

**Master 120 en Stratégie et analyse  
de la communication interactive  
et collaborative**



## **Rapport d'auto-évaluation**

Avril 2019

Laurence Mundschau et Geoffroy Patriarche

## 5. Perspectives

### 5.1. Une pertinence du programme en grande partie confirmée

Le Conseil de master estime que le programme est **tout à fait pertinent sur les plans académique** (en termes d'objectifs pédagogiques dans une « société numérique ») **et professionnel** (en termes de débouchés). A cet égard d'ailleurs, tout porte à croire que les besoins professionnels couverts par le master vont croître. Les exigences universitaires du master coïncident tout à fait avec le **profil stratégique** visé par le programme. Tant l'expérience de nos enseignant-es "professionnel-es" que les stages confirment la pertinence de ce profil en termes de débouchés. Le positionnement du master (master 120 en stratégie de communication numérique en horaire décalé à Bruxelles) permet également de **le distinguer des autres formations** du domaine information-communication. Certes, l'horaire décalé est réhibitoire pour la plupart des étudiant-es sortant d'un bachelier universitaire. Mais il ne faut pas sous-estimer la part grandissante d'étudiant-es qui travaillent en journée et sont donc à la recherche d'une formation en horaire décalé.

L'analyse des publics effectivement recrutés jusqu'à présent permet de mettre au jour un manque d'alignement entre les objectifs et le périmètre du programme, d'une part, et les représentations des étudiant-es issu-es des hautes écoles, d'autre part. Il semble à cet égard que la co-diplomation haute école - université « brouille les cartes ». Pour autant, cela ne veut pas dire que le master ne rencontre pas les attentes d'une partie de ce public, comme peuvent en attester certains retours d'étudiant-es. Par ailleurs, la coopération entre haute école et université peut aussi être vue comme une force ("Ce que l'on perçoit comme un problème pourrait être la solution", disait un enseignant). C'était le pari au lancement du programme (travailler à la fois sur les fondements théoriques, mais aussi sur leur mise en pratique). Et **ce pari, que réussissent le corps enseignant et une partie du public étudiant**, semble désormais **se jouer plus largement dans le paysage de l'enseignement supérieur** en Belgique francophone (*cf.* notamment la formation initiale des enseignant-es).

Aucun élément ne nous permet, à ce stade, de dire que le master n'intéresse pas des étudiant-es de bachelier ou des adultes en reprise d'études. Si ces publics sont peu présents, c'est très vraisemblablement parce qu'ils ne connaissent pas encore le programme. C'est ce qui nous fait dire que **tant qu'il n'y aura pas une communication pleinement adaptée au master, il sera difficile de confirmer avec certitude la capacité du programme à attirer ses publics cibles.**

Partant donc du fait que la pertinence du programme est en grande partie confirmée, ce rapport met au jour la nécessité d'une série de **changements majeurs** (c'est-à-dire autres que des ajustements normaux dans le cadre d'une coordination pédagogique ou administrative "ordinaire") afin **d'améliorer durablement la viabilité du programme**. Suite aux constats préalablement dressés, ces changements devraient prendre les directions suivantes.

## 5.2. Les changements à prévoir dans le programme

Jusqu'à présent, l'équipe du master a mis la priorité sur la mise en place du programme tel qu'il avait été conçu dans la demande d'habilitation plutôt que sur des réflexions quant à son devenir. C'est assez normal dans le contexte du lancement d'un nouveau programme, et cela ne veut pas dire que des changements dans le programme ne sont pas survenus depuis trois ans. Au contraire, la coordination pédagogique dans le cadre du Conseil de master a permis de préciser le périmètre de certaines UE et d'ajuster les UE les unes par rapport aux autres, par exemple pour éviter des redondances ou équilibrer les types de travaux demandés aux étudiant-es. Reste que, dans la perspective d'une pérennisation du master, des changements plus substantiels devraient être envisagés, **en commençant, dans l'ordre de priorité, par une meilleure explicitation de l'identité du master, une réaffirmation de son positionnement universitaire et une présentation de sa grille de cours qui rende mieux compte de cette identité et de ce statut universitaires.**

- Mieux expliciter le positionnement du master et "maintenir le cap"

Cette recommandation concerne également **à la fois les équipes enseignante, administrative et de communication**: il s'agit de mieux expliciter le positionnement du master de manière précise, cohérente et stable dans le temps. Cette explicitation passe notamment par les aspects suivants:

- Il est essentiel que toutes les parties prenantes du programme **s'alignent sur les objectifs et le périmètre du programme tels que définis plus haut**. On veillera en particulier à souligner que le master forme à l'approche stratégique de la communication numérique dans les organisations, tant en interne qu'en externe. Ce qu'il vise, c'est avant tout le développement de compétences d'analyse, de conceptualisation et d'élaboration stratégique. C'est, en fait, ce qui constitue le cœur de « la pratique » visée par le programme. Le master n'est donc pas centré sur certaines technologies en particulier (« les médias sociaux ») que l'on pourrait mieux maîtriser au terme de la formation, mais sur la construction d'une pensée analytique et stratégique permettant de gérer la communication numérique des organisations et d'innover dans ce domaine qui évolue en permanence.
- Le positionnement du master pourrait également être clarifié **en modifiant l'intitulé** du programme. Cela semble toutefois compliqué (spécialement dans le contexte actuel) ou à tout le moins très long à mettre en oeuvre (courrier des institutions habilitées à l'ARES, évaluation de la demande en Chambre des Universités, Chambre des Hautes écoles et puis Conseil d'administration de l'ARES, transmissions de l'avis de l'ARES au Ministre, puis si accord modification de l'habilitation dans les annexes du décret). A défaut de pouvoir modifier l'intitulé du master dans l'immédiat, il est possible de jouer sur d'autres

paramètres (acronyme, intitulé usuel simplifié, intitulés des UE ou groupes d'UE, etc.). Dans tous les cas, il faut arriver à **stabiliser** un intitulé usuel partagé.

- Enfin, un autre point d'attention concerne **la place réservée à "la pratique"**. La réponse apportée jusqu'à présent par l'équipe enseignante à la demande étudiante d'avoir "plus de pratique" a consisté à dire, d'une part, que la "pratique" du master est l'analyse et la stratégie (plutôt que la connaissance opérationnelle de tel ou tel outil) et que celles-ci sont effectivement exercées dans plusieurs UE, et, d'autre part, qu'il faut privilégier une approche plus "généraliste" et "conceptuelle" des outils (qui peuvent évoluer rapidement, qui peuvent se décliner différemment d'une marque à l'autre). Reste que cette réponse n'est peut-être pas suffisante. Il y a manifestement des attentes étudiantes qui ne sont pas rencontrées à ce niveau et qui ne sont pas complètement illégitimes dans le cadre d'un master avec une dimension professionnalisante (comme le sont également, par exemple, les masters en journalisme ou en communication). Cette demande mériterait donc d'être instruite plus avant en clarifiant ce que les étudiant·es entendent par "plus de pratique", en faisant notamment un inventaire des besoins en licences ou logiciels au regard des pratiques du monde professionnel, et en réfléchissant à la manière dont ces outils pourraient être abordés de manière adéquate dans le cadre de notre programme, sans perdre de vue ses objectifs et son périmètre.

### ➤ Réaffirmer les exigences universitaires attendues dans le cadre du programme

Cette recommandation est **à l'interface de la pédagogie et de la communication**, et concerne à la fois les équipes enseignante, administrative et de communication: il s'agit de communiquer plus clairement sur la teneur (à la fois "qualitative" et "quantitative") de l'investissement attendu de la part des étudiant·es dans le cadre du master. Parmi celles et ceux qui sortent d'un bachelier en haute école, il y a manifestement un malentendu à ce sujet (comme lorsque des étudiant·es s'étonnent de suivre des "cours théoriques" ou qu'on exige de leur part un "vrai" mémoire, ce à quoi elles ou ils ne s'attendaient pas en s'inscrivant). Ce malentendu tient également dans le fait que beaucoup d'étudiant·es, qui sont utilisateurs et utilisatrices de médias sociaux, voient dans le master l'opportunité de devenir "expert·es" dans cette utilisation. Or, ce n'est pas la visée du programme. C'est une autre posture - analytique et stratégique - qui est attendue de la part des étudiant·es (comme le dit un enseignant, "nous ne formons pas des expert·es en médias sociaux"). Plus généralement, la diversité des publics visés doit nous inciter à **mieux expliciter les "règles du jeu" du programme tant en amont de l'inscription qu'une fois les étudiant·es inscrit·es**. Concrètement, les pistes suivantes peuvent déjà être mentionnées:

- Avoir à destination des étudiant·es qui ne proviennent pas de l'université une communication claire et univoque sur les exigences universitaires attendues dans le cadre du master (particulièrement pendant les journées portes ouvertes).
- Ces exigences mériteraient d'être plus régulièrement discutées et harmonisées au sein de l'équipe enseignante. Cette harmonisation se fait déjà sur certains points, à

l'occasion de Conseils de master ou de mises au vert (par exemple, le master s'est doté d'un document explicitant les règles formelles et déontologiques à suivre en matière de référencement des sources, de citation et de non-plagiat), mais elle gagnerait à être mieux suivie (en cas de changements dans l'équipe enseignante par exemple), à s'étendre à d'autres aspects et à se nourrir d'un "retour d'expérience" plus systématique de la part des enseignant-es (par exemple sur le suivi et l'évaluation des mémoires).

- Il faudrait toiletter la grille de programme (voire l'intitulé de certaines UE) en proposant un découpage qui organise davantage les UE en fonction de leurs objectifs (plutôt "théoriques", "stratégiques" ou "pratiques"), afin que les étudiant-es puissent mieux percevoir le "registre d'intervention" qui est attendu de leur part.
- Il faudrait également envisager de réorganiser l'horaire des cours, singulièrement dans les premières semaines de la rentrée (où actuellement l'horaire est parfois "*light*"), de manière à ce que les étudiant-es goûtent plus rapidement aux différents dispositifs pédagogiques du master (UE théoriques; importance de la méthodologie; activités de co-production de savoirs...).

La réaffirmation des exigences académiques du programme doit également se faire en lien avec **les formations complémentaires au sujet desquelles il faut avoir une communication juste**. D'un côté, il faudrait communiquer davantage sur le fait que les formations complémentaires sont moins lourdes et moins contraignantes que dans d'autres institutions concurrentes, notamment parce que certaines UE complémentaires sont organisées en soirée et que certain-es enseignant-es mettent en place des dispositifs particuliers pour les étudiant-es du master. D'un autre côté, cependant, il importe d'être explicite sur le fait que les formations complémentaires impliquent une charge de travail substantielle et comprennent plusieurs UE en journée pour lesquelles des aménagements ne sont pas toujours prévus (sur la question des "aménagements raisonnables", voir ci-dessous). L'étudiant-e doit donc réellement **envisager une année supplémentaire dès lors que sa formation complémentaire dépasse les 30 à 40 crédits**.

### ➤ Mieux adapter la pédagogie au public de master

Face aux constats évoqués plus haut concernant la lourdeur de la charge de travail (peu adaptée à un public d'horaire décalé), les marges de manoeuvre sont réduites. D'une part, on pourrait agir sur la charge de travail exigée dans les UE du programme de master standard. Toutefois, on ne peut pas brader nos UE. Même dans un programme à horaire décalé, la charge de travail étudiante doit correspondre au nombre de crédits alloués. L'examen des fiches UE laisse penser que les charges de travail attendues dans les différentes UE sont proportionnelles aux nombres de crédits et qu'il n'y a donc pas lieu d'intervenir à ce niveau. D'autre part, on pourrait agir sur la composition des programmes complémentaires, en réduisant davantage encore ceux-ci. Le master étant co-diplômé par une haute école et une université, il n'est pas envisageable de réduire encore plus les formations complémentaires, lesquelles visent principalement à développer les compétences en méthodologie de recherche universitaire. Au final donc, il ne semble **pas judicieux de creuser davantage la piste d'un**

“**allègement**” de la charge de travail étudiant·e, sous peine de fragiliser la qualité du programme et de diminuer le niveau des compétences “à la sortie”. Pour autant, nous ne sommes pas complètement démunis. Outre la piste de l'étalement sur trois ans dès que l'on dépasse les 75 crédits annuels évoquée plus haut, diverses innovations pédagogiques souhaitables peuvent également être pointées.

- **Mieux faire percevoir le sens des UE** (standards et complémentaires) dans le cadre d'un programme de master en stratégie de communication numérique. Toutes les UE sont concernées, mais les UE méthodologiques complémentaires (qui portent sur des objets concrets “non numériques” ou “non communicationnels”) le sont particulièrement. Il conviendrait notamment de mieux montrer dans les fiches UE, dans l'introduction du cours, dans les exemples choisis... en quoi ces UE (1) contribuent à la formation d'une posture universitaire spécifique, (2) sont nécessaires pour mener à bien le master (on pense notamment au mémoire) et (3) forment à des compétences qui sont également utiles dans le monde professionnel. Par exemple, on ne peut pas faire n'importe quoi avec des données quantitatives si on veut en tirer des analyses valides sur lesquelles bâtir une stratégie, d'où l'intérêt d'une UE en statistiques.
- **Creuser les multiples pistes de l'innovation pédagogique et de l'ajustement des ressources enseignantes** afin de viser un enseignement plus adapté à la diversité de nos publics. Cela passe par les moocs, les tutoriels, les webinaires..., mais aussi par un accompagnement plus serré des étudiant·es en cours d'année (ex. : un enseignant interroge les étudiant·es sur la matière théorique à mi-parcours, afin de s'assurer qu'elles et ils puissent entamer les exercices pratiques ensuite). Le problème de ces stratégies, c'est qu'elles butent inévitablement sur des contraintes financières, temporelles et structurelles sur lesquelles nous n'avons pas (ou peu) prise.
- **Permettre, voire créer, davantage de transversalité entre les UE du programme (standard et complémentaire)**. Par exemple, à l'intérieur du programme de master, il pourrait être envisagé d'impliquer plusieurs UE dans une pédagogie du projet. Cette piste a déjà été évoquée à plusieurs reprises lors des Conseils de master, mais n'a jamais vraiment été approfondie car elle demande un important travail de conception et de coordination pédagogiques. Dans le même registre, les UE complémentaires pourraient laisser plus de latitude aux étudiant·es du master quant au choix des sujets à traiter dans les travaux, de manière par exemple à ce qu'elles et ils puissent y creuser certains aspects de leur sujet de mémoire. La réflexion sur la pertinence et la mise en oeuvre de telles transversalités pourrait être poursuivie.
- **Prévoir des “aménagement raisonnables” dans les UE complémentaires**, de manière à permettre aux étudiant·es du master non pas d'en “faire moins” mais de réaliser les tâches demandées autrement. Il s'agit, ici, de permettre aux étudiant·es qui travaillent en journée de satisfaire dans de bonnes conditions aux exigences des UE dispensées de jour (surtout si celles-ci leur sont imposées dans le cadre de la formation complémentaire). Certains enseignant·es le font déjà, par exemple en enregistrant leur cours (les étudiant·es peuvent alors écouter le fichier audio quand elles ou ils sont disponibles) ou en allégeant la contrainte du présentiel dans le cas de TP (à condition que les étudiant·es puissent justifier leur absence par une attestation de travail). Mais ce genre de pratiques reste inégal parmi les UE complémentaires, malgré la sensibilisation

des enseignant·es à ce sujet lors de la réunion de coordination pédagogique de mai 2018. Diverses bonnes raisons peuvent l'expliquer : l'hétérogénéité des auditoires, que renforce encore plus la présence d'étudiant·es de master (qui peuvent éventuellement paraître aux yeux de certain·es collègues comme plus "extérieur·es" que les autres), le manque de ressources en personnel enseignant (par exemple, la coordination entre étudiant·es dans le cadre des travaux de groupe est souvent difficile pour celles et ceux qui travaillent; convertir les travaux de groupe en travaux individuels faciliterait donc les choses, mais cela ne peut se faire que si les ressources enseignantes suivent) ou encore le manque de temps ou de ressources pour développer des innovations pédagogiques qui permettent de mieux inclure le public du master dans les enseignements tout en continuant à satisfaire les attentes du public bachelier. On ne pourra donc jamais aménager parfaitement toutes les UE de jour pour les étudiant·es de l'horaire décalé (d'où la nécessité d'une communication claire à ce sujet).

### ➤ Créer les conditions d'un programme innovant

Il s'agit de mettre en place certaines routines permettant de maintenir le master à la pointe des besoins et des innovations dans son domaine. Au moins trois pistes sont pertinentes ici:

- Les modifications éventuelles du programme gagneraient à se nourrir d'**une veille plus systématique sur les formations similaires et/ou concurrentes**, afin de s'en inspirer (ou de s'en distinguer) et de rester à la pointe. Nous pensons par exemple aux programmes du CELSA, en France. Au sein de la haute école ICHEC-ISFSC, il s'agirait également de travailler la spécialité du master à la lumière des autres formations proposées (le master Business Analyst en alternance, le certificat en Marketing digital).
- Il faudrait prévoir **des espaces/moments de réflexion collective sur la manière d'intégrer les innovations numériques** dans le programme de master. Partant du principe que le secteur couvert par le master est en transformation permanente, nous devons veiller à intégrer ces changements dans nos enseignements, sans perdre de vue le positionnement du master et en évitant le risque de dispersion évoqué ci-dessus. Les journées de "mise au vert" pourraient constituer un moment adéquat pour de tels échanges.
- Il faudrait également travailler davantage avec les **structures d'innovation numérique bruxelloises** (interventions dans le cadre de cours, implication des étudiant·es dans ces structures, partenariats entre le master et ces structures, stages pour nos étudiant·es, etc.).
- Dans les rapports des maître·sses de stage, il a été décidé d'inclure, dès 2018-2019, une rubrique permettant **un retour sur l'adéquation entre la formation des étudiant·es et les besoins du monde professionnel**.

## ➤ Envisager l'internationalisation du programme

Il faudrait revenir sur **la place des langues** dans le programme. Les éléments qui pourraient nous conduire à revenir sur la décision initiale de ne pas inclure d'UE en/de langues sont les suivants: (1) au regard du profil professionnel visé par le master (et dont la définition s'est affinée au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme), il peut paraître incohérent de laisser les langues de côté; (2) l'absence de toute dimension linguistique dans le programme va à contre-courant de ce qu'il se fait ailleurs (COMU de l'UCLouvain a augmenté la part des langues dans ses programmes, l'ULB s'est rapprochée de la VUB pour mieux intégrer la dimension linguistique, pensons aussi à l'IHECS...); et (3) l'absence des langues est également incohérente avec l'identité de l'USL-B et son offre de programmes bilingues et trilingues (et de fait, pour les étudiant·es de ces filières, ne pas avoir d'UE en/de langues dans le master peut être réhibitoire). A la lumière de ces éléments, la question de la place des langues dans le programme mériterait donc d'être reposée.

Par ailleurs, le programme actuel ne prévoit pas d'opportunités d'**échanges Erasmus**. L'USL-B a pourtant été sollicitée quelques fois à ce sujet par des partenaires potentiels. Ces sollicitations n'ont pas donné lieu à une suite par crainte que les échanges Erasmus ne compliquent encore plus la co-organisation du programme. La priorité a donc été donnée à la bonne organisation "locale" du programme avant de chercher à l'internationaliser d'une manière ou d'une autre. On pourrait néanmoins interroger à nouveau la pertinence qu'il y aurait à offrir de tels échanges, en maximisant les conventions de chaque institution ou en nouant de nouvelles collaborations. D'un côté, cela pourrait constituer un attrait supplémentaire pour les étudiant·es et, plus généralement, contribuer à améliorer la notoriété et l'image du programme du fait de collaborations avec des institutions étrangères. Organiser de tels échanges pourrait constituer un avantage concurrentiel: si d'autres masters dans le domaine info-com proposent des séjours Erasmus (c'est le cas par exemple du master en STIC de l'UCLouvain), ce n'est pas le cas de tous (ainsi, le master en STIC de l'ULB ne propose pas de séjour Erasmus). Cela permettrait également de mieux ancrer le master dans la continuité de l'offre de bacheliers à l'USL-B (qui inclut des programmes bilingue et trilingue et les échanges Erasmus). D'un autre côté, il faudrait examiner plus avant l'intérêt que pourrait représenter une offre Erasmus dans le cadre d'un programme à horaire décalé, à la fois pour des étudiant·es "*out*" et des étudiant·es "*in*". Cette piste mérite donc d'être creusée sans que l'on puisse, à ce stade, affirmer avec certitude qu'elle est pertinente et faisable pour atteindre les objectifs du programme.

## ➤ (Re)nommer la mineure "mobilité" et en élargir l'accès

Jusqu'à présent, seul le programme de bachelier en communication de l'ISFSC inclut la mineure "mobilité" facilitant l'accès au master. Or, les statistiques d'inscription indiquent que le master intéresse aussi des étudiant·es du bachelier en écriture multimédia. Il faudrait donc examiner plus avant la possibilité d'élargir l'accès à la mineure "mobilité" **aux étudiant·es en écriture multimédia de l'ISFSC**. Cette mineure devrait également être (re)nommée afin de **mieux signifier son contenu et son objectif** (option à finalité "master").

### 5.3. Les changements à prévoir dans la co-organisation du programme

Le changement prioritaire concerne le volet “communication” du master, dans les deux institutions, et en amont de l’inscription des étudiant-es. Ensuite, il s’agit de renforcer l’information interne à destination des étudiant-es inscrit-es. A noter: la co-coordination du master intervient de manière transversale dans l’ensemble des changements envisagés ci-dessous. Il convient donc de ne pas l’oublier dans l’allocation des ressources.

#### ➤ La communication du master

La stratégie de communication du master devra être élaborée rapidement avec les services concernés et, le cas échéant avec la ou le responsable en charge plus spécifiquement de la communication du master.

Néanmoins on peut déjà pointer les pistes d’action ou de réflexion suivantes :

- **mieux aligner la communication sur les spécificités du master en termes d’objectifs et de périmètre** (cf. ci-dessus le 2.3. et le 5.2). Cela concerne particulièrement les exigences universitaires du programme, mais il conviendrait notamment de réfléchir à la meilleure manière de communiquer sur les débouchés professionnels visés par le master (le métier de “stratège”, par exemple, peut ne pas être facilement compréhensible), tout en prenant en compte le fait que ceux-ci évoluent en permanence ;
- créer une **identité de marque spécifique** propre au master, éventuellement rebaptisé ou à tout le moins s’appuyant sur un intitulé usuel simplifié (avec logo, visuel, etc.), et permettant de visibiliser plus systématiquement les deux institutions co-diplomantes ;
- assurer une **présence spécifique sur le web**, via un site/blog et des réseaux sociaux propres. Le site/blog pourrait inclure, outre une présentation du programme et de l’équipe enseignante, des témoignages ou réalisations d’étudiant-es, des retours de maître-sses de stage, etc. A cet égard, le site/blog du master pourrait être une alternative à DIAL pour publier les mémoires ayant obtenu au moins 14/20;
- développer une véritable **stratégie de contenu** afin d’alimenter les canaux et supports, en jouant à la fois sur la production de contenus originaux et sur une meilleure circulation des contenus générés par les enseignant-es et les étudiant-es (dans le cadre de certaines UE par exemple);
- prévoir une **politique de médias sociaux** à destination, au minimum, des enseignant-es, afin de renforcer tout en l’harmonisant la communication externe sur le master;
- **impliquer les étudiant-es** dans la communication du master (et donc viser une communication participative). Lors du Conseil de mars 2019, les représentant-es des étudiant-es ont en effet manifesté leur intérêt à contribuer à la communication; reste que le *leadership* doit être assuré par une personne désignée par les deux institutions. On

pourrait également envisager que des mémoires ou des stages portent sur la communication du master ;

- investir adéquatement **les lieux de recrutement pertinents pour le master**, en particulier les institutions d'enseignement délivrant les diplômes de bachelier pertinents, les réseaux ou organismes sollicités par les adultes en reprise d'études (Actiris, Forem...), et les structures d'innovation numérique bruxelloises;
- développer **un volet événementiel**, en stand alone et/ou en partenariat (par exemple, des collaborations avec le Pôle de recherches sur la communication et les médias (PReCoM) de l'USL-B pourraient être développées);
- développer **une communication vers les *alumni*** du master; impliquer nos ancien·es dans la communication en tant qu'ambassadeurs et ambassadrices.

Ce redéploiement de la communication du master ne concerne pas que le master mais les deux institutions partenaires dans leur ensemble. Il impacte donc **la communication globale de chaque institution**, notamment dans les directions suivantes:

- modifier l'image de l'ISFSC et de l'USL-B comme institutions "de bacheliers". Par exemple, pour l'USL-B, le master est intégré à la communication sur les programmes à horaire décalé. On pourrait se demander s'il ne conviendrait pas plutôt de communiquer sur les programmes « de 2ème cycle »;
- assurer une plus grande visibilité au master **en interne**, tant à l'ISFSC qu'à l'USL-B; du côté de l'ISFSC, il faut également assurer une plus grande visibilité à la mineure "mobilité";
- continuer à assurer un relais de la communication du master sur les sites et réseaux socionumériques institutionnels des deux partenaires.

### ➤ L'information à destination des étudiant·es inscrit·es

D'une manière générale, l'information aux étudiant·es sur la co-organisation du programme doit être améliorée. Des canaux existent déjà (des valves administratives en ligne, le Conseil de master qui compte deux représentant·es étudiant·es...), mais ils sont insuffisants, particulièrement en début d'année académique pour les étudiant·es qui entrent en master 1. Au minimum, les autres moyens d'information suivants sont à mettre en place:

- Lors de la première année de mise en oeuvre du programme en 2016-2017, **une séance d'information** sur l'organisation des UE complémentaires avait été organisée à l'USL-B. Il faudrait relancer cette pratique en l'élargissant à l'ensemble du programme. Il est en effet essentiel que les étudiant·es puissent se représenter adéquatement la configuration institutionnelle "derrière" le programme de master et identifier les personnes et services à qui s'adresser en fonction des besoins ou questions.
- Réaliser **un vade-mecum spécifique pour le master**. Il centralisera toutes les informations pratiques dont les étudiant·es (et les enseignant·es) ont besoin. Une telle réalisation a déjà été envisagée par les co-coordonateur et co-coordinatrice, mais elle n'a pas été mise en oeuvre par manque de temps. Toute une série de documents (épars) susceptibles de nourrir ce *vade-mecum* existent déjà, en ce compris les *vade-mecum*

destinés aux étudiant·es de bac, lesquels pourraient être déclinés pour le master. Devraient notamment figurer dans ce *vade-mecum*: une brève présentation des attendus dans le cadre du programme (les « règles du jeu », en quelque sorte); les noms et informations de contact des personnes en charge de la gestion pédagogique et administrative du programme (“personnes de référence”); un bref descriptif des organes de gouvernance (pointer la représentation étudiante au Conseil de master); les documents et procédures pour la définition du PAE et l’inscription aux examens (et une indication des conséquences si ces procédures ne sont pas effectuées dans les délais fixés...); les consignes générales pour le référencement, la citation et le non-plagiat; l’accès aux salles informatiques/multimédia dans les deux institutions; les ressources bibliographiques et informatiques (plateformes d’e-learning, intranets, Eduroam, logiciels, salles informatiques...) à disposition des étudiant·es.

Comme nous l’avons indiqué plus haut, certaines ressources logistiques, informatiques et bibliographiques, pourtant déjà disponibles, sont mal connues des étudiant·es et gagneraient par conséquent à être **davantage visibilisées**, à la fois dans le *vade-mecum* (voir ci-dessus) et dans les différents enseignements.

### ➤ La gouvernance du programme

Le Conseil de master remplit un rôle crucial et efficace dans la mise en oeuvre coordonnée du programme mais, comme nous l’avons vu plus haut, son inscription dans la structure institutionnelle de l’ISFSC doit être consolidée. Pour ce faire, il faut **assurer la représentation du master au comité de direction de l’ISFSC**, au même titre que les trois autres sections.

En termes de représentation, il serait judicieux d’**associer la ou le responsable de la communication aux conseils de master** (max. 4 fois par an), afin qu’elle ou il puisse prendre part aux discussions sur le contexte, les enjeux, les objectifs et le périmètre du programme. Il est en effet essentiel que la communication puisse être pleinement “informée” de ces différentes questions qui touchent à l’identité et au positionnement du master.

Par ailleurs, comme on l’a vu plus haut, les formations complémentaires ne doivent pas être négligées dans la gouvernance du programme, puisque quasiment tou·tes les étudiant·es y sont confronté·es. Il conviendrait donc de **formaliser davantage le lien entre la gouvernance du master et les UE complémentaires**. Le fait qu’une réelle coordination pédagogique des programmes de bachelier en POLS de l’USL-B soit mise en place à partir de 2018-2019 devrait permettre de mieux intégrer le public du master dans l’ensemble des dispositifs pédagogiques concernés. Le co-coordonateur et une enseignante du master sont parties prenantes de cette coordination en tant qu’enseignant·es dans les bacheliers de l’USL-B et peuvent donc servir de relais. Cette fonction de relais gagnerait à être davantage formalisée et visibilisée.

Enfin, **divers points de la convention de co-diplomation sont à adapter**, afin de simplifier la gestion administrative (notamment, revoir la nécessité d’inscrire les étudiant·es aux examens

de janvier et juin) ou de mettre la convention en adéquation avec les décrets et les circulaires CFWB (en cas de fraude, notamment).

## ➤ L'administration du programme

Sur base de l'état de la gestion administrative du programme présenté plus haut, les changements suivants sont souhaitables :

- **Renforcer l'expertise en VAE** afin de mieux informer, conseiller et évaluer les candidatures susceptibles de s'inscrire dans cette filière. Ni l'ISFSC ni l'USL-B, dont l'essentiel des activités d'enseignement se situe en bachelier, n'ont une expérience solide dans la VAE, qui concerne plutôt les masters. Le master doit pouvoir compter sur une expertise dans ce domaine afin de mieux donner suite aux demandes de VAE (ce point concerne potentiellement les nouvelles ressources à envisager, *cf.* ci-dessous).
- **Optimiser le traitement des demandes d'admission tardives** en demandant aux candidat·es étudiant·es d'expliquer les raisons de l'inscription tardive et les modalités qu'elles et ils mettront en place pour rattraper leur retard. Cela permettra de conscientiser davantage les étudiant·es aux conséquences de l'inscription tardive.
- **Accélérer le traitement des PAE** des étudiant·es du master de manière à ce qu'elles et ils puissent avoir accès aux ressources pédagogiques (des UE complémentaires) le plus tôt possible. A nombre d'étudiant·es égal, cela pourrait passer, par exemple, par une pré-inscription automatique de tou·tes les étudiant·es aux UE complémentaires qui les concernent ou qu'elles et ils demandent.
- Examiner plus avant la question de **la date de remise des notes d'examen** (aux équipes administratives et aux étudiant·es du master), et harmoniser cette date autant que faire se peut, tout en sachant (1) que toutes les contraintes de calendrier académique ne peuvent pas être levées et (2) que le retard dans l'annonce des notes aux étudiant·s peut être dû au fait que des enseignant·es ne respectent pas les échéances pour la remise des notes aux équipes administratives.
- Evaluer et, si nécessaire, améliorer **l'accessibilité des services administratifs à l'ISFSC** en prévoyant éventuellement des permanences au-delà de 17h30 pour les étudiant·es qui travaillent en journée. De même, il faudrait améliorer **l'accessibilité des services techniques à l'ISFSC et à l'USL-B** (au moins jusque 18h) de manière à assister les enseignant·es et les étudiant·es en cas de problème technique dans les locaux de cours (ce point concerne potentiellement les nouvelles ressources à envisager, *cf.* ci-dessous).

## 5.4. Les perspectives en cas de fusion entre l'UCLouvain et l'USL-B d'une part, et l'IHECS et l'ULB d'autre part

Cette section vise à prendre en compte, dans notre réflexion sur l'évolution souhaitable du master, les perspectives de reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement

supérieur, en particulier la perspective de fusion entre l'UCLouvain et l'USL-B d'une part, et la perspective de fusion entre l'IHECS et l'ULB d'autre part.

La fusion entre l'UCLouvain et l'USL-B devrait permettre au master d'accéder à **un éventail élargi de ressources et d'expertises** rattachées à l'UCLouvain et susceptibles de contribuer à l'amélioration de certains points soulevés dans le rapport (par exemple, en termes de rayonnement promotionnel du programme ou de développement de dispositifs de cours adaptés à nos étudiant·es). Face à la "force de frappe" de l'IHECS et de l'ULB combinées (en matière de promotion des programmes, d'expérience dans l'organisation de masters 120 et de prise en compte des VAE...), ces opportunités sont les bienvenues. Cependant, elles ne résoudront pas tout et rien ne permet de dire, à ce stade, qu'elles se convertiront effectivement en bénéfices pour le master. Elles ne doivent donc pas nous empêcher de **développer de réelles solutions "en interne"**.

Du fait d'une offre de programmes en information-communication très développée à l'UCLouvain, la fusion entre celle-ci et l'USL-B nous oblige encore plus à **positionner clairement notre programme afin d'éviter toute concurrence avec les programmes proposés à LLN et à Mons**. Le fait d'être dans un bassin distinct est déjà, en soi, un atout distinctif, mais il faut également affiner notre positionnement sur d'autres dimensions, comme les débouchés auxquels mène le master. A priori, les informations dont nous disposons sur les programmes de l'UCLouvain suggèrent que la niche que nous occupons n'est pas (ou peu) redondante et complète très bien l'offre de programmes existante à l'UCLouvain, mais mériterait d'être davantage précisée et visibilisée.

En fait, moyennant un renforcement du master selon les lignes identifiées ci-dessous, celui-ci pourrait devenir un élément central d'une stratégie plus globale de **développement d'un pôle de communication numérique à Bruxelles**. L'ULB ne s'est pas (encore) particulièrement affirmée dans ce domaine. L'UCLouvain, par contre, s'y est clairement positionnée (en Wallonie) au travers du Social Media Lab à Mons et du Miil (Media innovation & intelligibility lab) à LLN. Cette **configuration multi-polaire** constitue donc une opportunité de construire à partir du master un pôle de communication numérique à Bruxelles, avec des retombées positives pour l'ensemble des partenaires. Mais on peut aussi la voir comme une contrainte forte à atteindre des objectifs élevés, sous peine de paraître "à la traîne" par rapport aux autres pôles partenaires, et donc peu crédible. Notons également que l'UNamur s'est dotée d'un Namur Digital Institute (NADI) regroupant plusieurs centres/groupes de recherche touchant au numérique. La question de la crédibilité ne se pose donc pas qu'à l'échelle bruxelloise ou de l'UCLouvain.

D'une certaine manière, la perspective d'une fusion IHECS-ULB renforce cette contrainte. L'IHECS propose en effet plusieurs formations courtes en lien avec notre sujet et l'ULB semble repositionner son master STIC (en le renforçant d'un poste supplémentaire) pour y inclure plus nettement la communication (et pas seulement l'information ou la documentation). Certes, ce repositionnement du master STIC n'est pas nécessairement une menace, il peut très bien conduire à une fragilisation de la cohérence du programme, à un flou grandissant de ses

contours (d'où l'importance d'avoir un positionnement clair pour notre propre master). Néanmoins, nous ne pouvons pas rester dans une posture attentiste face à cette évolution. Le renforcement des ressources du master est nécessaire pour **“passer à la vitesse supérieure”** et atteindre pleinement nos objectifs. Il faudra également réfléchir aux modifications souhaitables du programme lui-même en reposant, notamment, **la question des langues et celle des échanges Erasmus**. Le master STIC de l'ULB ne propose pas d'échanges Erasmus et ne comporte aucune UE en/de langue. En intégrant ces dimensions, notre master pourrait mieux se distinguer du master STIC, tout en étant plus compétitif par rapport à l'IHECS dont on sait qu'il met l'accent sur les langues dès le bachelier.

En fait, que la fusion entre l'IHECS et l'ULB ait lieu ou non **change finalement peu de choses à la situation**. Le master occupe une niche spécifique et pertinente (à la fois d'un point de vue académique et d'un point de vue sociétal), mais fait face, sur Bruxelles, à d'autres programmes (plus ou moins) proches proposés par l'IHECS et l'ULB. Sans **un soutien institutionnel accru et global** (voir ci-dessous l'éventail des nouvelles ressources souhaitables) permettant au master de rivaliser avec les programmes en information et communication de ces deux institutions (réunies ou non), il est peu probable que celui-ci puisse tenir dans la durée.

## 5.5. Les ressources à prévoir pour atteindre les objectifs

L'équipe du master n'a pas attendu cette auto-évaluation pour améliorer ce qui pouvait l'être. En effet, les difficultés rencontrées sont régulièrement mises en avant et discutées lors des Conseils de master (3 ou 4 par an), des mises au vert et “au jour le jour”. Tout ce qui pouvait être amélioré, dans l'état actuel des ressources et des structures, l'a été. Cela ne suffit toutefois pas pour atteindre pleinement les objectifs.

Pour ce faire, l'équipe du master propose que les chantiers suivants puissent être le plus rapidement possible soumis à la discussion et à la décision dans les instances de direction. Sont prioritaires la communication du master, le soutien à la co-coordination et les ressources techniques. Certains (aspects de ces) chantiers dépassent le seul cadre du master (même s'ils concernent particulièrement celui-ci) et peuvent être bénéfiques à l'ensemble de l'institution concernée.

### ➤ Renforcer et/ou réorganiser l'équipe de communication

Le master doit **se doter d'une communication qui incarne (ou exemplifie) son objet**. Cela implique de consacrer du temps de travail spécifique à un ou une responsable de la communication du master. Elle ou il devra prendre le *leadership* afin de concevoir, de mettre en oeuvre et d'évaluer une stratégie de communication adaptée au master, avec l'appui des

équipes déjà en place dans les deux institutions partenaires. Pour y arriver, les changements suivants sont nécessaires:

- D'une part, cela implique **une évaluation des ressources en personnel**, afin d'établir si la charge de travail des équipes existantes est déjà pleine ou s'il y a lieu de renforcer les équipes et/ou de les réorganiser autrement.
- D'autre part, le master doit également pouvoir, du fait même de son sujet et de ses publics, innover librement, à la fois en termes de canaux, de supports et de contenus. Un **ajustement du cadre institutionnel et budgétaire** (i.e. identifier une personne responsable de la communication du master, prévoir un budget de fonctionnement spécifique) est donc également nécessaire afin que la communication sur le master puisse s'émanciper des routines établies à partir de la communication sur les bacheliers et disposer d'un budget spécifique.

### ➤ Soutenir le travail de co-coordination du programme et du suivi de l'auto-évaluation

La co-coordination du master est une charge nécessaire mais lourde qui **devrait être davantage soutenue par le cadre institutionnel** afin qu'elle puisse se faire dans de meilleures conditions, sans impacter négativement les autres tâches d'enseignement, de recherche et/ou de service à la société (y compris l'institution). La co-coordination devrait également pouvoir s'investir davantage dans la mise en relation du master avec des partenaires extérieurs, des initiatives ou des structures d'innovation numérique, etc. - et ce afin de contribuer à la promotion du master, au recrutement étudiant et aux connexions entre le programme et les réalités professionnelles. La forme de ce soutien souhaitable peut varier d'une institution à l'autre :

- Du côté de l'ISFSC, ce soutien pourrait prendre la forme d'une augmentation du temps de travail dédié au support administrativo-pédagogique du master, selon le modèle des autres sections et des différents mandats qui y sont attachés (direction de section, animation de section, coordination des jurys de mémoires, etc.).
- Une autre voie à explorer est certainement l'intégration de davantage d'enseignant-es dans la co-coordination, afin de répartir certaines tâches sur plus d'une seule tête. La gageure est évidemment de trouver le juste équilibre entre multiplication des têtes et temps de coordination.
- Du côté de l'USL-B, une augmentation du cadre académique en information et communication est indispensable. Ce renforcement permettra à la co-coordination USL-B de se faire dans de meilleures conditions (en répartissant les charges institutionnelles à l'USL-B sur un plus grand nombre de "têtes") et d'élargir le cercle des collègues pouvant s'investir dans des tâches de gestion et de représentation relatives au master.

Par ailleurs, la co-coordination de **la mise en place des éléments de changement préconisés** dans le rapport est en soi une masse de travail qu'il convient d'évaluer et de prendre en compte dans l'affectation des ressources.

## ➤ Optimiser le fonctionnement administratif dans l'institution de référence

Du côté de l'USL-B, on estime que, dans la configuration actuelle, il n'est pas nécessaire d'augmenter les ressources administratives de la Faculté ESPO impliquées dans la gestion du master. Par contre, du côté de l'ISFSC, trois points seraient à envisager :

- Accompagner l'équipe administrative en charge des inscriptions et du secrétariat académique (PAE) afin de l'aider à **optimiser son fonctionnement** : mettre en place une meilleure organisation du temps de travail, renforcer la fluidité des procédures internes et en lien avec l'USL-B, répartir et prioriser les tâches... Ce travail d'optimisation pourrait éventuellement faire l'objet d'une analyse extérieure, la coordination du master et les équipes elles-mêmes ayant des difficultés à proposer de nouvelles pistes d'amélioration. L'objectif serait en tout cas de tout mettre en œuvre pour permettre aux équipes de se consacrer au master aussi équitablement qu'aux autres sections.
- L'analyse ainsi effectuée aboutira, peut-être, à la nécessité de prévoir, à moyen terme, une augmentation globale du personnel administratif (bac et master), mais cela dépasse le périmètre de ce rapport et, à nombre d'inscrit·es au master constant, cela ne semble pas à l'ordre du jour.

## ➤ Mieux mesurer l'impact du master sur les ressources pédagogiques des UE complémentaires

On n'a pas encore mesuré l'impact du master sur les ressources pédagogiques mobilisées dans le cadre des UE complémentaires. Comme évoqué plus haut, la participation d'étudiant·es du master à des UE de bachelier n'est pas neutre pour l'USL-B : pour certaines UE intégrant des TP ou un séminaire, **des ressources assistantes additionnelles** ont dû être prévues. Celles-ci devraient être prises en compte dans le budget global du master.

## ➤ Autres nouvelles ressources à prévoir

Du côté des **ressources informatiques**, les changements suivants sont souhaitables (et ne bénéficieraient pas seulement au master, mais à l'ensemble de l'institution):

- un accès au wi-fi plus performant sur les deux sites;
- un accès à Wooclap pour l'ISFSC;
- un passage à Moodle pour l'ISFSC (prévu pour la rentrée académique 2019);
- un support léger de vidéo-conférence pour l'ISFSC (en tant qu'institution de référence);
- un accès à Eduroam pour l'ISFSC;
- prévoir une ligne budgétaire dédiée à l'acquisition de ressources informatiques pertinentes pour les étudiant·es du master.

Du côté des **bibliothèques**, la mise en ligne du catalogue de la bibliothèque ISFSC, et une présentation de ses locaux lors de l'accueil des étudiant·es, permettraient certainement à celle-ci de se faire connaître de son public.

Du côté de **l'accès aux bâtiments**, il faudrait davantage adapter l'accès au bâtiment et au parking de l'ISFSC à un programme qui se donne en horaire décalé (digicode, carte d'accès, information sur la présence d'un point d'accueil lié au master au moins jusqu'à la fin de la première heure de cours...). Une autre possibilité a été évoquée : basculer tous les cours sur le site de l'USL-B – non seulement pour améliorer l'accueil (il y a d'autres cours en HD qui s'y donnent), mais également pour renforcer l'image universitaire du master. Toutefois, cette proposition a pour inconvénient majeur de couper totalement les étudiant·es de l'administration et des services de l'institution de référence. Outre la violence symbolique d'une telle coupure, cela n'est en aucun cas souhaitable pour la fluidité de circulation des informations administratives et logistiques vers les étudiant·es.

Enfin, il serait intéressant de savoir à quel montant de **budget de fonctionnement** le master peut faire appel pour les dépenses pédagogiques "extra-ordinaires" (ex. : invitation de conférenciers ou conférencières, mobilité des enseignant·es souhaitant se rendre - soit avec les étudiant·es, soit pour leur formation personnelle - en colloque ou formation, etc.).

## 6. Conclusion : 8 questions aux autorités du master

Il y a trois ans, le projet du master a été lancé avec mission d'en tester la pertinence et la faisabilité, mais sans apport de ressources autres que l'engagement d'enseignant·es invité·es et une petite portion de temps de travail consacrée à la co-coordination du côté de l'ISFSC. Ce rapport, dont les constats sont jugés justes par les différentes parties du Conseil de master qui l'ont examiné, **démontre cette pertinence et cette faisabilité moyennant des ressources supplémentaires clairement identifiées.**

Afin de clôturer le rapport, nous posons huit questions essentielles qui ouvrent la discussion avec les autorités en charge du programme. Pour certaines questions, il semble qu'y répondre négativement, c'est courir le risque de voir mourir le projet initié il y a trois ans.

Pour l'ISFSC et l'USL-B :

1. Peut-on clarifier l'apport du master pour le développement stratégique des deux institutions ? Autrement dit : en quoi le master permet-il aux deux partenaires d'atteindre des objectifs plus larges pour l'avenir, **objectifs qui donnent du sens et du poids au travail des équipes** ?
2. Pourra-t-on ajuster le cadre institutionnel et budgétaire en vue d'une communication spécifique au master telle qu'esquissée plus haut ?
3. Y aura-t-il un accompagnement du cadre administratif afin de lui permettre une optimisation des tâches et des procédures "master" en interne dans l'institution de référence et en lien avec le partenaire USL-B ??
4. Comment davantage adapter l'accès au bâtiment et au parking de l'ISFSC à un programme qui se donne en horaire décalé ? A moins de tout basculer vers l'USL-B, afin de renforcer l'aspect universitaire du programme ?
5. Quel budget pour des achats d'équipement/fonctionnement spécifiques : informatiques, bibliothèques, invité·es, colloques, formations, pédagogies innovantes...?

Pour l'ISFSC :

6. Y aura-t-il plus d'épaules pour coordonner le master, ou plus de temps de travail dédié à la coordination ?
7. Y aura-t-il une représentation du master au Codir au même titre que les 3 autres sections de l'ISFSC ?

Pour l'USL-B :

8. Y aura-t-il un·e académique au cadre supplémentaire en information-communication ?