécessité de l'alimenter et de le mettre à jour de manière régulière. La date de dépôt de certains documents — notamment ceux relatifs à l'année académique 2024-2025 déposés en janvier 2025 — ne permet pas d'attester d'un suivi continu, ni de la tenue effective de réunions pédagogiques à fréquence suffisante (début, milieu et fin d'année). Le comité encourage dès lors le cursus à structurer davantage le calendrier de partage d'informations et de rencontres internes, afin d'assurer une diffusion régulière, transparente et concertée, condition essentielle à une démarche qualité active et pleinement partagée par l'équipe. Plus spécifiquement, il serait intéressant de proposer l'ensemble des dossiers d'auto-évaluation sur cet espace partagé.

6. Le comité encourage le cursus à utiliser et à valoriser cet outil présentant la méthodologie d'information et de recueil d'informations, non seulement dans le cadre d'une évaluation externe, mais également en interne, notamment pour faciliter l'intégration des nouveaux enseignants et assurer une compréhension partagée des pratiques. Toutefois, le comité recommande de compléter ce

document. En l'état, il met principalement en avant des actions ponctuelles et ne rend pas suffisamment compte des actions récurrentes organisées dans une perspective d'amélioration continue. Il serait dès lors pertinent d'y expliciter l'ensemble des dispositifs réguliers, leurs objectifs, leurs modalités et leur périodicité, afin d'offrir une vue d'ensemble cohérente et opérationnelle de la démarche qualité du cursus.

7. À la suite d'une évaluation externe, le comité recommande de débiter l'analyse des recommandations par la mise à jour complète du tableau de suivi. Celui-ci devrait faire apparaître, pour chaque recommandation, les actions envisagées, leurs indicateurs de réussite et leur échéance, afin de permettre une priorisation et un suivi rigoureux dans le temps.

8. Le comité d'experts encourage l'équipe à renforcer le suivi et la formalisation des actions, de manière à ancrer la démarche dans une logique authentique d'amélioration continue. En effet, la démarche qualité ne prend pleinement son sens que si les outils développés (portfolio, plans d'action, espaces partagés, réunions internes, etc.) sont mobilisés en vue d'analyser les pratiques, de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les actions en conséquence. Sans cette intention d'amélioration, la démarche risque de se limiter à une production formelle de documents, dont la portée restera faible en termes de pilotage et de circulation de l'information. Le comité invite donc le cursus à s'approprier davantage ces outils dans un objectif de progression partagée, condition essentielle au développement d'une culture qualité durable.

## VII. Conclusion

Le bachelier en Communication s'appuie sur une équipe pédagogique investie et attentive dont l'accompagnement contribue à la professionnalisation progressive des étudiants.

Le comité d'experts relève plusieurs enjeux importants pour renforcer la cohérence, la clarté et l'efficacité du programme. Parmi ceux-ci, la simplification et l'articulation des canaux de communication internes constituent une priorité centrale, tant pour favoriser la fluidité de l'information que pour apaiser la surcharge communicationnelle ressentie par les étudiants. L'attention portée au développement linguistique, à l'ouverture internationale et à la réduction des redondances entre cours représente également un levier majeur pour renforcer la pertinence du cursus dans un secteur en constante évolution. En parallèle, une adaptation de certaines informations institutionnelles aux moments clés du parcours étudiant, contribueraient à améliorer l'équité et la lisibilité du programme.

Sur le plan institutionnel, le comité encourage le cursus à renforcer l'appropriation concrète de ses dispositifs : tenue régulière de rencontres formalisées avec les étudiants, développement et mise à jour systématique des fiches actions, mobilisation plus stratégique des outils partagés, suivi plus systématique du tableau des recommandations. Il s'agit d'inscrire pleinement la dynamique qualité dans un cycle continu et visible : analyser, agir, évaluer et ajuster. Ce renforcement de la formalisation doit aussi s'accompagner d'une valorisation accrue de la participation des parties prenantes, condition essentielle au développement d'une culture qualité réellement partagée et durable.

En définitive, le bachelier en Communication dispose de bases solides, d'une équipe investie et d'un potentiel de développement important. Les recommandations formulées visent à consolider les acquis, à renforcer la cohérence globale du programme et à soutenir l'évolution d'une formation résolument tournée vers les enjeux contemporains de la communication.

## VIII. Droit de réponse de l'établissement

Le département et le cursus n'ont pas émis de droit de réponse au rapport final d'évaluation, le droit de réponse formulé à la suite du rapport préliminaire ayant été entièrement pris en compte dans la version finale du rapport.