



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Information et Communication

Haute École Galilée (HEG)

Arnold MAGDELAINE
Martine SIMONIS
Simon VALLOIRE
Philippe VIALLO

Le 14 juin 2021

Table des matières

Information et Communication : Haute École Galilée (HEG).....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	6
Critère A	7
Critère B	10
Critère C	13
Conclusion	15
Droit de réponse de l'établissement	16

Information et Communication : Haute École Galilée (HEG)

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation continue du *cluster* « Information et Communication ». Cette évaluation se situe dans la continuité des évaluations précédentes des programmes de ce *cluster*, organisées en 2010-2011 et 2013-2014.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu le 21 octobre 2020 à l'Institut des Hautes Études des Communications Sociales (IHECS), Département Social de la Haute École Galilée. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soient les programmes évalués lors de la première évaluation AEQES (2009-2010) et lors de l'évaluation de suivi (2013-2014), la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la dernière visite des experts 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. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant.e.s qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation et gestion de la qualité
- Martine Simonis, experte de la profession
- Simon Valloire, expert étudiant
- Philippe Viallon, expert pair

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

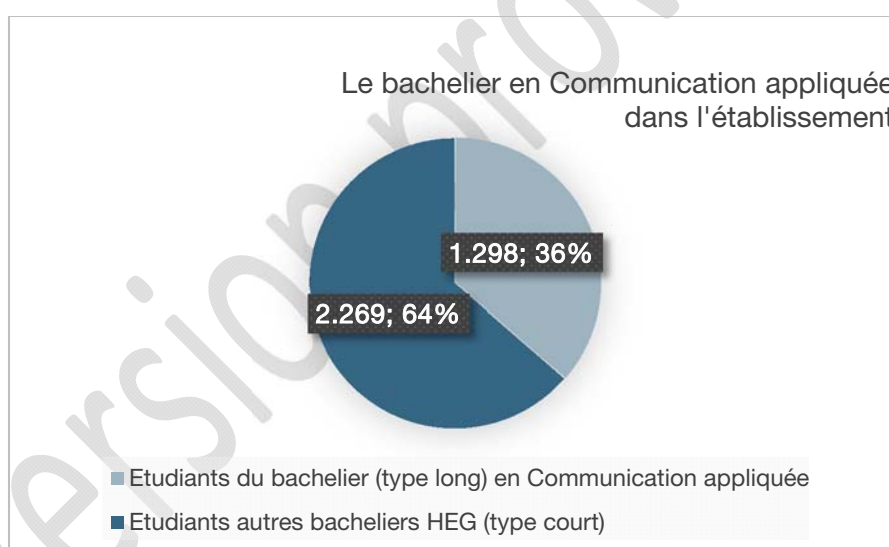
La Haute École Galilée a été fondée le 3 juillet 1996, suite au décret du 5 août 1995². Elle regroupe six Écoles supérieures bruxelloises, comportant quatre catégories de formation réparties en deux types d'enseignements : un type court, regroupant les Départements Économique, Paramédical et Pédagogique, et un cycle long, proposé au sein du Département Social.

Ce dernier est constitué par l'Institut des Hautes Études des Communications Sociales (IHECS), fondé en 1958 et intégré en tant que Département Social à la HEG, lors de sa création.

L'IHECS forme des professionnels des domaines des médias, du journalisme, de la communication, au sens large du terme.

Sept diplômes (un bachelier et six masters) sont délivrés par l'Institut : un bachelier en Communication appliquée, un master en Presse et information spécialisée, un master en Animation socioculturelle et éducation permanente; un master en Publicité et communication commerciale, un master en Relations publiques, un master en Éducation aux médias et un master en Management d'événements.

La part des étudiant.e.s pour le programme de bachelier en Communication appliquée au sein de la HE est indiquée ci-dessous, pour l'année de référence 2017-2018³.



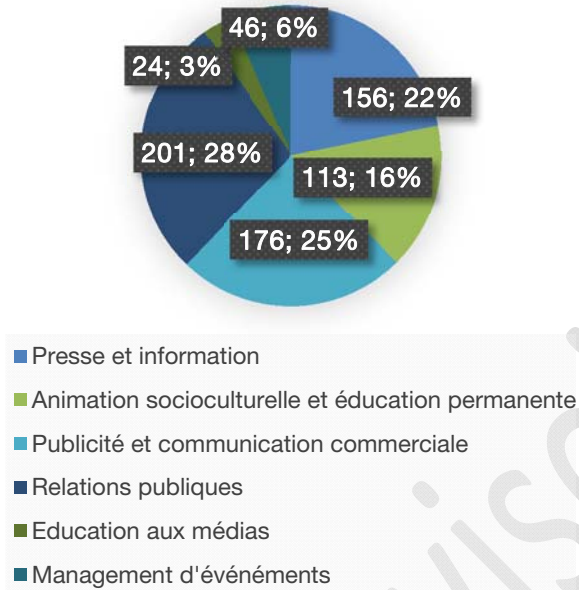
La répartition des étudiant.e.s pour les programmes de master au sein de la HE est indiquée ci-dessous, pour l'année de référence 2017-2018⁴.

² Décret du 5/8/1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles, [téléchargeable ici](#)

³ Sources pour les données : base de données SATURN, année de référence 2017-2018.

⁴ Sources pour les données : dossier d'autoévaluation de l'établissement et base de données SATURN, année 2017-2018.

Les masters dans l'établissement



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'évaluation continue des cursus du *cluster* Information et Communication de l'IHECS (Haute École Galilée – HEG) était initialement prévue le 1^{er} avril 2020. En raison de la crise sanitaire Covid 19, elle a dû être reportée et s'est déroulée le 21 octobre 2020 (parallèlement à l'évaluation initiale de deux masters (Éducation aux médias – EAM et Management d'événements- ME), prévue les 19 et 20 octobre). En raison de la persistance de la crise sanitaire, l'organisation des entretiens d'évaluation, *partim* en présentiel, *partim* en distanciel, a rendu moins fluides les échanges et les interactions entre le comité et les représentants et représentantes de l'IHECS. Au-delà de ces difficultés conjoncturelles, c'est aussi le contexte institutionnel de l'IHECS (et de la HEG) qui soulève de nombreuses incertitudes, que les entretiens croisés n'ont pas permis de lever.

Le dossier « Autoévaluation d'avancement » fourni par l'IHECS a en effet été rédigé en novembre 2019, alors que des négociations avec l'Université Libre de Bruxelles (ULB) étaient bien avancées en vue de fusionner l'IHECS dans cette Université. Ces négociations, qui ont consommé beaucoup de temps et d'énergie, ont finalement échoué. Mais elles ont en outre eu également des conséquences sur la HEG, qui semble être à la veille d'un démantèlement de par notamment un processus de repositionnement en cours des autres départements. L'IHECS se retrouve donc isolé et à la croisée des chemins, sans réel plan stratégique pour la période 2021-2026. L'échec inopiné de la fusion avec l'ULB a des conséquences en matière de codiplomation, de relations avec les autres universités, de recherche, de redéploiement, de moyens disponibles. L'échec du processus de fusion présente cependant une conséquence positive pour l'IHECS, en ce que son identité, liée à sa culture, à sa nature spécifique qui articule pratique et théorique, à son mode de fonctionnement basé sur le «non-formel», semble ré-affirmée et revendiquée. Cette identité spécifique est aussi avancée comme la cause principale de l'échec de la fusion au sein d'une plus grande entité : l'IHECS ne serait ni soluble ni compatible avec une autre structure. Ce qui pose question pour les perspectives futures d'accolement avec un autre partenaire. La temporalité de l'évaluation AEQES n'était donc pas perçue comme idéale pour l'IHECS et les questions posées sur les perspectives de l'établissement n'ont reçu que des réponses évasives, notamment en matière de perspectives stratégiques à l'échelle de l'établissement donc d'alignement stratégique en infra (département et section).

Ce contexte institutionnel ne doit cependant pas occulter les forces des sections du *cluster* Information et Communication : au terme de l'évaluation, le caractère fort, fidélisant et attractif de l'IHECS est souligné. De même que l'engagement, l'enthousiasme et l'implication de la plupart des étudiant.e.s, enseignant.e.s et responsables du management que les experts AEQES ont pu rencontrer.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

1. La fusion du Département Social de la Haute École Galilée avec l'Université de Libre de Bruxelles était d'actualité il y a encore peu, la création d'un nouveau pôle d'enseignement supérieur plus important et plus divers apportait son lot d'avantages et d'inconvénients, comme cela est souligné dans l'introduction. Le choix effectué par la HEG et l'IHECS est décisif pour la façon dont devra être menée la démarche d'amélioration continue des cursus Information et Communication. Le choix opté sera vecteur d'une plus grande flexibilité dans les choix à venir et ne pourra que renforcer le sentiment d'appartenance des étudiant.e.s à leur cursus et à l'IHECS. Des éléments que la fusion aurait pu diluer parmi d'autres.
2. La Haute École dispose d'un coordinateur qualité institutionnel qui a pour mission d'animer la qualité dans les départements. Son rôle n'est pas cadrant, mais vise plutôt le partage des bonnes pratiques. Chaque section possède un conseil de section qui rassemble toutes les parties en contact avec la formation, ainsi qu'un bureau de section qui en dépend. Le Département Social, lui, possède 4 types de conseils : le conseil pédagogique, le conseil social, le conseil étudiant, ainsi que le conseil de Département. Ces instances permettent une participation de toutes les parties autour des problématiques de pédagogie, de vie étudiante et de communication interne. Couplée à ces organes, la méthode de circulation ascendante de l'information, permet d'avoir une visibilité efficace sur les besoins en matière de qualité, même si l'initiative d'action reste elle, très descendante. Ce système permet ainsi d'élaborer la démarche d'amélioration continue des sections. Le fonctionnement de la démarche qualité reste toutefois très informel. Un constat déjà effectué lors de la précédente visite, qui n'a pas encore été rencontré par l'établissement.
3. Les structures de participation à l'échelle du Département sont utilisées à bon escient, la volonté d'amélioration montrée par la gouvernance leur permet de montrer toute leur utilité, les étudiant.e.s sont consultés de manière régulière et prennent part aux décisions importantes prises pour le compte du Département. Il est à noter que la consultation des étudiant.e.s est aussi rigoureusement faite, l'implication des usagers et usagères des formations dans le processus d'amélioration et plus largement de prise de décision est un très bon signal.
4. Les outils de participation à disposition des sections permettent de déployer une politique d'amélioration continue pertinente qui prend en compte les évolutions du contexte comme l'annulation de la fusion, les éléments remontés par les parties, ainsi que certains des éléments mis en avant par le précédent comité d'experts. Notamment la réforme de la gouvernance qu'avait préconisée le comité d'experts venu en 2013 : des ajustements au règlement de l'IHECS ont permis d'équilibrer la

répartition des responsabilités, et d'en assurer la visibilité entre les sections. Des enjeux existent toutefois encore autour de la pérennisation de cette démarche, comme sa formalisation, car si l'analyse est en partie formalisée, la révision reste majoritairement informelle.

5. Le renforcement des équipes de communication de l'entité (IHECS) a permis d'étoffer les outils de communication, et ainsi de promouvoir la démarche qualité, notamment via la newsletter au niveau externe, et par la plateforme LIVE au niveau interne. Le *vademecum* d'accueil des nouveaux étudiant.e.s joue également un rôle important dans l'information des étudiant.e.s sur le fonctionnement de l'IHECS et de leur section.
6. Malgré la forte présence et l'implication des *alumni*, il reste difficile pour l'IHECS de canaliser et de formaliser cet investissement de leur part. Même si des supports de la part de l'IHECS sont mis en place pour les regrouper, certains éléments sont hors du contrôle de l'entité, comme l'ASBL créée et gérée par des anciens de l'établissement. Il lui est donc difficile d'utiliser les *alumni* à leur plein potentiel.
7. Le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s (EEE) est existant au sein de l'IHECS. En fonction des sections, il est perçu soit comme un « exercice obligatoire annuel » suivi généralement de peu d'analyse et/ou d'effets d'ajustement et/ou sans trace d'une quelconque transformation pour les étudiant.e.s, soit comme un processus ritualisé entre l'équipe pédagogique et les étudiant.e.s dans le but d'ajuster l'existant si utile et nécessaire. Les résultats sont parfois utilisés pour des discussions dans des instances de décision, de régulation, des espaces de coordination entre membres de l'équipe pédagogique. À la lumière des rencontres durant les visites, cela n'est pas systématique.

RECOMMANDATIONS

1. Suite au choix qui a été effectué par l'IHECS, fort des avantages qui auront été tirés de la décision de ne pas fusionner avec l'ULB, le comité suggère à l'IHECS de se servir de sa flexibilité et de sa capacité à maintenir son excellence actuelle dans un contexte où les structures de taille importante sont parfois favorisées. Le renfort des travaux communs avec d'autres établissements universitaires en est un vecteur. Le comité recommande à l'IHECS de rapidement éclaircir sa situation par rapport à la HEG en trouvant un partenaire qui lui permette de rester dans sa dynamique d'excellence. La codiplomation semble être une bonne piste. Il faut continuer la dynamique actuelle. Les avantages qui auraient pu ressortir de la fusion tels que la mutualisation de moyens ainsi que des synergies devront être obtenus par ailleurs, afin d'être capable de continuer à évoluer dans le sens choisi et de maintenir l'excellence des formations.
2. Pour pouvoir être en mesure de pérenniser le fonctionnement des sections et son amélioration, le comité recommande de formaliser et d'institutionnaliser au moins en partie le fonctionnement de la démarche qualité.
3. Le comité appuie la nécessité de faire des retours réguliers aux étudiant.e.s sur les décisions prises pour maintenir cette relation dynamique avec eux. En effet, l'implication des étudiant.e.s et leur volonté de participer dépendent fortement de leur sentiment de prise en compte de leur avis. Dans cette optique, pour maintenir le degré de coopération actuelle, il serait bon de renforcer le retour fait aux étudiant.e.s sur la prise en compte de leur avis et leur part dans les décisions qui sont prises.

4. Selon le comité, la situation de l'IHECS vis-à-vis de ses *alumni* doit faire l'objet d'une attention particulière : le retour et la participation des anciens étudiant.e.s de l'IHECS sont cruciaux afin de mener une politique d'amélioration continue de premier ordre, leur point de vue est unique au sein du monde professionnel par leur double regard. Il est donc très important de parvenir à les organiser au sein du giron de l'IHECS.
5. L'EEE est l'affaire de tous, impliquant l'ensemble des protagonistes (enseignant.e.s, étudiant.e.s, personnels administratifs et techniques, professionnel.le.s intervenant.e.s externes, etc.) tant comme processus que comme outil "qualité" de régulation, voire d'ajustement des dispositifs existants. Le comité suggère une mise au vert (avec des représentant.e.s des parties prenantes) organisée, par exemple, par la cellule d'appui pédagogique qui permettrait de conscientiser et/ou d'accélérer en fonction des expériences l'intérêt, la valeur ajoutée d'un tel dispositif pour optimiser son acceptabilité, son acceptation, son appropriation effective à terme par le plus grand nombre.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

1. L'IHECS a une excellente réputation et un statut reconnu dans le monde professionnel, académique et le grand public pour la formation supérieure en Fédération Wallonie-Bruxelles. L'évaluation précédente de 2013 pointait le risque que ce mélange de formation à haut niveau théorique et de pratique professionnelle ne soit pas une réussite. Le comité fait le constat que l'IHECS a su maîtriser la difficulté en s'assurant de la qualité académique de ses enseignant.e.s et en développant ses liens avec le monde professionnel.
2. Le bachelier est une valeur sûre, il est apprécié par les étudiant.e.s et remplit bien sa fonction généraliste. Le travail du comité s'inscrit dans la lignée des évaluations précédentes (2009-2010 et 2013-2014) qui soulignaient la volonté de l'entité de continuer un bachelier généraliste et de développer son offre en masters. Quatre masters (Presse et information, Relations publiques, Publicité et communication commerciale et Animation socio-culturelle et éducation permanente) ont continué de fonctionner. Deux masters sont venus effectivement s'ajouter : il s'agit du master en Management d'événements et du master en Éducation aux médias. Ces deux masters ont par ailleurs fait l'objet d'une évaluation initiale et sont traités plus en détails dans un rapport d'évaluation distinct⁵.
3. La mise à jour régulière des programmes d'enseignement, une évaluation systématique des cycles et des enseignements ont contribué à la qualité de l'enseignement des programmes faisant l'objet de cette évaluation continue.
4. Le master Management d'événements correspond à un besoin du monde professionnel et à une forte demande sociale. La qualité de son programme et l'implication des entreprises assurent la satisfaction des étudiant.e.s.
5. Le master Éducation aux médias est une excellente initiative, le besoin sociétal de compréhension de ces productions est grand et important pour la formation du futur citoyen. Mais le diplôme a du mal à trouver sa place : le fait qu'il ne soit pas reconnu comme titre requis pour devenir enseignant dans l'enseignement secondaire supérieur est un frein évident et celui qu'il ne débouche pas sur un métier précis en est un autre. Les effectifs ne semblent pas décoller et cela pose la question pour la direction de sa rentabilité.
6. Comme évoqué dans le premier critère de ce rapport, la relation avec les *alumni* n'est pas claire : une association externe existe sous la forme d'un groupe Facebook très actif, mais elle est autonome. Le site internet qui n'a pas été actualisé depuis plusieurs années devrait être revu ou supprimé. Cette

⁵ Disponible (une fois publié) ici : http://www.aeges.be/rapports_evaluation.cfm

problématique est par ailleurs pointée dans le dossier et dans le plan d'action de l'entité.

7. L'IHECS a fait le choix de favoriser la recherche académique et appliquée. Plusieurs enseignant.e.s ont une thèse de doctorat et une activité de publication régulière. La recherche appliquée est développée au moyen notamment de la structure Protagoras.
8. Le précédent rapport d'évaluation AEQES avait évoqué une parité non respectée. Des efforts ont été faits : deux femmes sont à présent responsables de deux masters historiques (Relations publiques et Animation socio-culturelle et éducation permanente) et d'autres occupent des fonctions clés dans la communication, dans les entités IHECS Academy ou IHECS International.
9. Le problème des langues est commun à de nombreux établissements : lors de la précédente évaluation, il était recommandé de développer des cours thématiques en langue étrangère. Les masters et le bloc 3 du bachelier comportent à présent des cours en langue. Ils ont l'avantage aussi bien de permettre à de nombreux étudiants et étudiantes de dépasser un « niveau plafond » en langue assez faible, mais aussi d'accueillir des étudiant.e.s étrangers. Un programme complet en anglais est disponible pour les étudiant.e.s en mobilité IN et des cours de préparation aux examens et certificats de langue (anglais, espagnol) sont aussi accessibles.
10. L'IHECS revendique une communication interne informelle, qui est un point d'attention dans le dossier d'avancement. Elle semble fonctionnelle pour l'équipe rapprochée et interne à l'établissement. En revanche, elle semble montrer ses limites pour les enseignant.e.s extérieur.e.s.
11. L'IHECS envisage de nombreuses actions futures : création d'un laboratoire de type *spin off*, implémentation du numérique dans tout le bachelier, actualiser l'équilibre entre outil et langage, continuer le réseautage professionnel, pour ne citer que les plus importantes. Le comité a bien conscience que la situation sanitaire actuelle freine ces objectifs et actions très louables.
12. L'analyse SWOT du dossier d'avancement fait preuve d'une grande lucidité aussi bien au niveau des forces que des faiblesses.
13. La charge de travail semble élevée pour certains étudiant.e.s. Les travaux collaboratifs notamment ont été parfois considérés comme chronophages, mais il s'agit peut-être d'une difficulté de gestion du temps.

RECOMMANDATIONS

1. Selon le comité, le bachelier doit être continué dans sa perspective généraliste en faisant régulièrement évoluer les programmes. Par exemple, les médias sociaux doivent être abordés de manière systématique.
2. Le comité estime que les masters plus anciens (masters dits historiques) doivent être continués, car ils correspondent toujours à une demande. Néanmoins il suggère là encore que le programme de toutes les formations soit revu à l'aune de la numérisation croissante des environnements professionnels. Les changements sont très rapides et si l'on veut soigner l'employabilité des étudiant.e.s, il ne faut

pas que ceux-ci soient formés à des outils (logiciels ou *process* de fabrication par exemple) qui ne sont plus utilisés par les professionnels.

3. Le master en Management d'événements va sans doute souffrir des conséquences de la situation sanitaire actuelle, mais c'est un élément conjoncturel. À l'image du monde artistique qui a trouvé, notamment grâce au numérique, des formes originales pour continuer de travailler, le comité appuie l'utilité d'inventer un contenu et des formes d'enseignement adaptés.
4. Pour le comité, le master Éducation aux médias devrait subir une double évolution: d'une part, s'élargir à l'information en général et au numérique. D'autre part, modifier sa forme. Deux hypothèses paraissent opportunes, eu égard au contexte: soit il pourrait se transformer en *executive master* en un an ouvert aux titulaires d'un autre master en lien avec la formation continue, soit devenir une spécialisation d'un autre master interne à l'IHECS ou externe, par exemple de l'UCL (vu la codiplomation actuelle avec cet établissement).
5. Les programmes de master doivent tenir compte de la différence entre les étudiant.e.s qui ont fait leur bachelier à l'IHECS et les autres. Une ou deux semaines différenciées dès la rentrée pourraient être expérimentées et évaluées pour mesurer l'efficacité de cette initiative.
6. Le comité considère utile de clarifier rapidement la situation avec les *alumni*: ils sont des partenaires essentiels participant à l'attractivité et la fidélisation. Toutes les grandes écoles ont une structure d'*alumni* qui possède une bonne autonomie, mais qui travaille en concertation avec la direction pour s'ancrer efficacement sur un territoire et/ou durablement dans un secteur professionnel. L'IHECS pourrait s'en inspirer (par exemple l'Université de Saint Gall - Suisse).
7. Le soutien à la recherche doit être continué: selon le comité, le rapprochement avec une université ne pourrait que le renforcer.
8. Le comité soutient la marche entamée vers davantage de parité au sein de l'établissement et ses différents niveaux d'intervention. Cela doit être continué.
9. Le comité encourage les cours thématiques en langue étrangère qui favorisent aussi bien les étudiant.e.s sortant.e.s que les entrant.e.s.
10. Sans renoncer à la dimension informelle de sa communication interne qui fait partie de l'ADN de l'IHECS, il faudrait mettre en place en parallèle une communication interne plus formalisée destinée au personnel qui n'est pas régulièrement présent dans l'établissement.
11. Le comité encourage la direction de l'IHECS à reprendre ses actions futures prévues, qui sont très prometteuses, dès que la crise liée à la pandémie sera terminée.
12. Pour le comité, une meilleure répartition des tâches des étudiant.e.s dans le temps pourrait peut-être apporter une solution à la surcharge de travail évoquée. Il faut aussi veiller à ce que les enseignant.e.s, dans un souci louable de bien faire, s'en tiennent à ce qui a été prévu et annoncé au début d'année.
13. À l'heure des médias sociaux, le comité recommande d'utiliser ces plateformes pour valoriser les travaux des étudiant.e.s. C'est aussi un moyen de faire la promotion de l'IHECS.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

1. Évoquée dans le critère A, la « culture qualité » est en écho avec l'organisation globale au sein de la Haute École : subsidiarité et autonomie sont les règles. Le comité constate qu'une seule et même personne peut embrasser plusieurs missions, dont celle de l'animation de la qualité, en relais au sein des sections. Il le perçoit comme un avantage, mais qui peut être risqué, d'une part à cause du risque de surcharge de travail, d'autre part, de conflits d'intérêt voire de biais de jugement.
2. Pour s'assurer de l'analyse qualitative de la vie quotidienne de l'IHECS (formation, services, gestion RH, etc.), des instances de régulation et de décision existent aux niveaux politique et organisationnel (cf. les quatre conseils « légaux » pour chaque cursus), pédagogique (conseils et bureaux de section), et permettent à l'ensemble des protagonistes et élus de l'IHECS (enseignant.e.s, étudiant.e.s, personnels administratifs et techniques, professionnel.le.s, partenaires scientifiques) de s'impliquer. Des relevés de décisions et une trace des dialogues sont mis à disposition sur la plateforme numérique institutionnelle permettant à tout un chacun de s'informer, se documenter. Cependant, et même si le comité prend en considération la situation sanitaire exceptionnelle, il apparaît lors des entretiens que des décisions n'ont pas été suivies forcément d'effets ou bien que l'état d'avancement n'est pas systématiquement communiqué à l'ensemble des protagonistes.
3. La démarche qualité au sein de l'IHECS s'organise principalement dans une philosophie de responsabilité collective et à discrétion (par exemples le système des EEE). L'entité revendique ainsi d'organiser les conditions favorables à l'implication volontaire dans le « système qualité » plutôt que de faire subir une démarche qualité « hyperstructurée » ou bien pouvant être perçue comme telle et freinant ainsi, potentiellement, l'engagement des protagonistes. Le tableau de « cristallisation de l'assurance qualité à l'IHECS » mis à disposition du comité traduit bien cette volonté de diffuser majoritairement « une culture qualité » *top-down* tout en laissant la discrétion aux équipes de se les approprier et les traduire en infra. Cependant, il n'y a aujourd'hui pas d'évaluation permettant d'objectiver la valeur ajoutée de ce choix institutionnel et managérial de l'assurance qualité. En complément, le comité constate ainsi « des politiques qualité » plutôt « qu'une politique qualité » à l'échelle de l'IHECS. La régulation informelle des activités de formation, de l'agencement des tâches administratives et des relations interprofessionnelles comme moyen de flexibilité est fortement revendiquée et assumée, ce qui complique l'appréhension par un point de vue externe des politiques qualité, de leurs usages et donc de leurs effectivités. Le comité perçoit bien l'intérêt du concept, en miroir de l'autonomie, mais se pose la question de sa traduction pour tous les membres moins impliqués (externes par exemple).
4. Comme évoqué en point A, le dispositif d'évaluation des enseignements (EEE) par les étudiant.e.s est existant au sein de l'IHECS. N'étant pas systématique, il n'est pas

structuré à ce jour à l'échelle institutionnelle pour en faire un objet efficace au service de la réussite académique, en complément de la stratégie d'externalisation, pour le bachelier, du service d'aide à la réussite (SAR).

RECOMMANDATIONS

1. Le comité préconise d'évaluer collectivement les effets des choix institutionnels et stratégiques en matière de déploiement, d'animation de la démarche qualité des formations pour garantir et objectiver l'efficacité et l'efficience des usages individuels et collectifs des procédures et des outils « qualité » à tous les niveaux d'intervention, de décisions et de régulation au service de la révision des programmes et leurs dispositifs associés (formation, accompagnement, évaluation, gestion de parcours individualisé).
2. Le comité encourage la poursuite du travail de coordination « qualité » pour détecter des pratiques discrètes, des méthodes et des outils « qualité » susceptibles d'être valorisés et essaimés, afin d'accélérer « entre pairs » leur appropriation et d'anticiper collectivement les ajustements nécessaires dans les programmes de formation.
3. Le comité recommande d'anticiper une formalisation *a minima* des activités « qualité » par les responsables de section notamment (cf. fiche de poste), aujourd'hui discrètes, au fur et à mesure d'une appropriation de plus en plus prégnante dans les mécanismes de réingénierie, pilotage, de révisions des programmes de formation. Cela permettrait également de dépasser le caractère personnel de l'intérêt pour la démarche qualité et la possibilité, pour diverses raisons (mobilité interne, externe notamment), que l'expérience qualité parte avec le professionnel investi. *A contrario*, au niveau RH, formaliser *a minima* le processus qualité dans les fiches de postes à différents niveaux de coordination au sein de l'IHECS (département, section, programme) permettrait d'assurer une certaine durabilité dans les fonctions et non dans les personnes les exerçant.
4. Dans une perspective d'optimisation de la réussite académique de l'étudiant, le comité recommande de consolider institutionnellement le système d'EEE de manière à en faire un objet de vie (feedback académique ritualisé), de formation (voire de remédiation) enseignant-étudiant, en complément de la stratégie d'externalisation du service d'aide à la réussite portée sur la dimension personnelle de l'étudiant (estime de soi, organisation du quotidien, etc.) Le système d'EEE (dispositif, outils, méthodes) peut être en effet un levier dans la création d'un climat social participant à un engagement, une motivation, une persévérance plus durable chez des étudiant.e.s qui n'arriveraient pas à dépasser certains obstacles académiques les amenant, par exemple, à l'abandon.

Conclusion

L'identité assumée de l'IHECS, qui revendique d'articuler pratique et théorie dans un mode de fonctionnement volontairement peu formalisé, est sa force, mais montre à certains égards ses limites.

Le redéploiement futur de l'IHECS reste incertain quant aux partenariats avec d'autres institutions. Les choix stratégiques qui doivent être posés rapidement auront des incidences directes sur les moyens, la recherche, le développement des anciens et nouveaux masters, les codiplomations, les équipes. L'excellence actuelle de la formation ne peut reposer sur les seuls dynamisme et implication des équipes, mais doit pouvoir s'inscrire durablement dans un environnement institutionnel et organisationnel plus stable et plus ambitieux, susceptible de conforter les initiatives récentes, telles la création des nouveaux masters ou la décision d'implantation au sein de Mediapark.

Les démarches qualité existantes sont positivement soulignées et encouragées. Elles devraient davantage être formalisées ; leur appropriation à tous les niveaux est une condition de la réussite du processus de qualité.

Droit de réponse de l'établissement

L'établissement n'a, à ce jour, pas transmis de droit de réponse