



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Information et Communication  
Bachelier en Communication  
Bachelier en Écriture multimédia

Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC  
Institut Supérieur de Formation  
Sociale et de Communication  
(ISFSC)

Charles MOUMOUNI  
Jean-Philippe ACCART  
Alain KIYINDOU  
Simon VALLOIRE

10 juillet 2020

# Table des matières

Information et Communication : Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse .....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué .....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes .....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	14
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	14
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	14
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	15
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	16
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	18
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	18
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	18
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	19
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	19
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	21
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	21
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	21
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	21
Conclusion .....	23
Droit de réponse de l'établissement .....	24

## Information et Communication:

# Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC

### 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 du bachelier en Communication et du bachelier en Écriture multimédia. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 3 et 4 février 2020 à l'Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication (ISFSC), à Bruxelles, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré deux représentants des autorités académiques, 28 membres du personnel, 15 étudiants, sept diplômés et cinq représentants du monde professionnel. Les experts ont aussi visité les équipements dédiés à la formation des étudiants.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de ses programmes. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

### Composition du comité<sup>1</sup>

- Charles Moumouni, président du comité
- Jean-Philippe Accart, expert de la profession
- Alain Kiyindou, expert de l'éducation
- Simon Valloire, expert étudiant

---

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

### FORCES PRINCIPALES

- Ancrage local bruxellois dans un quartier central de Bruxelles, précarisé, mais porteur de diversité et proche des grands groupes de médias publics et privés belges.
- Cheminement de l'idée d'assurance qualité dans la Haute École et à l'ISFSC depuis une vingtaine d'années, se traduisant par la mise en place d'un Groupe de pilotage de la qualité de la Haute École, dirigé par un coordonnateur qualité institutionnel.
- Long processus de changement, au cours des dernières années, des programmes de bachelier en Écriture multimédia (EMU) et de bachelier en Communication (COMMU), afin de les connecter aux enjeux contemporains.
- Inscriptions en croissance dans les deux sections au cours des dernières années, avec une bonne insertion professionnelle des diplômés.
- Les programmes des sections COMMU et EMU sont agencés de manière à avoir des cours théoriques, des cours pratiques, et des pratiques sur le terrain.
- Bon encadrement des stages et enseignement marqué par une forte présence de professionnels externes.
- Étudiants proches des enseignants, des directions de sections et des services administratifs.

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Dispositif qualité de l'ISFSC fragile, en raison de la faiblesse de son ancrage institutionnel.
- Difficulté à mettre en adéquation l'organisation concrète de la formation avec les exigences de son cadre légal.
- Pour des raisons légales, l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est laissée au libre choix des enseignants et ne peut donc servir de base au pilotage systématique des programmes.
- Le nom du programme EMU, « Écriture multimédia », est mal perçu et incompris par les étudiants et le marché de l'emploi.
- Fonctionnement de la bibliothèque de l'ISFSC pas optimal en raison de facteurs liés à l'infrastructure et aux aspects informatiques.
- Communication interne et externe de l'ISFSC pas formalisée et structurée pour favoriser de façon stratégique l'implication collective des parties prenantes internes et externes dans le fonctionnement et la promotion des programmes.
- L'ISFSC dispose d'une directrice de recherche et de projets liés au travail social, mais il manque de moyens pour impulser une dynamique de recherche dans les sections COMMU et EMU.

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

### OPPORTUNITÉS

- Mise en place d'un groupe de travail pour réfléchir sur l'organisation d'évènements marquant le 100<sup>e</sup> anniversaire de la création de l'ISFSC et le 20<sup>e</sup> anniversaire de la section EMU.
- Appartenance à la Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC : possibilité de profiter des effets de levier, de mutualisation et de

### MENACES

- La faiblesse du cadre normatif (légal) de référence fragilise le dispositif qualité de l'ISFSC
- Référentiels de compétences et de capacités des programmes COMMU et EMU jugés obsolètes et inadaptés aux réalités du marché de l'emploi.

synergie pour soutenir la qualité de son enseignement.

- Projet de Campus urbain porté par la commune de Schaerbeek et réunissant trois autres institutions bruxelloises d'enseignement supérieur, constituant une opportunité de développement synergique de ses programmes, ainsi qu'un renforcement de ses partenariats locaux.
- Mise en place de partenariats pour la mobilité internationale des étudiants et des enseignants : programme Erasmus, programme de mobilité propre, appelé « parcours Nord-Sud ».

- Possible résistance des autres établissements offrant la même formation en Écriture multimédia que l'ISFSC au changement du nom du programme.
- L'identité des programmes COMMU et EMU de l'ISFSC paraît fragile.
- Faible adaptation des enseignements de l'ISFSC aux évolutions technologiques dites matures.

#### Droit de réponse de l'établissement

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Renforcer l'ancrage institutionnel de la qualité dans la Haute École et à l'ISFSC, et le rendre plus visible et plus lisible en concevant un organigramme ou une carte heuristique qui mette le Groupe de pilotage de la qualité et la Commission qualité des départements et des sections en relation entre eux et avec les différentes instances de gouvernance de l'établissement.
- 2 Mettre en évidence, dès l'entrée dans le programme, le « projet de formation » en permettant aux étudiants et aux enseignants de visualiser la cohérence des cours en fonction des acquis d'apprentissage et des compétences visées.
- 3 Mieux harmoniser la charge de travail des étudiants en étant plus attentif aux périodes de stages et leur offrir davantage de services d'aide à la réussite, afin d'atténuer les effets pervers de leurs parcours personnalisés.
- 4 Enrichir les cours par les résultats de recherche structurée en communication, notamment dans le domaine de la communication sociale.
- 5 Mettre à jour les dispositifs technologiques de la bibliothèque et les intégrer dans la formation des étudiants.
- 6 Impliquer systématiquement les parties prenantes externes compétentes (professionnels et anciens diplômés) dans la révision et l'évaluation des programmes, outre l'enseignement et l'évaluation des travaux de fin d'études (TFE).
- 7 Adopter une Politique et un plan stratégique de communication externe de l'ISFSC, en lien avec la Haute École, afin d'associer davantage les étudiants, les enseignants et les diplômés à l'effort de promotion des programmes, de mettre à jour les supports de communication et d'engager la discussion avec les autres opérateurs du programme Écriture multimédia pour le changement éventuel du nom de la formation.

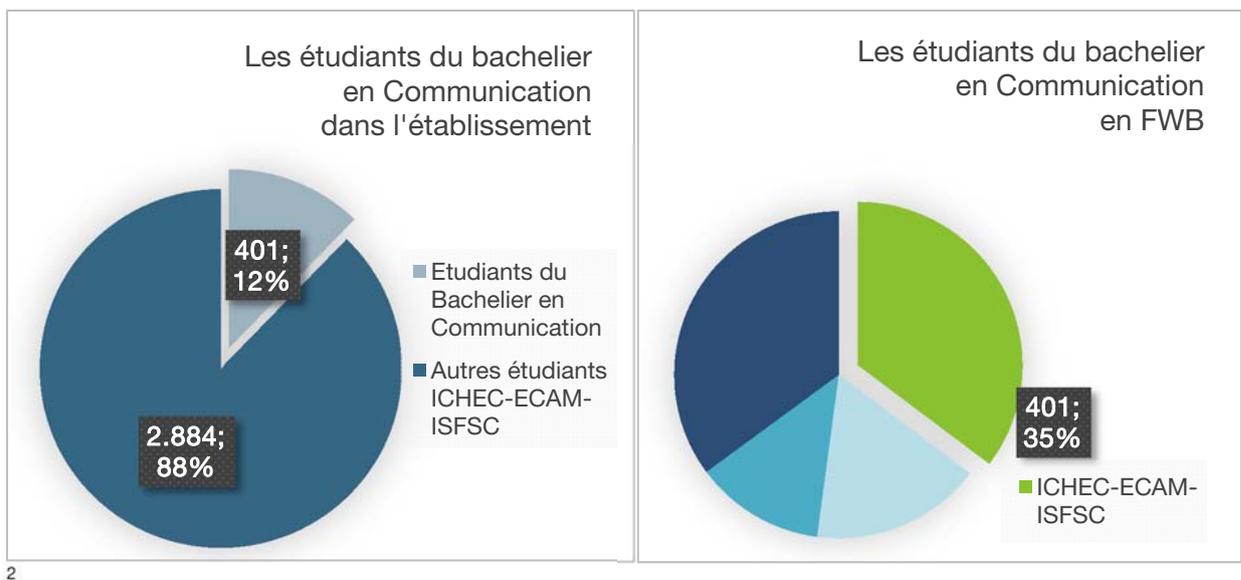
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication (ISFSC) a été fondé en 1920 et est l'un des trois départements composant la Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC.

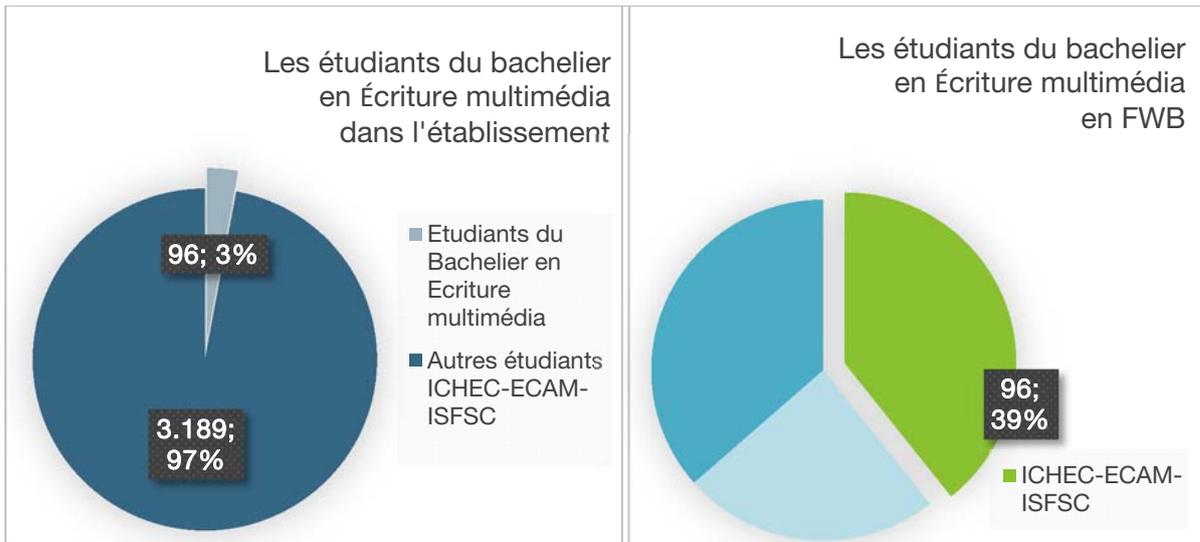
Elle comprend également un département économique (ICHEC-Institut Catholique des Hautes Études Commerciales - *Brussels management school* - fondé en 1934) et, depuis 2019, un département d'ingénierie (ECAM-École Centrale des Arts et Métiers, fondée en 1905).

La Haute École, sous statut d'ASBL, dépend du réseau confessionnel libre subventionné et est implantée à Bruxelles. Elle dispense des formations de types courts et longs, en formation initiale et en formation continue.

Le département social (ISFSC), situé sur le site de Schaerbeek (Bruxelles), propose trois formations de bachelier (bachelier en Assistant social, bachelier en Communication et bachelier en Écriture multimédia) ainsi qu'un master (master en Stratégie et Analyse de la communication interactive et collaborative), organisé en codiplomation avec l'Université Saint-Louis, à Bruxelles (USL-B).



<sup>2</sup> Sources pour les statistiques : base de données SATURN, année de référence 2018-2019.



3

<sup>3</sup> Sources pour les statistiques : base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 L'ISFSC appartient à une Haute École dont il peut profiter des effets de levier, de mutualisation et de synergie pour soutenir la qualité de son enseignement.
- 2 L'ISFSC a adopté une charte des valeurs qui sous-tend ses instances, ses documents de gouvernance (Règlement des études, Projet pédagogique, *Made in ISFSC*) et ses pratiques pédagogiques. Cette charte énonce les valeurs de laïcité, de tolérance, de pluralisme, de liberté pédagogique, de créativité, de citoyenneté, de solidarité, d'égalité, d'inclusion, de dignité et d'honneur.
- 3 Toutefois, l'intégration de ce département de formation sociale et de communication dans un établissement décentralisé comprenant les départements autonomes de l'économie (Institut Catholique des Hautes Études Commerciales, ICHEC) et de l'ingénierie (École Centrale des Arts et Métiers, ECAM), pose un défi en termes d'intégration, de culture organisationnelle, d'identité commune, de communication interne et d'équilibre des relations de pouvoirs organisationnelles, même si une forme de collaboration interinstitutionnelle s'est établie.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 4 L'idée d'assurance qualité chemine dans la Haute École et à l'ISFSC depuis une vingtaine d'années. Elle s'est traduite, notamment, par la mise en place d'un Groupe de pilotage de la qualité de la Haute École, dirigé par un coordonnateur qualité institutionnel et comprenant deux membres de la direction de chaque département et les coordinateurs qualité de département.
- 5 Ce dispositif qualité de l'ISFSC est cependant fragile, pour les raisons suivantes :
  - a. la faiblesse de son cadre normatif de référence qui n'est pas de son ressort (son texte habilitant se limite au Projet pédagogique, contrairement au Conseil pédagogique qui est de nature décrétable);
  - b. la faiblesse de son ancrage institutionnel (les coordonnateurs qualité ne font pas partie des instances décisionnelles et ne sont même pas invités au Conseil pédagogique); ce qui crée un fossé en termes de communication et de diffusion de la démarche qualité ;

- c. le manque de clarification du statut du coordonnateur qualité de la Haute École (son pouvoir d'action sur l'ICHEC et l'ECAM est incertain) et des attributions du Groupe de pilotage de la qualité; leur légitimité et leur autorité peuvent être remises en question;
  - d. l'absence de relais qualité permanents dans les sections (à moins d'une pérennisation des commissions qualité mises en place dans le cadre de l'évaluation AEQES);
  - e. l'absence d'un organigramme qui établisse les liens entre les instances qualité et leur connexion avec les instances pédagogiques et décisionnelles.
- 6 Le comité a noté par ailleurs un traitement différencié de la démarche qualité au sein de la Haute École, qui pourrait empêcher l'adoption d'une politique qualité commune et équitable : d'une part, les départements ICHEC (économie) et ECAM (ingénierie) ont opté pour les procédures d'accréditation et, d'autre part, l'ISFSC (formation sociale et communication) est plutôt soumis à la procédure d'évaluation formative de l'AEQES.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 7 L'ISFSC a mené, au cours des dernières années, un long processus de changement de ses programmes de bachelier en Écriture multimédia (EMU) et de bachelier en Communication (COMMU), afin de les connecter aux enjeux contemporains, aux évolutions des réalités des métiers de la communication et à la diversification de ces métiers.
- 8 En revanche, les deux sections accusent un retard dans la mise en œuvre de la méthodologie d'évaluation de l'impact de ces modifications, ce qui pose à l'ISFSC un défi de pérennisation du dispositif d'amélioration des programmes.
- 9 Le comité a aussi noté des difficultés de mise en place d'une culture d'évaluation des enseignements. Pour des raisons légales, l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est laissée au libre choix des enseignants et est marquée par un faible taux de participation des étudiants. Elle ne peut donc servir de base au pilotage systématique des programmes.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 10 Le comité constate une proximité des étudiants avec les enseignants, les directions de sections et les services administratifs, en termes de disponibilité, d'accessibilité, de contacts formels (conseil des étudiants et conseil de département) et informels.

#### Droit de réponse de l'établissement

- 11 L'ISFSC organise chaque année un événement de la rentrée pour transmettre aux étudiants toutes les informations utiles, notamment les ressources consacrées à la coordination des années et à la réussite des étudiants.
- 12 La petite taille de la section EMU, en termes d'effectifs étudiants et enseignants, favorise une communication interne fluide. Celle-ci repose cependant sur un petit noyau de coordination composé de trois enseignants.
- 13 La section COMMU a, de son côté, connu quelques problèmes de communication interne, résultant en une manifestation de doléances de la part des étudiants. Mais, la

nouvelle direction en a rapidement pris conscience et a mis en place divers moyens idoines pour y remédier : lancement d'une *newsletter* hebdomadaire, organisation de demi-journées pédagogiques, application de la méthode « *tick meeting* », etc.

- 14 Mais, la communication interne de l'ISFSC n'est pas formalisée et structurée en un plan stratégique qui relie ces moyens de communication afin d'optimiser l'implication collective des parties prenantes dans l'amélioration continue du programme.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre la qualité au cœur des missions de la Haute École, de façon plus visible et plus lisible. Pour ce faire, le comité recommande de :
  - a. Concevoir un organigramme qualité de la Haute École ou une carte heuristique mettant le Groupe de pilotage de la qualité et la Commission qualité des départements et des sections en relation entre eux et avec les différentes instances de gouvernance : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le Collège de direction, le Conseil pédagogique, le Conseil social, le Conseil de département, la Coordination de section, le Conseil de section, le Conseil administratif et le Conseil des études;
  - b. Clarifier le statut du coordonnateur qualité de la Haute École (incluant son pouvoir d'action sur l'ICHEC et l'ECAM), de même que les attributions du Groupe de pilotage de la qualité;
  - c. Créer des relais qualité permanents dans les sections;
  - d. Mettre en évidence la place des étudiants dans ces instances;
  - e. Mettre en place une politique d'évaluation systématique des enseignements.
- 2 Continuer la mise en œuvre effective de la Charte des valeurs à travers les activités pédagogiques et sociales.
- 3 Adopter une politique et un plan stratégique de communication interne de l'ISFSC, en lien avec la Haute École, y impliquer davantage les étudiants et les enseignants afin d'assurer une mise en synergie et une meilleure coordination de la qualité dans le département.
- 4 Veiller à ce que les relations d'autorité, de pouvoir et de coordination au sein de la Haute École ne s'exercent pas aux dépens de la mission particulière et de l'identité des programmes de l'ISFSC.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 L'ISFSC offre une formation pratique et polyvalente, ayant pour vocation de répondre aux attentes des étudiants et du monde professionnel.
- 2 L'ISFSC a mis en place un processus de veille pour anticiper les changements. Cette veille est facilitée par la présence des professionnels externes intervenant dans le cursus (44 enseignants sur 57), qui devrait se traduire par une correspondance entre le contenu de la formation et les compétences recherchées par le marché de l'emploi, surtout dans le cas du programme EMU.
- 3 Mais la veille technologique n'est pas structurée; elle repose sur la bonne volonté d'une poignée d'enseignants et passe par des canaux peu adaptés, comme l'envoi de mails ponctuels.
- 4 Une nouvelle grille des cours a été conçue dans une démarche participative en section EMU, incluant les anciens diplômés; une nouvelle grille est aussi en cours de construction en section COMMU.
- 5 Le comité note une inscription en croissance dans les deux sections au cours des dernières années et une bonne insertion professionnelle des diplômés.
- 6 La section EMU relève le taux élevé d'anciens étudiants qui travaillent dans un secteur en adéquation avec le cursus Écriture multimédia. Mais, la méthodologie informelle utilisée ne permet pas au comité de vérifier une telle estimation.
- 7 Quoi qu'il en soit, il n'existe pas de réseau formel d'*alumni* ni en section COMMU, ni en section EMU.
- 8 Par ailleurs, l'ISFSC a noué des partenariats pour la mobilité internationale des étudiants et des enseignants, outre le programme Erasmus. Il a créé un programme de mobilité propre, appelé « parcours Nord-Sud », qui permet aux étudiants de réaliser des stages en Afrique (au Bénin et au Rwanda). L'efficacité, l'efficience et la pérennité du parcours Nord-Sud restent toutefois à démontrer. Si la première cohorte d'étudiants a très bien fonctionné, la deuxième a eu moins d'intérêt.
- 9 Par ailleurs, l'ISFSC accueille des étudiants et des enseignants de l'étranger dans le cadre de bourses de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- 10 Le comité note un manque de moyens pour impulser une dynamique de recherche dans les sections COMMU et EMU. L'ISFSC dispose toutefois d'une directrice de recherche et de projets structurés sur des thématiques liées au travail social ou aux politiques sociales.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 11 Même si la plupart des établissements ont fait leur transition terminologique, l'ISFSC continue, dans ses supports de communication externe (site Web), d'utiliser des noms d'instances dans leur vieille acception (Catégorie et Section), créant ainsi une instabilité et une confusion dans sa terminologie.
- 12 Les étudiants ont réalisé des visuels (*shooting* photo) de la dernière campagne de publicité de l'établissement. Mais, de manière générale, leur contribution à la communication externe pourrait être mieux mise en valeur (réalisations, témoignages, sentiment d'appartenance à l'établissement), ainsi que celle des enseignants.
- 13 L'ISFSC a mis en place un groupe de travail pour réfléchir sur l'organisation d'une série d'événements marquant le 100<sup>e</sup> anniversaire de sa création et le 20<sup>e</sup> anniversaire de la section EMU. Mais aucune référence à ces anniversaires n'a été faite dans le dossier d'auto-évaluation (DAE), ce qui laisse craindre qu'ils ne bénéficient de toute l'attention et des ressources qu'ils méritent sur le plan promotionnel.
- 14 Par ailleurs, l'ISFSC est conscient que le nom du programme EMU, « Écriture multimédia », est mal perçu et incompris par les étudiants et le marché de l'emploi. Il serait en décalage avec le jargon utilisé dans la profession, étant donné que l'écriture n'est qu'une composante de la formation. Ces affirmations ne sont toutefois pas étayées par une enquête formelle de terrain.
- 15 Dans tous les cas, le changement éventuel du nom de la formation nécessitera la concertation des établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui offrent une telle formation et l'approbation de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Évaluer l'impact des modifications apportées aux programmes EMU et COMMU en s'adressant notamment au secteur professionnel.
- 2 Impliquer systématiquement les parties prenantes externes compétentes (professionnels, associations professionnelles et anciens diplômés) dans la révision et l'évaluation des programmes, outre l'enseignement et l'évaluation des travaux de fin d'études (TFE).
- 3 Évaluer avec les partenaires africains l'efficacité, l'efficience et la durabilité du parcours Nord-Sud, en déterminant plus précisément les raisons de l'essoufflement du programme dès la deuxième cohorte.
- 4 Enrichir les cours par les résultats de recherche structurée en communication, surtout dans le domaine de la communication sociale.
- 5 Adopter une Politique et un plan stratégique de communication externe de l'ISFSC, en lien avec la Haute École, qui permette de :
  - a. Optimiser l'implication des étudiants, des enseignants et des diplômés dans l'effort de promotion des programmes.

- b. Mettre à jour la dénomination des instances dans les supports de communication.
  - c. Mener une enquête de terrain pour étayer l'hypothèse de l'inadéquation du nom de la formation en Écriture multimédia.
  - d. Le cas échéant, relancer la discussion avec les autres opérateurs du programme EMU pour le changement éventuel de la dénomination de la formation (pour « communication multimédia », « gestion de projet Web », « création numérique » ou autres).
- 6 Saisir l'occasion de la célébration du 100<sup>e</sup> anniversaire de l'ISFSC et du 20<sup>e</sup> anniversaire de l'EMU pour :
- a. renforcer l'esprit d'école;
  - b. mettre en exergue ses grandes réalisations;
  - c. mettre en lumière quelques anciens diplômés qui ont réussi leur carrière professionnelle;
  - d. créer un réseau formel des *alumni*.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Les acquis d'apprentissage sont clairement formulés et semblent correspondre aux valeurs exposées dans le Critère 1, à savoir : la laïcité, la tolérance, le pluralisme, la liberté pédagogique, la créativité, la citoyenneté, la solidarité, l'égalité, l'inclusion, la dignité et l'honneur.
- 2 Mais le référentiel de compétences et le profil d'enseignement dans les sections COMMU et EMU sont jugés obsolètes et figés.
- 3 Le comité constate, en dehors des midis pédagogiques, l'absence de rencontres de coordination des fiches d'unités d'enseignement (UE) et des activités d'apprentissage, afin de permettre aux enseignants de mieux se les approprier.

#### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

- 4 L'ISFSC a de la difficulté à mettre en adéquation l'organisation concrète de la formation avec les exigences de son cadre légal. Le fonctionnement quadrimestrialisé et les finesses pédagogiques exigées par le décret de Bologne du 31 mars 2004 et le décret Paysage du 7 novembre 2013 ne sont pas toujours comprises par les professionnels externes intervenant dans les programmes; les acquis d'apprentissage (AA) sont peu mobilisés, investis et définis par certains enseignants, surtout ceux qui donnent des cours théoriques.
- 5 L'Institut adopte toutefois une approche pragmatique dans son enseignement : il est « décontracté » par rapport au référentiel de compétences et plutôt attentif aux retours des étudiants, des maîtres de stages et du milieu professionnel. De ce point de vue, de réels efforts ont été faits pour adapter les programmes aux évolutions des métiers.
- 6 Plus précisément, les modifications apportées au programme COMMU consistent en la réduction d'heures de cours, le renforcement de la pédagogie du projet et de la formation professionnalisante, l'instauration de deux stages en blocs 2 et 3 et l'étalement de la formation théorique sur les trois années.
- 7 La section EMU a, quant à elle, procédé à l'allègement de sa grille de cours et au changement des ECTS pour se rapprocher de la grille minimale et ainsi dégager 96 heures de temps pour les étudiants.
- 8 Il n'en demeure pas moins que les cours intensifs d'une semaine (notamment sur les logiciels de la suite Adobe) ne produisent pas toujours les résultats attendus. Les étudiants sont appelés à utiliser ces cours intensifs comme compétences

transversales tout au long de leur formation et lors des périodes de stage, mais ils ont plutôt tendance à vite les oublier.

#### Droit de réponse de l'établissement

- 9 L'ISFSC a un bon système d'encadrement des stages (deux périodes de stage par cursus, dans les blocs 2 et 3). Un maître de formation pratique (MFP) agit comme référent de l'étudiant stagiaire et lui rend visite sur les lieux du stage ou par Skype s'il est à l'étranger.
- 10 La formation délivrée par l'Institut favorise la connaissance du Règlement général sur la protection des données (RGPD) et sensibilise les étudiants au respect des données personnelles, des sources et des droits d'auteur dans le cadre de leur production et création. Cette sensibilisation est essentielle dans le monde actuel de la communication.
- 11 Les acquis d'apprentissage des sections COMMU et EMU visent la parfaite maîtrise de la langue française à la fin de la formation. Or, le cours de français offert dans les deux programmes se réduit à seulement 15 heures d'enseignement et ne peut rattraper le retard accumulé par les étudiants dès le secondaire, encore moins leur assurer une parfaite maîtrise du français.
- 12 L'ISFSC se demande s'il doit continuer à mettre autant d'énergie sur la maîtrise de la langue française, alors qu'il offre un bachelier professionnalisant dont les outils efficaces comme Antidote sont à la disposition des étudiants, diminuant ainsi la nécessité qu'ils connaissent par cœur toutes les règles de la langue. Le comité des experts s'interroge sur ce changement de paradigme en matière d'enseignement du français, qui prioriserait les questions de structure de la pensée et de réflexion critique, en confiant l'assurance de la qualité de la langue à des outils technologiques.
- 13 Les cours de langues étrangères (anglais ou néerlandais) visent à atteindre un niveau supérieur dans la langue choisie, en passant au moins du niveau A2 à B2 au cours du cursus, tout en travaillant des thématiques liées aux secteurs de la communication. Le comité constate que la plupart des étudiants témoignent d'un niveau satisfaisant en anglais (surtout en section EMU où cette langue est dominante), mais que le niveau en néerlandais est faible auprès de ceux qui n'ont pas choisi cette langue; ce qui réduit leurs chances sur certains secteurs du marché de l'emploi bruxellois.
- 14 Par ailleurs, les travaux de fin d'études (TFE) sont encore pertinents aux yeux des étudiants et des enseignants. Mais, en section COMMU, ils font fi des étapes intermédiaires pour les y aider et remettent leur TFE dans un délai de plus en plus tardif. Le comité se demande si ce relâchement ne déconsidérera pas à terme les TFE.

### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 15 Les programmes des sections COMMU et EMU sont agencés de manière à avoir des cours théoriques (cours magistraux), des cours pratiques (pédagogie par projets et ateliers) et des pratiques sur le terrain (stages).
- 16 La section EMU a créé un tableau dynamique pour vérifier si toutes les compétences et capacités sont ventilées dans les trois années du cursus. Elle se rend compte que les compétences sont réparties de manière intuitive. Elle note une adéquation entre les contenus de cours et les principales compétences relatives aux débouchés du programme. Elle envisage d'utiliser cet outil pour vérifier comment se répartissent les

savoirs et les savoir-faire et mettre en évidence les redondances et les liens d'un cours à l'autre.

- 17 Un tel exercice, qui devrait être réalisé en amont du programme, n'est pas encore fait en section COMMU, où la confection des fiches n'est pas très avancée.
- 18 La charge de travail des étudiants est mal répartie. Certains étudiants en conflits horaires passent des examens sans avoir assisté aux cours grâce au dispositif dit « plan B ». Le calendrier mis en place pour recueillir les dates de remise des travaux afin de les harmoniser n'a pas été une réussite, faute de participation des enseignants.
- 19 Un projet de mise en ligne des horaires de cours est initié pour harmoniser la charge de travail des étudiants, faire une évaluation intégrée des unités d'enseignements (UE) et justifier de manière transversale les crédits ECTS. Mais la participation des enseignants à ce projet n'est pas démontrée et sa réussite n'est pas garantie.
- 20 En section EMU, le taux de réussite des étudiants du Bloc 2 au Bloc 3 est très élevé.
- 21 Par contre, le parcours de diplomation de certains étudiants de la section COMMU est long et compliqué.

### *Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 22 Les étudiants paraissent bien informés des travaux à réaliser, des délais et de la charge de travail. Ils ont la conscience « d'apprendre à apprendre ».
- 23 Les professionnels sont impliqués dans l'évaluation des rapports de stage et des travaux de fin d'études (TFE).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en évidence, dès l'entrée dans le programme, le « projet de formation » en permettant aux étudiants et aux enseignants de visualiser la cohérence des cours en fonction des compétences visées (le tableau dynamique réalisé par la section EMU est un bon outil de pilotage à ce sujet).
- 2 Mettre à profit les midis pédagogiques, incluant notamment les professionnels externes et les nouveaux enseignants, pour actualiser et mettre à disposition l'information sur le cadre légal de la formation et les outils pédagogiques à utiliser comme fil conducteur (le référentiel de compétences, le profil d'enseignement et leur déclinaison en AA, UE et activités d'enseignement), tout en les coordonnant et en les adaptant aux réalités du monde professionnel.
- 3 Expliquer ces articulations du cadre pédagogique lors de la journée d'accueil des étudiants et dans les activités transversales.
- 4 Faire un meilleur suivi des ateliers intensifs sur les trois années de formation et s'assurer à chaque étape de l'atteinte des résultats attendus.

### Droit de réponse de l'établissement

- 5 Mener à terme le projet d'harmonisation de la charge de travail et de l'échéancier des travaux des étudiants – surtout ceux de la section COMMU dont le profil de diplomation est plus difficile – et leur offrir davantage de services d'aide à la réussite, afin d'atténuer les effets pervers de leurs parcours personnalisés dus à l'application du décret Paysage.

- 6 Se conformer aux acquis d'apprentissage des programmes COMMU et EMU concernant la maîtrise de la langue française, en considérant les logiciels et autres outils technologiques d'assurance qualité du français seulement comme des compléments pédagogiques de l'enseignement fondamental, et non comme des tuteurs qui remplacent l'enseignant.
- 7 Rendre effectives et efficaces les étapes intermédiaires des TFE en section COMMU et s'assurer du respect des délais de remise.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

- 1 L'ISFSC apporte un soin au recrutement d'un personnel compétent ayant des profils diversifiés. La moitié des enseignants sont des maîtres de formation pratique (MFP) recrutés pour leur expérience dans un champ professionnel précis.
- 2 Les membres du personnel sont traités sur une base égalitaire, quelle que soit leur fonction.
- 3 Les ressources en personnel de gestion et de pilotage pédagogique sont réduites dans la section EMU; le programme repose sur trois enseignants qui doivent compter sur la bonne volonté de quelques autres collègues.
- 4 L'ISFSC encourage la formation du personnel et la formation continue des enseignants (participation à des colloques ou à des journées de recherche). Toutefois, l'Institut ne dispose pas d'une politique de formation et d'une politique d'évaluation de la formation du personnel administratif et des enseignants, qui se réalise de façon individuelle, aléatoire et informelle.

#### *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

- 5 Les locaux de l'ISFSC sont bien équipés. L'Institut dispose de ressources matérielles modernes et en renouvellement. Les étudiants ont un accès facile aux logiciels professionnels.
- 6 Malgré les efforts déployés, les infrastructures demeurent un problème dans l'institution, qui enregistre de la part des étudiants et des enseignants des demandes récurrentes de locaux, d'une cafétéria, de lieu de convivialité entre personnel et étudiants, ainsi que des doléances sur la surcharge du réseau Internet. Le plan directeur de l'ISFSC pour la rénovation de ses infrastructures devrait répondre en grande partie à ces demandes.
- 7 Le projet de Campus urbain relevant de la commune de Schaerbeek et réunissant trois autres institutions bruxelloises d'enseignement supérieur, à savoir la Haute École Galilée, la *Luca School of Arts* et la *Faculteit Architectuur Campus Sint-Luca KU-Leuven*, représente pour l'ISFSC une opportunité de développement synergique de ses programmes. Il peut résulter en une amélioration du cadre de vie et de la qualité de vie des étudiants et des membres du personnel, ainsi qu'en un renforcement de ses partenariats locaux.

- 8 L'ISFSC n'a pas établi la part du coût de la mise en œuvre du décret Paysage et son cadre de référence dans le déficit budgétaire enregistré depuis 2018.
- 9 Le comité note par ailleurs que le fonctionnement de la bibliothèque de l'ISFSC n'est pas optimal, notamment en raison de l'obsolescence de son logiciel propriétaire, de la faible capacité de son serveur, de l'absence d'une base de données et de ressources en ligne, d'un catalogue consultable en temps réel, d'une politique d'archivage, ainsi que de la restriction administrative de ses heures d'ouverture (les jours ouvrables, de 9h à 17h).
- 10 La bibliothèque n'est pas bien ancrée dans la formation des étudiants des sections EMU et COMMU. Ils ne la fréquentent que rarement (surtout pour consulter les TFE en troisième bloc): seulement 21 % des emprunts viennent de la section COMMU et 2 % de l'EMU.
- 11 L'ISFSC dispose depuis plusieurs années de la plateforme Claroline, mais elle sert essentiellement de serveur et de lieu de dépôt de contenus (travaux, documents, informations, annonces, etc.) et de liens vers des références externes. Le comité n'a pas noté une volonté d'utiliser les fonctionnalités de cette plateforme pour le e-learning, malgré les conflits horaires des étudiants.
- 12 L'ISFSC utilise concurremment la plateforme Office 365, dont les outils comme Teams ne servent pas non plus aux fins des cours à distance.
- 13 L'Institut se pose actuellement des questions sur les orientations qu'il devra se donner quant à ces plateformes. Il fait état d'une appréhension de certains enseignants face aux changements de pédagogie qu'impliquent ces plateformes.

#### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

- 14 L'ISFSC a mis en place une politique d'égalité des places et d'inclusion, favorisant l'équité en matière de genre, de déficience ou d'invalidité, de même qu'une politique d'aide à la réussite qu'il met en œuvre à travers des stratégies d'accompagnement des étudiants tout au long du cursus. Par exemple, il rend les salles accessibles aux étudiants en période de révision précédant les examens (blocus), fournit de l'aide sociale aux étudiants en difficulté financière, met à disposition des syllabus, aide à l'achat d'un ordinateur, etc.
- 15 La diffusion de ces politiques se fait notamment à la séance de la rentrée et à travers les instances, mais tous les étudiants intéressés ou concernés ne font l'effort de s'en informer.
- 16 Les modalités de la valorisation des acquis d'expérience (VAE) sont précisées dans le règlement des études, mais aucun étudiant ne s'en est prévalu à l'ISFSC au cours des trois dernières années.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 17 L'ISFSC éprouve actuellement des difficultés de collecte des données nécessaires au pilotage des programmes, mais il déploie des efforts pour y remédier.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Évaluer la politique de formation du personnel enseignant et administratif.
- 2 Élargir l'équipe de pilotage du programme EMU en responsabilisant au moins deux autres enseignants.
- 3 Mettre en harmonie et en complémentarité les plateformes Claroline et Office 365 et exploiter leurs applications pour les cours à distance, afin d'alléger les cours en présentiel.
- 4 Mettre à jour les dispositifs technologiques et de médiation de la bibliothèque et les intégrer dans la formation des étudiants.
- 5 Diffuser plus largement la politique d'inclusion, la politique d'aide à la réussite des étudiants et les modalités de la valorisation des acquis d'expérience (VAE), en faisant des rappels après la séance d'information de début d'année, par exemple, via un passage organisé dans les classes.
- 6 Faire une utilisation optimale de la base de données utilisée dans le cadre de la gestion des affaires étudiantes de l'ISFSC pour soutenir la démarche qualité, afin de mieux comprendre les inscriptions, les réussites, les échecs, les abandons, les projets, les ateliers, les stages, etc.

## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 L'ISFSC a mis en place un processus d'autoévaluation participative et rigoureuse, à travers une logique de gestion de projet, l'organisation d'un forum qualité et la création d'une commission qualité inclusive coordonnée par un responsable qualité.
- 2 Le processus a toutefois enregistré une faible participation des étudiants en section COMMU.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 L'ISFSC a mené une bonne analyse SWOT tenant compte de l'environnement interne et externe du programme EMU; les objectifs du SWOT de l'EMU sont SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) et les axes, clairement définis.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 4 Le plan d'action de la section EMU identifie de façon réaliste des priorités et des responsables pour leur mise en œuvre. Mais, il n'envisage aucune action prioritaire pour répondre à la non-intégration de la formation à la bibliothèque dans les horaires de l'EMU. Il ne prévoit non plus aucune action au sujet de la dénomination inadéquate du programme « Écriture multimédia » qui pose plus de problème à l'ISFSC.
- 5 Le plan d'action de la section COMMU n'est pas assez détaillé et précis. D'une part, il prévoit des actions non liées aux problèmes évoqués dans le dossier d'autoévaluation (DAE). D'autre part, il ne formule pas concrètement des actions que la Haute École, l'ISFSC et la section COMMU mettront en place pour remédier aux problèmes identifiés.
- 6 Plus généralement, ni le plan d'action de l'EMU, ni celui de la COMMU n'identifient expressément les actions et stratégies visant à atténuer les effets pervers du décret Paysage soulignés dans le DAE.

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

## RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en évidence, dans le plan d'action, les actions permettant d'atténuer les effets pervers du parcours personnalisé des étudiants qui chevauchent plusieurs blocs.
- 2 Mettre en place, en section COMMU, des stratégies pour susciter la participation des étudiants à l'évaluation du programme.
- 3 Formuler concrètement des actions que la Haute École, le Département et la section mettront en place pour remédier aux problèmes identifiés dans le dossier d'autoévaluation. Il s'agit, entre autres, de :
  - a. Mettre en place des actions de communication envers les anciens étudiants et les professionnels : l'anniversaire de la formation peut être un bon moyen pour lancer les bases de cette communication future.
  - b. Organiser des ateliers avec les enseignants en vue de s'approprier le référentiel de compétences.
  - c. Clarifier et reprendre l'analyse SWOT et le plan d'action pour une meilleure adéquation.
  - d. Renforcer la gestion de la qualité en créant une instance dédiée.

## Conclusion

L'ISFSC bénéficie d'un certain nombre d'atouts qui en font une structure reconnue et appréciée sur le marché professionnel bruxellois, et probablement belge francophone : un ancrage central au sein de la ville de Bruxelles, des infrastructures adéquates et appréciables, des équipes professionnelles, enseignantes et administratives engagées. La gouvernance de la Haute École s'appuie sur un système de valeurs et une démarche qualité. Cette dernière est appliquée depuis deux décennies, elle est positive et demande à être renforcée. Les liens entre les différentes instances de direction et de gestion ne sont pas toujours très visibles : un organigramme ou une carte heuristique clarifierait cette situation.

Les programmes des deux sections sont en révision régulière, seuls une question d'identité (le nom du programme Écriture multimédia n'est pas en adéquation avec la formation elle-même) et un aspect de communication externe (en termes de perception et d'image du programme sur le marché de l'emploi) sont à reconsidérer. Les étudiants, bien que déjà impliqués dans la vie de l'établissement, doivent l'être mieux encore, notamment par rapport à la démarche qualité. Un bémol est cependant à mettre en avant avec une évaluation des enseignements à rendre plus systématique. L'enseignement sortirait renforcé avec une meilleure utilisation du e-learning et des possibilités de la bibliothèque (envisager une bibliothèque multi-sites avec les projets en cours serait véritablement un atout compétitif).

Au vu de la concurrence sur un tel marché, l'ISFSC est bien positionné, mais ne doit pas rater l'occasion de l'évolution du digital et du numérique avancé.

# Droit de réponse de l'établissement

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

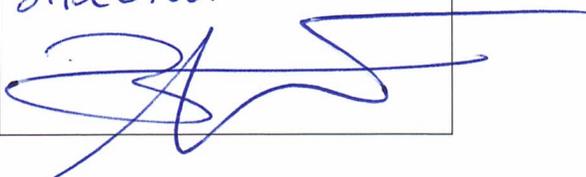
Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Synthèse	Faiblesses principales	3	Il faut savoir, malgré tout, que lorsque les délégués étudiants interpellent les coordinations d'année, il est pris note de leurs remarques et en fonction de cela les programmes sont souvent revus, les dispositifs adaptés. Aussi bien en EMU qu'en COMMU, les étudiants sont régulièrement impliqués dans l'évaluation des grilles.
Synthèse	Menaces	4	L'identité de nos programmes est menacée par le développement de formations à moindres crédits et qui donnent le sentiment d'être équivalentes. Notre <i>benchmarking</i> a mis en évidence et stigmatisé le fait que la FWB a dressé en concurrence le type court et la promotion sociale, en permettant à cette dernière de délivrer des équivalents bacheliers à 120 crédits en une année et demie ou deux ans. Ce qui fragilise dès lors notre identité.
1	Constats et analyses	9	Néanmoins, chaque année dans les deux sections, des dispositifs sont régulièrement revus en fonction des demandes ou des retours sollicités par les coordinations d'année auprès des délégués étudiants par rapport aux soucis rencontrés dans l'un ou l'autre cours. Et ceci a souvent eu des incidences sur la révision de la grille. Par ailleurs, cette évaluation était systématique avant, mais plus depuis qu'elle a cessé d'être une obligation légale.
2	Constats et analyses	10	La recherche n'est pas comptabilisée dans la charge horaire des enseignants (480h temps plein) dans le supérieur de type court, alors qu'elle l'est à l'université (180h temps plein) et dans le supérieur de type long (360h temps plein). Remarquons toutefois qu'en dépit de cela, des membres de COMMU et EMU développent des activités de recherche, certaines ayant fait l'objet de publications. Exemples récents : Pierre GUILBERT, <i>le B.A.-Ba du management</i> , De Boeck, Bruxelles, 2018 ; Serge DIELENS, <i>Mai 1968-Mai 2018. 50 nuances de libertés</i> , Corporate Copyright, Bruxelles, 2018 ; Emmanuel MURHULA A. NASHI, <i>Rivalités franco-belges et polémiques journalistiques</i> , L'Harmattan, Paris, 2018 ; etc.
2	Recommandations	5-a	Dans les faits, nos enseignants et étudiants sont sollicités chaque année et participent à la promotion de nos sections lors des portes ouvertes, salons SIEP (Service d'information sur les études

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			et les professions), soirées CIO (Centre d'Information et d'Orientation), etc.
3	Constats et analyses	8	Les étudiants doivent utiliser les notions vues dans le cadre de cette semaine intensive lors des projets d'années et du travail de fin d'études (Blocs 1,2,3). Les outils appréhendés sont ensuite utilisés tout au long de la formation ainsi que lors des périodes de stage. Des rappels et retours sur des notions vues au cours (Photoshop, Illustrator, etc.) sont faits régulièrement. En outre, les ateliers intensifs sont étalés sur les Blocs1 et 2. Les semaines intensives ont été mises en place suite à des demandes répétées des délégués étudiants.
3	Recommandations	4	Ce point est pour nous sans objet, étant donné que les ateliers intensifs sont étalés sur les trois années de formation et font l'objet d'un suivi.
5	Analyses et constats	6	Les actions destinées à atténuer les effets pervers du décret Paysage ne sont pas mentionnées dans le plan d'action, car ceux-ci sont déjà pris en compte de façon continue - notamment via les Plans B - par les coordinations d'année des cursus.

Nom, fonction et signature de l'autorité académique dont dépend l'entité

DUBOIS ALAIN,  
DIRECTEUR



Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Emmanuel MURHULA ANASHI

