



Calendrier et plan de suivi des recommandations du comité d'experts

Durant l'année 2008-2009, la réalisation de l'auto-évaluation a été une expérience de mobilisation collective pour les membres de notre institution. Les questions de la qualité, toujours présentes dans les pratiques quotidiennes de l'institution, ont été mises en lumière ; l'inventaire opéré a débouché sur la volonté réaffirmée collégialement de cultiver notre spécificité en termes de formation ou d'organisation. Une telle prise de conscience par toute la communauté de l'IHECS constitue la conséquence positive de l'évaluation. La qualité de l'écoute de la part du Comité des experts a été par ailleurs unanimement appréciée ; leur travail a permis de mettre en évidence une série d'éléments dont les membres de l'institut étaient conscients et d'affermir l'identité de l'institution dans l'ensemble du paysage des *cursus* en Information et communication de la Communauté française de Belgique.

L'identité attestée de l'institution ne s'enracine pas dans les contenus particuliers qui sont transmis mais dans la spécificité des pédagogies mobilisées pour cette transmission. La mise en avant d'une pluralité de modèles, la diversité assumée des approches, l'apprentissage prioritairement inductif, l'accent constant mis sur la professionnalisation et sur la pratique la plus immédiate des métiers, le contact permanent avec des professionnels, constituent autant d'éléments qui fondent l'originalité de l'institut ; ils ont été soulignés par les experts et présentés par eux, pour un certain nombre, comme autant de bonnes pratiques. Il est évident que tout notre travail vise à conserver et enrichir ces caractéristiques, historiques et actuelles, de l'IHECS.

Dans cet esprit, notre plan d'actions réaffirme des valeurs et des actes existant et propose la mise en œuvre de missions ou travaux nouveaux. D'une part, donc, les lignes d'action exposées dans la suite prennent en compte des actions et activités qui existent déjà dans l'institut, qu'il nous paraîtrait absurde d'abandonner et sur lesquelles nous voulons insister (il n'est pas le lieu d'en faire l'inventaire, nous renvoyons au rapport d'auto-évaluation). D'autre part, elles avancent des propositions nouvelles, inspirées tant par notre réflexion sur nous-mêmes que par le regard que les experts ont posé sur notre organisation.

Les innovations pédagogiques, disciplinaires ou organisationnelles ne sont pas dictées par un effet de mode ou par un ajustement à des pratiques d'enseignement extérieures à notre tradition ou nos usages. Ainsi, l'amplification de la formalisation ne constitue toujours pas pour

notre institution une priorité ; la démarche qualité se présente avant tout comme un état d'esprit que nous cherchons à perpétuer à travers la pédagogie développée ou dans la constante relation aux mondes professionnels de la communication. Ces deux priorités génériques –le soin et l'originalité pédagogique, d'une part, et l'enracinement professionnel, d'autre part– demeurent les socles de notre action future.

Le chapitre 6 de notre rapport d'auto-évaluation rendait compte de la position stratégique de l'IHECS et de la philosophie des actions que nous voulons poursuivre à l'avenir. Le regard extérieur des experts, comme le rapport transversal, a renforcé ces lignes d'action et la philosophie des engagements développés dans ce chapitre. Nous y renvoyons donc le lecteur. Les recommandations des experts rencontrent pour une partie nos engagements pour le futur. Il nous semble légitime et pertinent de les conserver.

Aujourd'hui, si l'institution est confrontée à un problème induit par un afflux constant d'étudiants entrants, elle n'est pas victime de difficultés structurelles ou de crise de moyens. Cette situation positive n'est évidemment pas acquise, les transformations institutionnelles qui traversent régulièrement le paysage de l'enseignement supérieur en Communauté française peuvent frapper l'IHECS et sa position dans ce paysage. Toutefois, ces modifications institutionnelles ne peuvent que difficilement être anticipées. Notre réflexion, essentiellement pédagogique, se mènera donc en posant le paysage institutionnel comme stable. De plus, l'affirmation de notre spécificité –et des conséquences que celle-ci induit en termes d'encadrement, d'autonomie ou de dynamisme– reste pour nous un invariant et une ressource dans toute négociation préalable à un changement institutionnel.

La philosophie générale du plan de suivi

Un certain nombre de recommandations spécifiques et génériques sur la formalisation de la qualité ne seront pas suivies ; nous voulons conserver la flexibilité et le caractère informel de la gestion de la qualité. Déjà dans le rapport interne, comme dans les commentaires des experts, l'affirmation de la primauté de l'informel et les raisons de celle-ci –au premier chef, le dynamisme de gestion qu'elle permet– ont été explicitées.

Un autre pan des recommandations, portant sur la nécessaire professionnalisation de la formation, rencontre ce que nous réalisons déjà et que nous avons la volonté d'accroître encore. Entretenir cette relation intime avec les métiers, continuer à orienter la formation de nos étudiants sur la pratique ou, encore, demeurer alimentés par des professionnels partageant leurs expériences dans l'enseignement, constituent une série de lignes de force des actions que nous voulons mettre en œuvre. De plus, mais aussi en conséquence de ces réaffirmations identitaires, l'attention particulière portée à l'employabilité de nos étudiants cherche encore à être développée dans nos actions actuelles et futures.

Le présent document, ainsi que la grille (tableau synoptique) qui en résulte, ne constitue donc pas la simple réponse aux recommandations des experts. Notre parti-pris est d'utiliser ces dernières pour alimenter notre réflexion stratégique. L'objectif n'est pas de satisfaire automatiquement

ces recommandations, mais de se servir d'elles – comme de l'ensemble du travail effectué par le groupe d'experts et, ensuite, par l'Agence– dans notre démarche interne. Le plan de suivi a été entendu comme un ensemble cohérent d'actions en liaison avec la stratégie établie par l'institut et employant ce travail d'évaluation externe comme un outil de plus, moins une contrainte qu'une inspiration.

Tableau synoptique des actions

La grille reprise dans les pages suivantes reprend le tableau explicatif proposé par l'Agence. Il rend compte des actions proposées pour améliorer la qualité de l'enseignement, non tant en réponse aux recommandations des experts qu'en alimentant une analyse locale de ce riche regard extérieur. Le plan d'action ainsi élaboré inclut également un échéancier des réalisations qui tient lieu de calendrier. Les échéances sont tantôt précises, correspondant alors à une action relativement ponctuelle ou à la première mise en œuvre d'un projet original, tantôt attendues comme « permanentes » lorsqu'elles recouvrent une activité déjà bien établie dans l'institution ou une action qui s'avère récurrente.

Les actions elles-mêmes sont organisées selon trois rangs de priorité, les priorités institutionnelles (A), les priorités organisationnelles (B) et les actions prioritaires (C). Au sein de chacun de ces rangs, les actions sont alors numérotées, ces numéros donnant une priorité décroissante à l'opération qu'elle recouvre. Il n'en reste pas moins que toutes les actions listées dans la grille doivent être à moyen terme mises en œuvre ; elles constituent la colonne vertébrale des actions quotidiennes orientées vers la qualité de l'enseignement.

Les lignes d'action équivalent au croisement entre les recommandations des experts (dont la numérotation est récupérée dans le rapport transversal, sous la forme *R1* à *R32*, ou reconstruite à partir de la synthèse du rapport spécifique, sous la forme *RS1* à *RS9*) et les chapitres du rapport d'auto-évaluation. De cette façon, toutes les actions proposées sont situées de la manière la plus claire possible. La lecture de ce tableau peut alors s'effectuer en parallèle à celle du rapport d'évaluation interne produit en décembre 2009 : elle en est le prolongement naturel.

Enfin, les résultats attendus sont d'abord présentés en termes de contenus des attentes institutionnelles (en romain) et, ensuite, dans la majorité des cas, en termes d'indicateurs objectivement vérifiables (en italique). Les contenus énoncés permettent aux lecteurs de saisir l'enjeu en présence pour l'institut ; les indicateurs proposés permettront de juger de la réalisation concrète des actions.

<i>Ligne d'action</i>	<i>Description de l'action</i>	<i>Degré de priorité</i>	<i>Responsable</i>	<i>Échéance(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>Condition(s) de réalisation</i>
<i>R13 chap. 2 et 3</i>	Actualisation des descriptifs de cours et mise au point d'un outil dynamique de gestion de ceux-ci.	A-1	Direction, Directeur des études, Présidents de section.	Mai 2011	Accroître la visibilité et permettre une formalisation des formations dispensées. <i>Mise à disposition sur l'internet et l'intranet des descriptifs</i>	Développement informatique.
<i>RS3 chap. 1 et 2</i>	Réforme de la gouvernance des sections.	A-2	Conseil de catégorie (sous l'impulsion de la direction).	Mars 2011 (décision) Septembre 2011 (inscription au règlement et mise en œuvre)	Une meilleure organisation et répartition des responsabilités permettant un fonctionnement interne plus harmonieux et de conserver/accroître les relations à l'environnement. <i>Changement du règlement</i>	Validation par les instances décrétales de concertation de l'institut et de la Haute école.
<i>RS4 – R7 chap. 2 (2.2.)</i>	Mise en œuvre d'une évaluation régulière des enseignements par années (et à terme des cursus) en complément des évaluations des cours.	A-3	Directeur des études.	Juin 2011	Réalisation des questionnaires et application de ceux-ci au 1 ^{er} bachelier. <i>Application d'un questionnaire en ligne pour cette date</i>	Contraintes techniques de l'évaluation en ligne.

RS7 chap. 2 et 4	Mise en œuvre d'une politique de communication interne et externe structurée.	A-4	Direction.	Février 2011	Engagement d'un webmaster, mise en œuvre d'une ligne éditoriale, meilleure publicité interne et externe des actions et productions locales. <i>Engagement de la personne</i> <i>Un an plus tard : publications régulières (électronique et papier)</i>	Identification de la ressource humaine extérieure nécessaire à cette action.
RS8 - R9 chap. 3 et 5	Poursuivre le réseautage des anciens et le suivi des anciens diplômés pour réinitier et faire vivre ce réseau.	A-5	Direction, Attachés de section.	Octobre 2011	Permettre une meilleure insertion professionnelle des étudiants. <i>Accroître le taux d'insertion professionnelle après un an (M2 + 1an)</i>	Possibilité de stabiliser les liens avec l'Association des anciens.
RS5 chap. 3	Évaluer le maillage.	A-6	Chef de bureau d'études attaché aux sciences de la communication Directeur des études, Présidents de section.	Janvier 2012	Conserver l'excellence de la technique et l'améliorer encore. <i>Production et diffusion interne d'un rapport sur le maillage et son avenir ou ses aménagements</i>	

R11 chap. 3	Conserver les cours en langues, veillez à leurs totales intégrations dans le programme des sections.	A-7	Direction, Présidents de section.	Permanent	L'enseignement des langues est internalisé. En bachelier des cours de langues sont dispensés en relation avec l'info-com et en master des cours en langue sont donnés. <i>Le nombre de cours en langue reste stable ou croît</i>	
R30	Adapter le fonctionnement quotidien de l'institution à un flux encore croissant d'étudiants.	A-8	Direction.	Janvier 2012	Permettre une meilleure réussite et conserver une bonne insertion professionnelle des diplômés. <i>Conserver un taux de réussite stable (meilleur) malgré l'accroissement du nombre d'étudiants en 1^{er} bachelier (et dans tout le cursus)</i>	Possibilité de croître en taille ou de sélectionner les étudiants entrants.
RS7 chap. 4	Recréation du site de l'institut.	B-1	Direction.	Janvier 2010	Amélioration de l'information et de sa structure, caractère dynamique du site. <i>Existence d'un site neuf</i>	

RS0 chap. 3	Maintien et formalisation du test d'entrée (affinage de la correction et avis circonstanciés sur les résultats obtenus).	B-2	Direction.	Permanent	La sélection des étudiants entrants est interdite et impossible : il est nécessaire de permettre aux jeunes désirant rejoindre l'IHECS de pouvoir s'évaluer le plus objectivement possible et ainsi d'arriver à s'orienter avec le plus de pertinence.	Disponibilité des enseignants.
RS7 chap. 4	Revalorisation et refondation de la plateforme intranet de l'institut.	B-3	Direction, directeur de la recherche appliquée.	Janvier 2012	Permettre une utilisation plus régulière par les membres de la communauté, en faire un espace de réel e-learning. <i>Mise à disposition d'une plateforme intranet</i>	Capacité informatique (condition technique)
RS9 chap. 5	Mise en œuvre d'un inventaire dynamique des productions et activités scientifiques de l'institut.	B-4	Direction de la recherche appliquée.	Octobre 2011	Arriver à faire (re)connaître le savoir-faire des membres de l'institut. <i>Mise à disposition sur l'internet et l'intranet d'un catalogue dynamique des productions</i>	

RS8 - R9 chap. 5	Poursuivre le réseautage des professionnels.	B-5	Présidents de section.	Permanent	<ul style="list-style-type: none"> i. Permettre l'entretien des connaissances et de la veille professionnelle. ii. Conserver la possibilité de constituer une « réserve de recrutement » de professionnels. <p><i>Disposer dans chaque section d'un fichier à jour des contacts</i></p>	
RS2 chap. 2	Actualisation de la pédagogie des médias à l'occasion de l'accroissement du nombre d'étudiants dans le premier cycle.	B-6	Responsable médias.	Janvier 2012	<p>Conserver malgré le nombre croissant d'étudiants un rapport dynamique et actif à la pratique des médias.</p> <p><i>Programme de cours et descriptifs de cours « médias »</i></p>	
R30 chap. 3	Faire du 1 ^{er} bachelier une année d'autonomisation des nouveaux étudiants à travers une pédagogie adaptée et des aides et soutiens à la réussite.	B-7	Direction.	Permanent	<p>Meilleure orientation des étudiants et accroissement du taux de réussite.</p> <p><i>Stabilité ou croissance du taux de réussite en 1^{er} bachelier</i></p>	Ne pas être submergé par le nombre d'étudiants entrant en 1 ^{er} bachelier.

RS2, RS8 – R15 chap. 2	Alimenter la réflexion sur les programmes des relations avec les professionnels membres du corps professoral et/ou anciens.	B-8	Présidents de section, Directeur des études.	Permanent	Mise en phase des programmes avec la réalité du monde professionnel. <i>Rapports des Présidents de section (annuels)</i>	Poursuite et accroissement de l'inscription de professionnels dans la formation (ainsi que dans les jurys internes et dans les stages).
(RS4) R15 chap. 2 et 3	Entretenir la relation de proximité entre les étudiants et les enseignants.	C-1	Tous les membres de l'établissement.	Permanent	Développer un rapport original à la pratique et concourir à dépasser la seule transmission des savoirs. <i>Évaluations périodiques</i>	
(R12) chap. 5	Encouragement aux mobilités internationales.	C-2	Directeur de l'IHECS international et formation continue, Direction.	Permanent	Concourir à l'ouverture d'esprit des étudiants et à leur meilleure insertion professionnelle. <i>Nombre stable ou croissant de contrats Erasmus / Nombre croissant d'autres types d'échanges (base 2010)</i>	

<p><i>RS8 chap. 3 et 5</i></p>	<p>Mise à jour de l'annuaire des anciens.</p>	<p>C-3</p>	<p>Direction.</p>	<p>Permanent</p>	<p>Développement de la collaboration avec <i>IHECS Alumni</i> et transfert d'informations. <i>Existence d'une base de données actualisée et dynamiques des anciens</i></p>	
--------------------------------------	---	------------	-------------------	------------------	---	--

Signataires

Frédéric Moens
Coordonnateur qualité
*Institut des hautes études
des communications sociales*



John Van Tiggelen
Directeur de catégorie
IHECS

Michel van Lieshout
Directeur-président
Haute École Galilée

