



Dossier d'avancement de la qualité du programme bachelier Assistant social au regard du référentiel AEQES d'évaluation programmatique continue

Dossier réalisé par la commission composée de :

Soumaya ALLACH, Sofian AZAOUM, Virginie GERLAGE, Laurence LEROY, Jean-Louis LINCHAMPS, Corentin MELCHIOR, Emmanuel MURHULA A. NASHI, Marie-Christine RENSON, Marie TWIZERE KARAMUTSA et Sylvie TOUSSAINT.

Mai 2024

Table des matières

AVANT-PROPOS	1
PREMIERE PARTIE : INTRODUCTION CONTEXTUELLE	2
1. EVOLUTION DU NOMBRE D'ETUDIANT·E·S INSCRIT·E·S DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	2
2. EVOLUTION DU NOMBRE D'ETUDIANT·E·S INSCRIT·E·S A L'ISFSC EN SECTION AS ET LA REPARTITION PAR GENRE .	3
3. EVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLOMES.....	5
4. EVOLUTION DU CADRE DU PERSONNEL.....	5
5. LE PROFIL D'ENSEIGNEMENT DU PROGRAMME EVALUE	7
DEUXIEME PARTIE : BILAN ET ANALYSE EN REGARD DES CRITERES PROGRAMME ET QUALITE	8
1. BILAN ET ANALYSE DES EVOLUTIONS DU PROGRAMME.....	8
<i>Pertinence du programme</i>	<i>8</i>
<i>Cohérence du programme.....</i>	<i>9</i>
<i>Efficacité et équité du programme.....</i>	<i>11</i>
<i>Communication externe actualisée.....</i>	<i>13</i>
2. BILAN ET ANALYSE DE L'ENGAGEMENT DE L'ISFSC DANS UNE DEMARCHE QUALITE	13
<i>Les objectifs stratégiques, les valeurs de l'ISFSC et la place de la qualité.....</i>	<i>13</i>
<i>Le suivi accordé aux recommandations</i>	<i>14</i>
<i>La gouvernance et les systèmes qualité au service de l'amélioration continue du programme ...</i>	<i>17</i>
<i>La communication interne au service de l'amélioration continue du programme</i>	<i>18</i>
<i>La formalisation des processus, procédures et outils.....</i>	<i>19</i>
CONCLUSION.....	20
ANNEXES.....	21
DOC 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION PRECEDENTE	21
DOC 2 : PLAN D'ACTION PRECEDENT ET DEGRE DE REALISATION POUR CHAQUE ACTION.....	22
DOC 3 : ANALYSE SWOT ACTUALISEE	26
DOC 4 : PLAN D'ACTION ACTUALISE (AVEC LIGNE DU TEMPS ET INDICATEURS DE SUIVI OU DE RESULTAT).....	29

Avant-propos

L'ISFSC s'engage résolument dans le processus qualité d'autant plus que celui-ci rejoint totalement la perspective holistique et les valeurs d'attention aux acteurs qu'il défend notamment.

Cet objet, le dossier d'avancement, est un magnifique objet de recherche, dont une paire de chercheurs, un à orientation pédagogique et l'autre en sciences politiques et sociales, pourrait s'emparer en vue de dépasser avec la direction, la communauté éducative, les étudiants et les Alumni, l'horizon d'une gestion au quotidien. Nous ne pouvions nous offrir cela.

Notre investissement pédagogique est sans cesse tributaire des priorités liées aux évolutions du décret Paysage dont les orientations n'apparaissent pas toujours clairement. Le constat d'une perte de substance dans l'exercice de la transmission des connaissances et du métier est largement partagé par l'ensemble des hautes écoles. Les contacts entre hautes écoles sociales – que ce soit avec les directions ou les formateur-trice-s – attestent de cette réalité. Dès lors, plus encore qu'avant, nous voulons continuer à porter nos valeurs fondamentales liées à l'enseignement du travail social (voir [portfolio](#), pièce3).

Ce dossier est une adresse, celle de la rue de la Poste, un ensemble d'éléments d'une organisation rythmée par le calendrier de la reprise des cours, des journées, des quadrimestres ; celui du terme d'une diplomation, d'un institut pour lequel l'année évaluée 2020-2021 est à un siècle de sa genèse dans le sillage des mouvements sociaux ouvriers.

Voici donc l'état des lieux de l'avancement de la qualité de l'enseignement à l'ISFSC pour son cursus Assistant social.

Afin de guider la démarche d'évaluation continue, l'AEQES a établi un référentiel structuré autour d'un bilan et d'une analyse en regard de deux critères :

- **Le critère programme** : *les évolutions apportées par l'établissement contribuent à la dynamique d'amélioration du programme, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité.*
- **Le critère qualité** : *l'établissement s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes à l'entité.*

Le présent rapport d'avancement fait référence aux actions énumérées dans le plan d'action de 2019-2020. En ce qui concerne la méthodologie, notons que l'ensemble des informations, remanié selon le canevas de l'évaluation continue soumis par l'AEQES, est en partie le fruit d'une série d'entretiens qualitatifs (voir [portfolio](#), pièce2) construite au départ de ce plan d'action. Nous avons ainsi exploré les évolutions et progrès réalisés, ce qui explique pourquoi notre production est construite autour des actions énumérées. Nos résultats ont ensuite été adaptés à la structure présentée par le référentiel AEQES comprenant les deux critères.

Par ailleurs, les 4 annexes incontournables exigés sont disponibles à la suite du rapport :

- Récapitulatif des recommandations initiales
- Dernier plan d'action publié
- Analyse SWOT actualisée
- Projet de plan d'action actualisé

En outre, un portfolio joint à ce rapport permet de visualiser toute une série de pièces justificatives et documentaires des principales réalisations intervenues entre 2019 et 2024. Pour faciliter les repères

de lecture, ce document suivra la même trame que la structure du dossier d'avancement. L'ensemble desdites pièces est accessible numériquement via ce [lien](#).

Le comité de rédaction avertit le lecteur et la lectrice que le dossier ici présent tente de répondre au mieux aux exigences de l'écriture inclusive (voir [portfolio](#), pièce4). Celle-ci ne rigidifiant pas la langue, nous avons opté d'osciller entre la double-flexion, les formulations épiciennes et l'utilisation du point médian afin de rendre la lecture la plus agréable possible. Nous nous excusons par avance pour certains passages qui auront échappé à notre vigilance.

Par ailleurs, il convient de revenir sur un épisode majeur survenu depuis la précédente évaluation qualité, à savoir l'épidémie du Covid-19 qui perturba significativement les établissements et les années scolaires 2019-2020 et 2020-2021. Tant pour les étudiant·e·s que pour les parents, les enseignant·e·s ainsi que les directions, les Conseils d'entreprise et les CPPT, la période fut un moment que l'Histoire retiendra. Ce dossier d'avancement y fait peu part, car c'est un sujet tellement singulier en soi qu'il conviendrait de traiter spécifiquement. Les traces en sont nombreuses notamment sur le plan du rapport à la présence et à la technologie. Le dossier d'avancement saute cet événement pour se centrer sur l'exercice au long cours de l'enseignement. Ce dossier ne demande qu'à être interrogé tant il pousse à connaître plus encore, à comprendre de manière plus collective et partagée et à agir pour l'enseignement de demain.

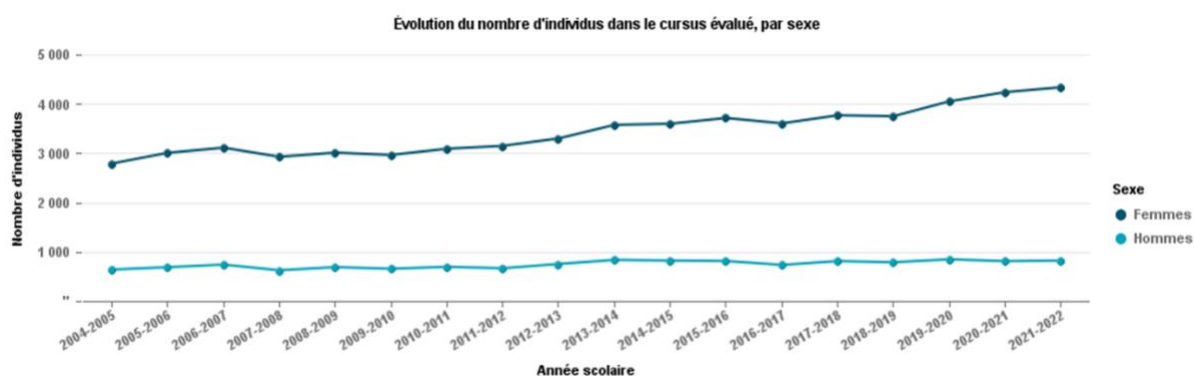
Première partie : Introduction contextuelle

L'ensemble des sources de ce chapitre provient des boîtes à outils élaborées par l'ARES et dont nous avons bénéficié.

1. Evolution du nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s dans l'enseignement supérieur

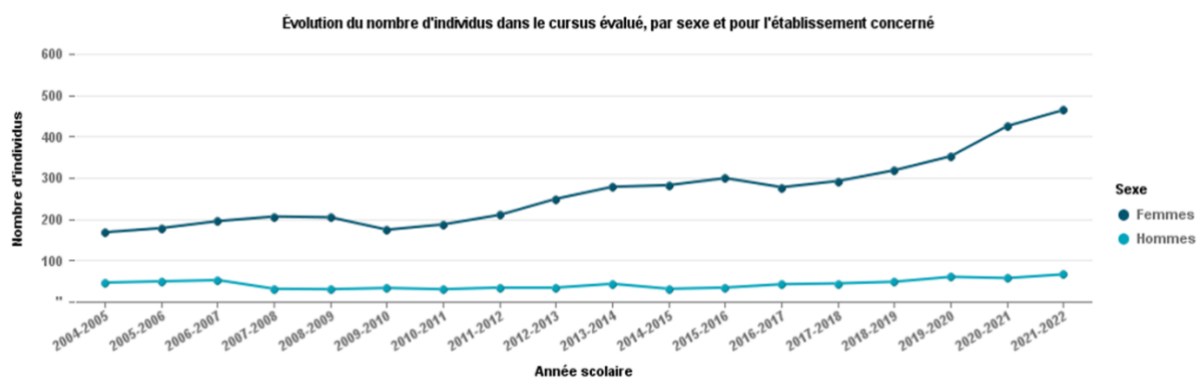
Pour l'année évaluée, le nombre d'étudiant·e·s dans l'enseignement supérieur (HE + ESA) est de 109 097. On en compte 100 608 spécifiquement en HE, dont 56.82% de femmes.

Dans le cursus Assistant social évalué, on compte 5158 étudiant·e·s en FWB, dont 84.08% de femmes. Ce cursus occupe ainsi environ 5% de l'offre de formation en HE et reste largement féminisé, ce qui constitue une caractéristique historique du métier. Le cursus créé en 1920 dans le giron du ministère de la Justice est accessible aux femmes, « l'école des garçons » sera créée en 1930.



Depuis la précédente évaluation qualité, sur l'ensemble des établissements de la FWB, le cursus a bénéficié d'un accroissement de population d'environ 19% sur les six dernières années. Soit de 4 337 unités en 2016-2017 à 5 158 unités en 2020-2021.

Dans notre HE, le cursus évalué triple cette augmentation, passant de 319 à 530 unités, soit + 66%.



Sur le pôle bruxellois qui regroupe trois HE dispensant le cursus AS, notre établissement comptait 171 des 456 inscriptions en 2016-2017, soit 37,5%. En 2020-2021, nous passons à 226 sur 468 inscriptions, soit 48,29% des inscrits. L'augmentation des inscriptions s'est poursuivie jusqu'aux deux années suivantes.

C'est donc dans un environnement doté d'une dynamique inédite et au pilotage exigeant que s'inscrit ce rapport d'avancement. Cela confirme l'indication de notre rapport d'auto-évaluation de juin 2018 qui notait déjà une évolution des inscriptions, supérieures dans notre institut par rapport à la moyenne de la population complète dans ce cursus, durant la période précédente.

2. Evolution du nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s à l'ISFSC en section AS et la répartition par genre

L'évolution par genre pour l'ensemble des établissements de la FWB montre donc la féminisation historique du cursus qui ne manifeste pas d'inflexion significative au cours des 18 années couvrant les données mises à notre disposition. Spécifiquement sur les 6 dernières années :

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Hommes	16,90%	17,70%	17,35%	17,28%	16,03%	15,92%
Femmes	83,10%	82,30%	82,65%	82,72%	83,97%	84,08%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Relativement à notre établissement, cette féminisation est encore légèrement accentuée par rapport à la moyenne en Fédération. Et l'augmentation significative de notre population étudiante ne modifie en rien le décalage entre les genres.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Hommes %	13,17%	13,10%	13,11%	14,56%	11,83%	12,45%
H nombre	42	44	48	60	57	66
Femmes	86,83%	86,90%	86,89%	85,44%	88,17%	87,55%
F nombre	277	292	318	352	425	464
Total %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Total nb	319	336	366	412	482	530
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Les boîtes à outils 2016- 2017 et 2021-2022 transmises par l'ARES diffèrent. Dans la première version, les chiffres concernant les âges, domiciles, nationalités et filières secondaires portaient des nouvelles inscriptions. Dans la version actuelle les chiffres portent sur l'ensemble de la population étudiante. Il n'est donc pas possible d'assurer scientifiquement une comparaison de l'évolution. Cependant nous pouvons reprendre les traits significatifs relatifs à l'année évaluée.

Nombre d'individus par âge et par sexe dans le cursus évalué pour l'établissement concerné :

	-20	20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46 et +	Total
H	7	4	44	6	2	-	-	3	66
F	47	73	260	41	19	8	11	5	464
Total	53	77	304	47	21	8	11	8	530

18% de la population étudiante a 26 ans et plus. C'est une accentuation d'une caractéristique antérieure de notre population étudiante et le chiffre est légèrement supérieur à la moyenne de la fédération qui se situe à 15%.

La part des moins de 20 ans est de 25% au niveau de la Fédération, pour 10% concernant notre établissement.

Domicile des étudiants dans le cursus évalué pour l'établissement concerné :

	RBC	VL	RW	Autre	Total
Nombre	422	63	39	6	530
%	79,62%	11,89%	7,36%	1,13%	100,00%

Notre ancrage bruxellois reste évident et principal comme dans la précédente évaluation.

Nationalité des individus dans le cursus évalué pour l'établissement concerné :

	B	UE	HUE	Afr. nord	Afr. sud	Amér.	Asie	Réfug.	Total
Nbr	405	39	3	9	62	3	3	6	530
%	76,41	7,35	0,6	1,7	11,7	0,6	0,6	1,1	100%

La population étudiante de nationalité étrangère atteint le quart, ce qui est nettement supérieur à la moyenne en Fédération (15%). Nous cumulons les effets d'une implantation urbaine qui plus est capitale nationale et européenne. Cependant le critère de nationalité rend peu compte de la diversité culturelle de la population du cursus.

Nombre d'individus par type d'enseignement secondaire dans le cursus évalué :

Type d'enseignement	Général & Transition	Qualifiant	Inconnu	Total
Nbr	204	323	3	530
%	38,50%	60,94%	0,56%	100,00%
Moy. FWB	47,67%	46,33%	6%	100,00%

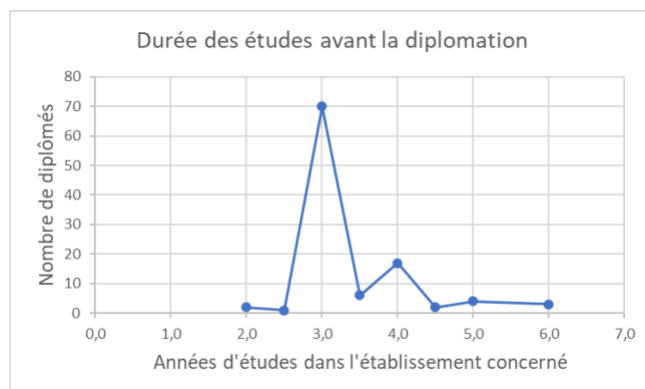
La filière en secondaire est déterminante du parcours dans l'enseignement supérieur, tant sur le plan de l'orientation que des conditions de réussite dans l'enseignement supérieur. C'est l'indicateur le plus clair dans l'écart aux moyennes de la Fédération repris en ces lignes. Alors que la population étudiante totale se répartit pour moitié entre le général (et assimilé) et le qualifiant (et assimilé), notre proportion est de 40-60 au profit des étudiants du qualifiant. Cela renvoie encore à notre plein ancrage au cœur de la Ville-Région bruxelloise et à ses caractéristiques socio-économiques et démographiques. Nous revendiquons un projet pédagogique de formation au travail qui soutient l'engagement social. Des caractéristiques notées ci-dessus, nous en sommes un parfait laboratoire vivant les tensions que traversent les espaces urbains contemporains et leurs échos dans les sciences politiques et sociales.

Afin d'affiner et surtout d'objectiver notre connaissance du profil de nos étudiant-e-s, un séminaire en décembre 2022 et une journée pédagogique en mai 2023 ont fait l'objet de présentations de documents regroupant les données sociodémographiques des étudiant-e-s de l'ISFSC (résidence, accès à la bourse d'étude, etc.). Ce document consiste en un état des lieux statistique pour l'extraction et la compréhension des données (voir [portfolio](#), pièce5).

3. Evolution du nombre de diplômé-e-s

Il était attendu que l'on produise des données fiables sur les parcours des étudiant-e-s (de plus en plus individualisés) et leurs impacts sur la réussite, notamment évaluation de l'aide à la réussite (action 24).

Pour l'année évaluée, record historique pour l'année clôturant un siècle de formation au travail social, nous avons diplômé 105 étudiants, à savoir 11 hommes et 94 femmes.



Les demi-années du tableau correspondent à des diplomations qui ont lieu en janvier, à l'issue du premier quadrimestre. Il s'agit généralement de la reprise d'un stage ou encore de la rédaction et de défense d'un TFE. 66% des diplômés assurent leur diplomation en trois ans. 22% doivent s'inscrire une quatrième fois. 8% pour une cinquième, voire une sixième année. C'est en cela aussi une politique de soutien à des étudiants devenus non-finançables. La statistique ne reprend

que les années d'inscription scolaire et non pas d'éventuelles interruptions durant ce cursus. Enfin, les années inférieures à trois ans correspondent à des étudiants bénéficiant des passerelles.

4. Evolution du cadre du personnel

Le bachelier Assistant social de la haute école ICHEC-ECAM-ISFSC est organisé depuis 1930 sur le site du 111 rue de la poste à 1030 Schaerbeek. On peut considérer en 2020-2021 une base de 117 personnes actives dans le département social qui organise quatre formations, trois bacheliers : Assistant social, Communication et Ecriture multimédia et un master en co-diplomation avec l'UCLouvain Saint-Louis Bruxelles, en Stratégie de la communication.

Depuis 2023-2024, le domaine Sciences politiques et sociales qui opère le bachelier AS, organise en co-diplomation un bachelier AEJE (Accueil et Education du Jeune Enfant). Ce nouveau cursus, correspondant à un nouveau métier, vise à qualifier au niveau supérieur le personnel amené à travailler en crèche singulièrement mais pas exclusivement. Il est né du consortium entre trois institutions et domaines : HE Léonard de Vinci (paramédical, 120 ECTS), HE EPHEC (Education, 30 ECTS) et ISFSC (Social, 30 ECTS).

En ce qui concerne le personnel, on note les renseignements suivants :

- 1 directrice-présidente de la HE, par ailleurs rectrice du département économique
- 1 directeur de département social à temps plein
- 8 chargés de cours et chefs de travaux (essentiellement actifs dans le master)
- 55 Maitres assistants représentant 20 ETP
- 35 Maitres de formation pratique représentant 23 ETP
- 16 employés administratifs
- 1 ouvrière

Le budget du département social au sein de la haute école :

Année civile	Ressources	Dépenses	Résultat d'exploitation
2017	4.562.694	4.847.328	-284.634
2018	4.426.908	5.016.340	-589.432
2019	4.349.464	4.958.153	-608.689
2020	4.637.591	4.817.436	-179.845
2021	5.014.809	5.086.074	-71.265
2022	5.524.834	5.645.986	-121 152

Les années écoulées entre les deux évaluations AEQES sont assurément âpres sur le plan budgétaire pour le département. Un principe fondateur de la Haute école est que dans la mesure où les départements bénéficient d'une grande autonomie académique, ceci a pour corollaire une entière responsabilité de ceux-ci sur le pilotage du budget.

Les engagements financiers antérieurs étaient liés à des grilles de cours denses et soutenant trop d'activités méthodologiques en groupe, à quoi s'ajoutaient des pertes d'inscriptions dans d'autres sections du département. Comble, les inscriptions de nombreux étudiant-e-s boursier-e-s limitaient encore l'allocation globale de la HE. Le retour à l'équilibre s'opèrera sur les comptes 2023. Le bénéfice attendu pour 2023 est de l'ordre de +560.000 euros. La croissance du nombre d'étudiants se traduit enfin en croissance de recettes : s'il a fallu attendre aussi longtemps, c'est en raison d'une augmentation des dépenses -plus d'étudiants à encadrer- et du lissage sur 3 ans de l'augmentation de l'allocation de la Communauté française.

L'augmentation de la population étudiante n'a pas correspondance avec l'augmentation du personnel qui pour sa part poursuit de manière consciente et dynamique sa fonction de formation pour les futurs professionnels du travail social.

5. Le profil d'enseignement du programme évalué

La précédente évaluation qualité correspondait à l'établissement dans l'année suivante d'une évolution du programme du cursus. Le profil d'enseignement n'a cependant pas été modifié. Le profil complet est présenté en annexe (voir [portfolio](#), pièce6). En voici quelques extraits significatifs :

Le travail social (TS) promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le développement du pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités sont au cœur du travail social. Etayé par les théories du travail social, les sciences sociales, les sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous (définition du travail social établie à Melbourne en 2014 par l'IASSW – Fédération internationale du TS).

Pour parvenir à former des futurs travailleurs sociaux dans cette optique, l'ISFSC a opté en 2015 pour le slogan « Faire grandir l'engagement social » derrière lequel sont repris les notions de promotion de la justice sociale, l'émancipation des personnes, l'égalité entre les genres et le bien-être individuel et collectif.

L'ISFSC dispense une formation généraliste et multidisciplinaire qui regroupe des approches théoriques, pratiques et méthodologiques. Avec son programme (qui a certes évolué depuis 2015), elle vise la rencontre de deux grands enjeux : l'enjeu pédagogique qui allie une formation exigeante, rigoureuse et solide et un volet d'aide à la réussite, et l'enjeu politique qui suppose que les étudiants travaillent théoriquement et via leur pratique les questions qui traversent le travail social contemporain.

L'ISFSC a pour objectif de former des professionnels généralistes conscients de leur posture d'engagement qui est au cœur des missions du TS. La capacité réflexive, la connaissance théorique et pratique de la complexité des réalités et le DPA (développement du pouvoir d'agir) offrent un ensemble d'outils qui viennent étayer et éclairer cette posture d'acteur généraliste et militant du social. Enfin, la maîtrise des différentes formes de communication et d'écriture constitue une préoccupation centrale dans notre formation.

Au cours de l'année évaluée, la coordination de la section a entamé le pilotage d'une nouvelle évolution du cursus. Par conséquent, la présente évaluation correspond à nouveau à un programme qui évoluera dès l'année académique prochaine. Il s'appuie sur une série de balises croisant par ailleurs nombre de constats d'améliorations évoqués en ces pages. Les balises sont les suivantes :

- Adapter les évolutions pédagogiques à un cursus dont la population a augmenté en nombre (+ 66% en cinq ans) et qui modifie les dynamiques collectives.
- Adapter le cursus à la logique des ECTS et non plus en heures de cours en référence à la législation sur les crédits minimums du bachelier 067.
- Poursuivre une entame du cursus AS par une première année, inclusive, intégrant les entrants dans l'enseignement supérieur et explorant le métier et ses disciplines.
- Diminuer le nombre d'activités d'enseignement (notamment les activités de 12h), pour éviter l'éparpillement de connaissances au profit d'un approfondissement d'un socle de connaissances et de compétences solides.
- Créer des UE cohérentes permettant des évaluations intégrées pour un nombre significatif d'UE, diminuant par là le nombre des évaluations.

Sur les années 21-22 et 23-24, la section a organisé sept réunions collectives auxquelles ont participé au moins une fois 25 des enseignants. Elle a assuré également la consultation des ancien-ne-s et actuel-le-s étudiant-e-s, les délégués de classe actuels ainsi que le CDE (Conseil des étudiants). Une proposition de grille BAC1 est soumise au Conseil de département au moment de la publication de ce rapport (voir [portfolio](#), pièce9). Les contenus des blocs 2 et 3 sont en discussion jusqu'à décembre 2024. Les maitre-mots du cursus étant successivement : EXPLORER-FAIRE-MAITRISER.

Au terme de cette introduction contextuelle, notons que dans le cadre des services à la collectivité, la HE a participé à la création d'un campus de quartier en phase avec les habitants, d'initiative publique (Région de Bruxelles-Capitale et commune de Schaerbeek). Le quartier abrite 4 écoles d'enseignement supérieur qui rassemblent plus de 5000 étudiant·e·s et quelque 1000 enseignant·e·s. L'intégration des jeunes dans le quartier constitue l'une des 5 thématiques prioritaires du volet de cohésion sociétale du Contrat de rénovation urbaine Bruxelles-Nord-Saint-Lazare. Nos étudiants y bénéficieront de la création d'un espace (14 kots, un restaurant étudiant, des salles d'études et d'activités culturelles) à 100 m de notre implantation (voir [portfolio](#), pièce24).

Deuxième partie :

Bilan et analyse en regard des critères Programme et Qualité

1. Bilan et analyse des évolutions du programme

Pertinence du programme

Rappelons que le guide AEQES entend par pertinence du programme « (...) les liens entre les acquis d'apprentissage visés par le programme et les besoins sociétaux (...) ».

L'action 10 du plan d'action renvoie à l'interrogation systématique du terrain et des étudiant·e·s. Afin de vérifier la pertinence de notre programme, la section AS de l'ISFSC remet régulièrement ce dernier sur le métier. En effet, la dernière modification du programme date de l'année académique 2019-20 et une nouvelle transformation plus importante des contenus du programme est en cours depuis fin 2022 pour se terminer en 2024.

La réflexion s'appuie entre autres sur les constats faits par les maîtres de formation pratique qui sont le plus en lien avec le terrain via les visites de stages. Entre décembre 2021 et septembre 2022, une enquête a été réalisée auprès d'une vingtaine d'ancien·ne·s étudiant·e·s (qui connaissent le programme actuel), d'une quarantaine d'étudiant·e·s actuel·le·s ainsi que d'une cinquantaine de travailleurs et travailleuses de terrain à partir des participant·e·s aux jurys de travaux de fin d'études (voir [portfolio](#), pièce7) : en termes de contenus, les personnes interrogées s'estiment satisfaites du programme et les modifications qu'elles proposent d'apporter vont dans le sens d'une spécification du programme liée à leur terrain propre (par exemple une activité en lien avec la toxicomanie, avec la petite enfance ou avec la question du handicap, etc.). Il va sans dire qu'il nous est impossible d'envisager tous les terrains spécifiques, ce pourquoi nous avons opté pour l'apprentissage de concepts plus transversaux ainsi que pour une invitation aux étudiant·e·s d'apprendre à apprendre pour leur permettre d'évoluer dans leur vie professionnelle singulière.

Par ailleurs, un des membres de l'équipe du personnel pédagogique de l'Institut fait partie du bureau du Comité de vigilance en travail social (CVTS) qui est lui-même en dialogue permanent avec le terrain (voir [portfolio](#), pièce3). Cette présence au Bureau permet de prendre le pouls du terrain concernant les points d'attention pour un travail social de qualité relevés par les travailleurs et travailleuses de terrain : par exemple, l'importance du secret professionnel et plus globalement de l'éthique dans le travail social nous ont amené à reconsidérer la place de ce concept dans le programme ; les dangers liés à l'informatisation des services ont permis de mieux les prendre en compte dans l'encadrement de la pratique.

Tant l'action 11 que 12 font référence aux appels à projet, avec d'une part la stimulation des enseignant·e·s à en proposer en lien avec leurs enseignements et d'autre part à répondre à plus d'appels à projet.

En effet, la recherche contribue à confronter la pertinence du programme. Le site Iris-D.be (voir [portfolio](#), pièce8) qui a pour objectif de mettre en avant les activités des enseignant·e·s de l'ISFSC dans le but de favoriser une analyse critique de notre société contemporaine a été relancé.

Entre autres, les recherches réalisées entre 2020 et 2024 :

- « Les représentations de la gestion de la Qualité à la Haute Ecole Robert Schuman », recherche réalisée par Danièle Peto et Emmanuel Murhula A. Nashi -2022, cfr. [portfolio](#), pièce8).
- « Maîtrise de la langue française : collaboration interdisciplinaire pour penser un dispositif commun » (recherche réalisée en collaboration par Laurence Demanet de la HE Condorcet, département des Sciences logopédiques et Danièle Peto – 2020, cfr. [portfolio](#), pièce8).
- « Possible Modernité ? Frottements entre inscriptions identitaires et formation au travail social à Bruxelles », recherche réalisée par Danièle Peto, en collaboration partielle avec Maryam Kolly de l'USL-B – 2018, cfr. [portfolio](#), pièce8).
- En cours : « Modulo : (ré)insérer durablement via un relogement temporaire », recherche menée par Sandrine David, Lionel Francou, Antoine Delporte et Danièle Peto, cfr. [portfolio](#), pièce8).

Cohérence du programme

Rappelons que le guide AEQES nous invite à considérer la cohérence interne comme celle entre : *les acquis d'apprentissage visés par le programme (profil d'enseignement), les contenus mis en œuvre, les dispositifs et activités d'apprentissage et agencement global du programme d'études (...), les temps prévus pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés et les critères et modalités d'évaluation de ces acquis.*

Actuellement, il existe 70 Activités d'apprentissage (AA) réparties en 40 Unités d'enseignement (UE). L'application du décret Marcourt (Décret définissant le Paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études) a poussé la section AS à élaborer une nouvelle grille en 2019-2020, organisée sur la base d'UE plus cohérentes.

Alors qu'entre 2013 et 2019 le programme changeait presque tous les ans, la grille déposée à l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) en juin 2019 a permis de stabiliser les contenus des UE durant 5 ans.

La pratique de l'échec absorbant posait des problèmes de cohérence pédagogique mais son interdiction par le Conseil d'Etat le fit tout autant. Dans ce contexte, le travail par compétences ou encore l'évaluation intégrée sont difficiles à mettre en œuvre. La nécessité d'une réforme du programme s'est imposée à l'issue de cette période. Plusieurs journées de réflexion ont été programmées à cette fin entre 2022 et le premier trimestre de 2024.

Les actions 16 et 17 du plan d'action 2020 évoquaient à la fois une plus forte implication des enseignements dans l'identification des AA propres à chaque UE et une réflexion quant à la cohérence interne à chaque UE afin de rendre possible la culture pédagogique de l'évaluation intégrée.

Sur un plan purement technique tout d'abord, il y a eu un changement d'application utilisée dans le cadre des encodages des fiches UE (l'application PowerApp sur Teams a remplacé Rolodex). Cette dernière présente l'avantage de contenir déjà les données légales, ce qui facilite l'encodage direct par les enseignant·e·s du contenu ainsi que du descriptif et du mode d'évaluation de leurs AA respectives, et dont l'ensemble constitue l'UE.

Sur le plan pédagogique l'équipe a considéré qu'il fallait un programme avec moins d'activités, moins d'évaluations mais plus de cohérence et des évaluations intégrées. La priorité, avant l'évaluation, est d'établir le sentiment d'unité au sein d'une UE.

Or, la cohérence au sein d'une UE exige de communiquer et de faire des liens entre les AA constituant cette UE, ce qui se fait peu. Ce manque de lien entre les AA empêche la possible réflexion sur la mise en place d'une éventuelle évaluation intégrée. Ainsi la refonte actuelle du programme envisagée pour l'année académique 2024-25 prévoit une fusion de certaines AA afin de faire émerger une culture de l'évaluation intégrée :

- Dès mars 2019, des journées de travail ont été mises en place pour réorganiser la grille des programmes, avec l'espoir de réorganiser les U.E. pour plus de cohérence au sein des U.E.

- La recherche « Regards pluriels d'étudiant-e-s en situation de recommencer leur Bac1 » a donné lieu à une rencontre avec les responsables du Service d'Aide à la Réussite (SAR) de l'ISFSC. Ceci va prochainement aboutir à une présentation des résultats de la recherche aux membres du SAR. Il y a deux ans, cette même recherche a été présentée à l'ensemble du personnel.
- Depuis l'année académique 2023-2024, un travail de remaniement du programme est en chantier, et la recherche de cohérence au sein des U.E est l'un des objectifs explicitement poursuivis. L'on sait cependant que beaucoup de critères entrent en ligne de compte, ne facilitant pas d'emblée l'atteinte de ce but. Par exemple, la présence d'enseignant-e-s dont la majorité de la charge professionnelle se situe au sein d'un emploi extérieur à l'enseignement, bien que représentant l'avantage des enseignant-e-s praticien-ne-s, a l'inconvénient d'être très contraignante au niveau des agendas. C'est ainsi que l'organisation de leurs temps de présence possible a tendance à primer sur l'organisation de la cohérence interne des U.E. Ces contingences complexifient fortement la cohérence.
- Par ailleurs, la non-maîtrise des contraintes de vocabulaire, fait d'acronymes (A.A, A.E, A.A pour dire acquis d'apprentissage autant qu'activité d'apprentissage) principalement par les professeur-e-s issu-e-s du monde professionnel rend difficile l'usage d'un langage commun pouvant faciliter du lien entre les enseignant-e-s. Une autre difficulté est liée à la nécessité d'unir disciplines et matières avec la réalité professionnelle individuelle de chacun-e, et la cohérence pédagogique de surcroît.

En 2021, une évaluation transversale avait été organisée pour les étudiant-e-s parti-e-s réaliser leur stage de Bac3 à l'étranger. Cet essai n'a pas produit les effets escomptés, d'une part parce que la notion de travail de groupe a été trop compliquée à mettre en place pour les étudiant-e-s, et d'autre part car ils/elles sont difficilement entré-e-s dans la démarche de réalisation d'un seul travail unifié, et ont continué à travailler chaque matière de manière isolée par rapport à ce qui était attendu.

L'action 18 vise à identifier les UE où se pose le problème de l'individualisation des parcours étudiant-e-s, analyser et revoir les prérequis donnant accès à ces UE

En termes de cohérence du programme, il était également important de penser aux conflits horaires nombreux depuis l'application du décret Marcourt puisque les étudiant-e-s ont assez souvent un programme personnalisé avec des UE organisées dans des années différentes.

Un début de solution aux soucis engendrés par ces conflits horaires est le « plan B » pour toute situation de conflit horaire. Initiative propre de l'ISFSC, cette pratique consiste à proposer une modalité d'évaluation adaptée à l'impossibilité d'assister à une AA que les étudiant-e-s ont ratée l'année académique précédente. Au vu des nouveaux enjeux de la réforme du décret Glatigny instaurant la réussite des 60 crédits endéans les deux ans en Bac 1, de même que l'obligation d'avoir minimum 60 crédits dans son programme, le dispositif « plan B » de l'ISFSC a été adopté pour les niveaux intermédiaire et diplômant. Dans le but d'impliquer davantage les étudiant-e-s, le plan B n'est plus accordé de façon automatique en cas de conflit horaire. Désormais c'est à l'étudiant-e qu'incombe la responsabilité de vérifier les éventuels conflits horaires de son Programme annuel et d'en faire part à la coordination ainsi qu'au secrétariat académique pour examiner ensemble et attribuer les plans B, lorsque ceux-ci sont prévus par l'enseignant-e.

En revanche en première année, c'est toujours la coordination qui vérifie la présence de conflits horaires éventuels dans le PAE de chaque étudiant-e. Une fois ceux-ci constatés, le plan B est octroyé automatiquement, lorsqu'il est prévu. Cette démarche est dictée par le souci de veiller à ce que l'étudiant-e ait suivi au moins une fois toutes les AA inscrites à son programme. Toutefois il ne s'agit pas d'une obligation car l'étudiant-e a toujours la possibilité d'accepter cette solution ou de la rejeter. Lorsqu'aucun plan B n'est prévu, la coordination vérifie la possibilité de changement de groupe pour l'AA concernée.

Efficacité et équité du programme

Le guide AEQES nous rappelle que le critère d'efficacité porte sur le degré de l'évaluation des objectifs du programme compte tenu des ressources mises en œuvre. Sont pris en compte : parcours étudiant, caractéristiques des diplômés, aide à la réussite, affectation des ressources pédagogiques et modalités organisationnelles. Le critère d'équité quant à lui porte sur les dispositifs mis en place afin d'offrir aux étudiant-e-s la possibilité d'acquérir, de développer et d'actualiser acquis d'apprentissages et compétences professionnelles nécessaires (employabilité, épanouissement personnel, citoyenneté active et dialogue interculturel).

L'action 19 demandait l'établissement d'un système de collecte de données centralisées sur la population étudiante.

Le système a été mis en place, toutefois personne n'est encore structurellement désigné pour exploiter lesdites données. Néanmoins, le secrétariat académique a produit des données sur les parcours étudiants qu'il a présenté lors de la journée pédagogique de mai 2023. Ce travail révèle aussi l'exercice de délibération qu'assure le jury de cycle pour les diplomations.

Action 20 : Poursuivre la politique de soutien des étudiant-e-s boursiers et non finançables.

La politique en matière de soutien aux étudiant-e-s non-finançables est de leur permettre la poursuite ou la clôture de leurs études s'il survient des événements sociaux personnels amenant la perte de la finançabilité. Une série d'étudiants non-finançables sont sélectionnés sur base de dossiers dans une optique de reprise d'études.

En cette matière, l'ISFSC compte la moitié des boursiers de la HE (dans laquelle nous représentons le quart de la population étudiante), cependant cette part tend à diminuer quelque peu.

Nombre d'étudiants boursiers privilégient une formation de type court dans la réflexion sur une diplomation accessible dans un délai raisonnable. Le cursus Assistant social accueille lui-même une majorité de ces étudiants boursiers. Nous émettons l'hypothèse d'une transformation du métier d'Assistant social par le fait qu'un nombre significatif de ceux qui s'y forment sont des bénéficiaires des politiques publiques d'intégration et de cohésion et d'aide sociales. Cela nous semble changer le rapport entre la connaissance, les savoirs expérientiels et la reconnaissance des travailleurs sociaux en regard des publics qui y font appel.

Concernant les boursiers, le CA de la Haute école a autorisé d'interroger l'administration de la FWB sur le mode de calcul des compensations des droits d'inscription et sur le gel de ces derniers. Le pourcentage des boursiers a dépassé le seuil de 50 % en 2022-2023, pour lesquels nous ne percevons pas de droits d'inscription. Le type court doit payer un « prélèvement » de la Communauté française pour les étudiants non boursiers. Les compensations initiales ne posent pas de problème. En revanche, l'allocation complémentaire souffre du fait que dans le type court, un étudiant non boursier promèriterait 142,67 euros pour compenser le blocage et un étudiant boursier ne promèriterait que de 95,25 euros. La clarté sur ces questions d'équité et de solidarité s'imposent sur les compensations octroyées aux Hautes Ecoles.

Le développement d'un dispositif pédagogique visant à améliorer la maîtrise de la langue française des étudiant-e-s (action 21).

Cette action se rapporte à la vision et à la culture du travail social portées par l'ISFSC, qui mettent en avant l'importance de la maîtrise de la langue comme outil essentiel pour l'écoute et la compréhension des réalités sociales. Cette particularité transversale du cursus ISFSC – en partie liée au profil de la population étudiante dont une grande partie n'a pas le français comme langue maternelle, effet d'une politique d'accueil de l'ISFSC - se distingue des autres formations qui se concentrent principalement sur des matières professionnelles spécifiques au travail social. Ensuite, le programme des AA souligne la transversalité de la question linguistique, intégrant des AA dédiées ainsi que des modules dans divers blocs. Ainsi une réflexion à ce propos nous a menés à créer un module d'expression ainsi qu'une AA *blanche* (AA dont le contenu n'est pas défini, permettant ainsi une évolution constante du contenu en

fonction des nécessités du moment) dédiée actuellement à une approche dont l'objectif est de réconcilier les étudiant-e-s avec l'écriture et la prise de parole (voir [portfolio](#), pièce9).

Des modifications prévues dans le programme Assistant social pour les années à venir mettront davantage l'accent sur la langue française et l'écriture, renforçant ainsi leur place centrale dans la formation. Actuellement, la méthodologie du projet est orientée sur des questions d'argumentation et d'expression, notamment le projet Scan-R (voir [portfolio](#), pièce11). Il est envisagé de réaliser un test de langue française à l'entrée en Bac1 permettant aux étudiant-e-s qui le réussissent d'être exempté-e-s de cette matière et aux autres de prendre conscience de manière fine de leur niveau. Enfin, le service d'aide à la réussite propose des ateliers de renforcement, dont des séances sur la maîtrise de la langue française, offrant ainsi aux étudiant-e-s une opportunité supplémentaire en dehors du programme académique traditionnel.

Le Service d'aide à la réussite (SAR) a organisé différentes activités grâce à l'augmentation du budget à la faveur du décret Glatigny, en 2023-24. Les actions du SAR bien que variées, contribuent à l'amélioration de la maîtrise de la langue française.

Des actions supplémentaires depuis le précédent plan d'actions peuvent être citées :

- Un renforcement du tutorat étudiant.
- Le Soutien Astuces Méthodes Informations consistant en une série de conseils pratiques à la vie d'étudiant-e sous forme de fiches conseil, de propositions ludiques (ex. : quiz) et autres ressources utiles diffusées sous le label SAMI (avatar = chien, compagnon de route). Les ressources SAMI sont mises à disposition de l'ensemble des étudiant-e-s sur Teams dans l'équipe publique SAR (voir [portfolio](#), pièce12).
- Une remédiation fortement individualisée : une première rencontre en entretien individuel mené sur base d'un guide d'interview par le/la référent-e remédiation du SAR permet de faire connaissance, d'identifier les profils, les besoins, les envies, les possibilités, d'informer, de conseiller, et de recommander. Ensuite un « menu remédiation » est proposé à l'étudiant-e (inscription à SAMI, participation à certains ateliers Q1 ou Q2, suivre une/des matière/s proposée/s en tutorat). Les rendez-vous pour le suivi se font à la carte.
- Des ateliers thématiques visant à faciliter l'exercice du métier d'étudiant-e dans le supérieur : organiser et planifier son blocus, connaître son type de mémoire et bien l'utiliser, maîtrise de la langue française (MLF), apprendre à référencer. Ils sont organisés durant l'heure de table et ont une durée de 45 minutes.
- Un élargissement des heures d'ouverture des locaux de manière générale, mais aussi de la bibliothèque par l'intermédiaire de permanences d'ouverture mises en place durant les périodes de blocus.

L'action 22 invite à informer les enseignant-e-s et les étudiant-e-s en début d'année sur les exigences légales du décret Paysage.

La complication engendrée par l'évolution de la réglementation rend plus que jamais indispensable une bonne information des étudiant-e-s afin de leur permettre d'embrasser leur cursus en en connaissant bien les règles. Trois ressources s'offrent aux étudiant-e-s ainsi qu'aux enseignant-e-s :

- Différentes fonctions participent à l'information sur le décret Paysage : coordination d'année, secrétariat académique ou encore secrétariat administratif appelé secrétariat des étudiant-e-s. Il va sans dire qu'une coordination de ces différentes fonctions était également nécessaire. Elle est effectivement mise en place de manière régulière. A noter que les membres du secrétariat académique sont vus comme des « personnes-ressources » par excellence pour les autres membres du personnel. Les étudiant-e-s sont d'ailleurs informé-e-s des éléments du décret Paysage lors des journées pédagogiques, des conseils de gestion ou encore en ayant accès au « guide de survie académique ». Il s'agit d'un guide d'une quinzaine de pages posté sur Teams et réalisé par le personnel administratif fournissant les informations clés concernant le fonctionnement de la Haute École (voir [portfolio](#), pièce13).

- Les étudiant·e·s bénéficient également de séances d'information réalisées en association entre la coordination d'année et les secrétariats académiques et administratifs pour les règles de finançabilité dispensées aux bac 1, et par la coordination d'année ainsi que le secrétariat académique pour celles dispensées aux bac 2.
- Le contact avec les coordinatrices d'années est constant et permet aux étudiant·e·s et aux enseignant·e·s d'obtenir des réponses aux questions posées.

L'action 23 prévoit l'amélioration de l'accessibilité à la mobilité internationale des étudiant·e·s et des enseignant·e·s.

L'épanouissement des étudiant·e·s et du personnel encadrant ainsi que le dialogue interculturel (par ailleurs présent très naturellement dans l'école, eu égard au profil de la population) passe également par le soutien à la mobilité internationale.

- Cette mobilité était considérée comme relativement faible dans le cursus AS dans le dernier plan d'action. Les initiatives de l'ISFSC en matière de mobilité internationale des étudiant·e·s comprennent des séjours d'études et des stages à l'étranger. Des actions de sensibilisation et de suivi ont été mises en place pour les étudiant·e·s sortant·e·s (se rendant à l'étranger), avec un accent particulier pour ceux et celles partant au Bénin (où un partenariat et un suivi ont été instaurés (voir [portfolio](#), pièce14), tandis que les informations pour les étudiant·e·s entrant·e·s (venant de pays étrangers) sont dispensées par leurs propres institutions.
- Des efforts ont également été faits pour informer et sensibiliser l'ensemble du personnel, avec une volonté d'amélioration continue. A cet égard, 3 enseignant·e·s de la section ont effectué une mobilité internationale entre 2021 et 2024.
- L'engagement en faveur de l'internationalisation se manifeste aussi par la mise en place d'un plan d'actions et d'évaluations adapté, ainsi que par des événements tels qu'une journée internationale transformée en une semaine internationale.
- En outre, des partenariats sont développés dans différents pays avec des établissements d'enseignement supérieur, offrant aux étudiant·e·s des opportunités stables, notamment en termes de stages.

Communication externe actualisée

La création d'un réseau d'ancien·ne·s étudiant·e·s de l'ISFSC (action 9).

Cette action s'est opérationnalisée par la mise en place d'une plateforme numérique dédiée aux Alumni ([voir portfolio](#), pièce25) en juin 2023. Tous·te·s nos étudiant·e·s depuis 2000 ont été invité·e·s à s'inscrire sur la plateforme via les réseaux sociaux.

La porte d'entrée intitulée « Actualité » permet aux enseignant·e·s et aux personnes de terrain qui le souhaitent de poster des articles en lien avec les thématiques abordées dans les sections de l'ISFSC.

Un effort a été réalisé pour dynamiser les différents réseaux sociaux (Instagram, Facebook, LinkedIn ou YouTube par exemple) depuis le plan d'action, encouragé évidemment par la période Covid.

2. Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité

Les objectifs stratégiques, les valeurs de l'ISFSC et la place de la qualité

Comme évoqué dans l'avant-propos de ce rapport, l'investissement pédagogique est sans cesse tributaire des priorités liées aux évolutions décrétales qui obligent les écoles à être en ordre a minima pour maintenir leurs subventions. Ce contexte nous amène parfois à rogner sur nos choix pédagogiques propres afin de maintenir nos valeurs fondamentales liées à l'enseignement du travail social.

En effet, comme le souligne le collectif de formateur·trice·s en travail social (CFTS) dans le Manifeste de l'enseignement du travail social en 2024, « (...) à dimensions variables, lors d'échanges entre écoles

de formations sociales, les constats se rejoignent : les conditions d'enseignement sont de plus en plus imprégnées de l'idéologie du management à l'instar du travail social lui-même ».

L'équipe de la section AS de l'ISFSC est en constante recherche d'un équilibre entre l'idéal de ses valeurs pédagogiques pour former des AS de qualité et les exigences décrétales et, dans une certaine mesure, celles de l'Agence qualité qui se trouvent être parfois des freins à ces élans. Pour être très concret, la multiplication des missions – toutes légitimes qu'elles soient – n'est pas assortie à une augmentation de ressources nécessaires à de telles attentes. Bien au contraire, il nous est demandé de faire plus pendant que les ressources ont tendance à diminuer.

Le suivi accordé aux recommandations

Les réflexions abordées dans ce point sont basées sur les recommandations de l'analyse transversale Sciences sociales 2018-19 (AEQES).

Nous revenons en particulier sur celles qui nous ont paru les plus prégnantes et que nous avons prises en compte :

- Une recommandation des expert·e·s visait à développer des évaluations orales des AA en Bac1 (Recommandation 2). Confrontée aux avis des étudiant·e·s, il s'est avéré que ces derniers n'en étaient pas preneur·euse·s. Par ailleurs, l'augmentation significative du nombre d'étudiant·e·s complexifie particulièrement la mise en place d'évaluations orales pour plusieurs AA sur une session d'examen d'une durée de deux semaines.
- La question de l'intégration du numérique à des fins pédagogiques est à nuancer (Recommandation 5). Elle s'est réalisée ou plutôt imposée lors de la pandémie pour maintenir la formation. Si certains outils ont perduré (par exemple Teams), ils ont peu fait l'objet d'une réflexion pédagogique en tant que telle mais se sont adaptés peu à peu aux impératifs pédagogiques. Par ailleurs, ces pratiques ont rejoint certains aspects de la culture numérique bien présente chez certains étudiant·e·s.
- La participation des étudiant·e·s aux différents organes représentatifs (Recommandations 6 et 30) s'est améliorée, notamment par l'implication plus importante de la section AS dans l'instance de représentation de l'ensemble des étudiant·e·s toutes sections confondues (CDE) au-delà de la pratique déjà présente du dialogue entre les coordinations d'années et les délégué·e·s.
- La clarification des objectifs de l'adaptation du programme (Recommandation 11). Un groupe programme a été mis sur pied et a débuté par une explicitation des objectifs de révision du programme :
 - Améliorer la cohérence des UE (en lien avec l'évolution du décret)
 - Diminuer le nombre d'évaluations
 - Aller vers les évaluations intégrées
 - Remettre à jour le programme en tenant compte des évolutions du terrain et de l'analyse des résultats des étudiant·e·s.
 - Être au clair sur les objectifs du programme lui-même : favoriser la pensée critique et nuancée des étudiant·e·s tout au long du cursus pour comprendre et analyser le monde et pouvoir formuler cette pensée ; être capable de s'engager dans des actions et adopter une posture professionnelle avec pour finalité la justice sociale et l'émancipation ; partir de soi pour se mettre ensuite à distance de manière progressive.
- Une recommandation encourage des initiatives alternatives au stage en bloc 1 (Recommandation 18). La pratique en Bac1 consiste actuellement en l'exploration plutôt individuelle que collective d'une question sociale. Ce changement a été opéré en raison de l'augmentation de l'effectif étudiant. Cette disposition rejoint par ailleurs la recommandation 46 concernant les travaux de groupe et le développement des compétences transversales (voir [portfolio](#), pièce23 : « L'Exploration des Pratiques Sociales en BAC 1 AS »).

- L'accroissement du nombre d'AA à options et des crédits qui leur sont alloués pour renforcer les prémices de la flexibilité du parcours d'étudiant (Recommandation 38) est actuellement pris en compte dans la révision du programme.
- Selon les recommandations émises, certaines pratiques innovantes méritent d'être mises plus en lumière (Recommandation 45). Le corps enseignant s'essaie déjà à l'innovation pédagogique, notamment :
 - La création d'une AA blanche permettant aux étudiant-e-s de s'associer à la réflexion sur les contenus de l'AA tout en se mobilisant déjà dans un processus professionnel.
 - Ou encore le détachement de certains enseignant-e-s dans le cursus « Accueil et éducation du jeune enfant » (voir [portfolio](#), pièce16) qui offre un bon exemple d'évaluation intégrée pratiquée par les Hautes écoles partenaires, à savoir les Hautes Ecoles Léonard de Vinci et Galilée. L'ISFSC a donc rejoint ce mouvement et est en train, depuis fin 2023, de mettre en place l'évaluation intégrée pour l'U.E « Eléments de sciences humaines » dont elle est responsable dans ce cursus. Une seule cote sera donc octroyée, rassemblant les acquis d'apprentissages visés par les trois matières.
- La recommandation 50 a rejoint un besoin exprimé par un certain nombre de promoteurs, ce qui a mené à la formation d'un espace d'échange et de formation autour de l'accompagnement des TFE.
- La recommandation 51 demandait la réalisation d'un cadastre des tâches à réaliser par les étudiant-e-s pour répartir la charge de travail équitablement. Les pratiques ont toujours consisté en un dialogue entre les délégués, les coordinations d'années et le Conseil de département afin de créer un équilibre de réalisation des travaux sur l'année académique.
- Concernant l'analyse souhaitée des difficultés psychosociales et de celles liées à la charge de travail des personnels et la création de mécanismes institutionnels pour les prévenir et, le cas échéant, les traiter de manière adéquate (recommandation 60) : la formation d'un groupe de formateur-trice-s des sections sociales francophones a mis en avant la généralisation d'un manque de ressources engendrant des frustrations pédagogiques voire, dans certains cas, des situations de burnout. Face à ces constats, le groupe a créé un manifeste de l'enseignement du travail social et s'apprête à mettre sur pied des Assises de l'enseignement du travail social.
- La conscientisation demandée à chacun des enseignant-e-s quant à l'insatisfaction des étudiant-e-s liée aux supports des AA (recommandation 62) se concrétise notamment à travers l'évaluation systématique des enseignements, lors de laquelle une question y est dédiée. Le contenu globalisé des réponses est analysé par les acteurs de l'Aide à la réussite afin d'imaginer des actions pour améliorer la situation.
- Là où la recommandation 71 propose la création d'un monitoring des étudiant-e-s en échec au TFE, l'ISFSC a fait le choix de créer les fonctions de coordination TFE et d'année qui reflètent le choix institutionnel et culturel du souci que personne ne soit laissé au bord du chemin.

Tableau récapitulatif des recommandations spécifiques à l'ISFSC :

Recommandations	Suivi accordé
Réfléchir à l'utilité et l'efficacité du fonctionnement des multiples instances de concertation existantes.	L'action est en cours mais a été freinée par la période COVID qui a imposé d'autres urgences (entre autres la création de nouveaux dispositifs en ligne).
Préciser plus clairement le projet et les objectifs de révision du programme de bachelier Assistant social.	Un groupe programme a été mis sur pied et a débuté par une explicitation des objectifs de révision du programme : <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la cohérence des UE (en lien avec l'évolution du décret) • Diminuer le nombre d'évaluations

	<ul style="list-style-type: none"> • Aller vers les évaluations intégrées • Remettre à jour le programme en tenant compte des évolutions du terrain et de l'analyse des résultats des étudiant·e·s.
Définir un mode systématisé d'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s adapté à l'institut pour intégrer les constats dans l'évolution du programme.	Le Conseil de département a mis au point un questionnaire unique permettant d'être plus en conformité avec le décret du point de vue de la systématisation du processus d'évaluation des enseignements. Ce questionnaire est dorénavant envoyé systématiquement aux étudiant·e·s à la fin de chaque quadrimestre pour les AA clôturées.
Expliciter et rendre lisible les liens de cohérence entre acquis d'apprentissage d'une même unité d'enseignement, en lien avec le référentiel de compétences du bachelier en Assistant social.	La refonte du programme a mis en standby cette action pour la repenser à la faveur du processus entamé.
Développer les évaluations intégrées par unité d'enseignement.	La modification du programme qui n'a pas encore totalement abouti va dans ce sens : des activités sont regroupées en une seule AA de manière à renforcer la culture de l'évaluation intégrée.
Développer des modalités d'évaluation basées sur l'oral en bloc 1.	Non seulement les étudiant·e·s ne sont pas preneur·euse·s, mais le nombre élevé d'étudiant·e·s rend difficile l'organisation de nombreux oraux dans une session d'examen qui ne dure que deux semaines.
Développer les activités d'aide à la réussite portant sur le besoin de maîtrise du français et particulièrement de l'écrit.	Renforcement significatif du SAR (de 4 à 9,5 dixièmes) permettant : plus de tutorat étudiant, une remédiation plus individualisée, des ateliers thématiques visant à faciliter l'exercice du métier d'étudiant dans le supérieur, et un élargissement des heures d'ouverture des locaux et de la bibliothèque durant les sessions.

Le plan d'action précédent formulait l'importance de rendre plus claire la répartition des tâches entre les organes et les personnes les composant (**action 1**).

Le directeur du département assure les décisions et l'exécution des orientations dudit département sous son autorité. Il bénéficie d'une équipe de discussion, le COMEX. Depuis la dernière évaluation, les coordinations de pratique professionnelle y siègent en invitées permanentes. Le Conseil de département est un organe officiel d'avis. Dans notre département, la coordination de section (direction de section, coordination d'années, coordination de pratique, secrétariat académique), et l'équipe de gestion (coordinations d'années intersection, secrétariat et service Espace-Temps) sont des cercles d'organisation et d'exécution), le Conseil de section (assemblée de professeurs volontaires) est un organe d'avis non-prévu par le décret.

Les activités de la section n'ont pas fait l'objet d'une évaluation d'ensemble (**action 2**). Chaque activité a cependant été évaluée individuellement notamment par ses effets positifs, dynamique, intérêt etc. Par ailleurs, l'évolution des effectifs étudiants a requis au long des ans une attention continue. En cela l'exigence de cet exercice AEQES est profitable.

L'une des recommandations des expert·e·s ainsi que l'analyse SWOT du rapport d'auto-évaluation de 2017-2018 consistaient notamment à « réfléchir à la formalisation de la mise en place d'un dispositif de gestion de la qualité au sein de la catégorie et de la section » (**Action 3**).

Dès la rentrée académique 2020-2021, la direction a concrétisé cette action, d'une part en désignant un « coordonnateur de la qualité » au niveau du département ISFSC, et d'autre part en assignant aux directions de section la charge de « relais qualité ». Etant plus proches du corps académique, ils ont pour tâche d'implémenter les décisions du plan d'action au niveau de leurs sections respectives. Depuis lors, une collaboration permanente s'est instaurée entre le coordonnateur qualité et les directeurs-rices de section. C'est ainsi par exemple qu'ils ont participé ensemble, le 16 mai 2023 à l'Université de Namur, à la journée de clôture du cycle sur l'évaluation institutionnelle organisée par la Commission qualité de l'ARES (voir [portfolio](#), pièce17).

Les pratiques concernant **l'évaluation systématique et qualitative des enseignements (action 4)** par les étudiant-e-s à l'ISFSC consistaient en une invitation aux enseignant-e-s à procéder à cette évaluation à objectif purement pédagogique en proposant une liste de questions laissées au libre choix des enseignant-e-s. L'évaluation n'étant pas systématique, l'objectif n'était atteint que partiellement.

Sur proposition de la direction, le Conseil de département a dès lors mis au point un questionnaire unique (envoyé par la direction qui reçoit les résultats globaux) afin d'être plus en conformité avec le décret du point de vue de la systématisation du processus. Chaque enseignant-e concerné-e reçoit les résultats complets limités à son activité d'enseignement. Ceux et celles qui choisissent d'organiser leur évaluation sous un mode personnel sont tenu-e-s d'en informer la direction.

Le Conseil de section a déploré n'avoir pas été consulté en la matière.

A la fin du premier quadrimestre 2023, un questionnaire (voir [portfolio](#), pièce19) a été envoyé aux étudiant-e-s pour une partie des activités.

La gouvernance et les systèmes qualité au service de l'amélioration continue du programme

La responsabilité de la démarche qualité est du ressort du coordonnateur, certes, mais les initiatives émanent également des autres organes tels que le conseil de section, le conseil de département, les services administratifs et techniques, tous soucieux d'améliorer la qualité de leurs services, et ce de façon spontanée. La collaboration du coordonnateur avec la direction du département ainsi qu'avec la direction de section représente un modèle à renforcer.

La cellule qualité ne dispose pas d'un budget propre. Toutefois la direction et le COMEX ont toujours consenti des moyens pour la réalisation de ses missions. Par exemple, pour la rédaction du présent rapport, le principe de l'octroi d'un incitatif à l'équipe de rédaction, proposé par le coordonnateur a été avalisé spontanément par la direction.

A l'issue du processus d'évaluation en 2018, une commission permanente de suivi du rapport qualité a été mise en place. Composée de 10 personnes dont 7 membres du personnel et 3 étudiant-e-s, elle a travaillé à un rythme trimestriel jusqu'en 2023. Des difficultés se sont cependant manifestées quant à la présence régulière des étudiant-e-s et des partenaires extérieurs, essentiellement à cause des problèmes d'agenda (conflits horaires, stage des étudiant-e-s, etc.). Néanmoins, comme mentionné dans ce rapport, la section a pu compter sur la présence de membres du personnel prestant en même temps dans les milieux professionnels et qui ont dès lors pu participer aux discussions sur l'élaboration et la réforme du programme. Les étudiant-e-s quant à eux sont associé-e-s à ces échanges de manière indirecte, via les enquêtes.

L'examen et le suivi de la réalisation du plan d'action a constitué la majeure partie des rencontres de la commission mise en place en 2018. Chaque action a été assignée à une instance précise de l'établissement et les responsables ont été désignés. Chacune a fait l'objet d'une évaluation tous les trois mois en marquant et justifiant celles qui ont été réalisées, celles qui ne l'ont pas été, et celles qui ont été abandonnées.

Des collaborations se sont établies chaque fois que nécessaire avec le service de communication. Ainsi en a-t-il été lors de la communication au personnel enseignant et administratif, via Teams, des informations relatives aux bonnes pratiques de l'ISFSC mises en exergue par l'analyse transversale. Cette collaboration a intérêt à se développer, notamment pour renforcer l'information des

employé·e-s et des étudiant·e-s sur ce qui se fait régulièrement dans les différents services et qui concourt à l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Au fil des ans, une sensibilisation à la démarche qualité perce lentement mais sûrement grâce notamment à l'intégration du coordonnateur qualité au Conseil de département ainsi que la désignation du directeur de section en tant que « relais-qualité ». De même, la collaboration avec le SAR dans la réalisation des sondages systématiques auprès des étudiant·e-s de première année à l'issue des examens de janvier contribue à cet objectif (voir [portfolio](#), pièce18). Référence est faite régulièrement à la qualité (notamment le recours aux recommandations des expert·e-s et au plan d'action) lors des conseils de section, conseils de département, réunions du personnel administratif, SAR, journées pédagogiques, etc.

La communication interne au service de l'amélioration continue du programme

Comme évoqué précédemment, et en conformité avec **l'action 6 exprimant un besoin d'investissement dans la mise à jour de la plateforme en ligne des cours et des valves électroniques**, les conditions imposées par la pandémie ont favorisé certains changements liés à la dimension numérique. La suite Microsoft Office s'est avérée utile et nécessaire pour la communication de l'information générale, la gestion de l'année académique et la formation des étudiant·e-s. Une adresse électronique est fournie aux membres du personnel et à chaque nouvel·le étudiant·e. Celle-ci donne accès aux différents services Microsoft (Word, Excel, Teams...), à la plateforme des horaires en ligne, facilite la communication entre équipes, permet le dépôt de contenus pédagogiques et de travaux pour les étudiant·e-s.

L'outil Teams de la suite Office 365 a prouvé son efficacité pour faire circuler les informations générales au sein des différents membres de l'ISFSC. Professeur·e-s, étudiant·e-s, secrétariat académique, IT, service syllabus et horaires peuvent tous l'alimenter grâce à leurs équipes respectives. De plus, certaines AA le nécessitant peuvent encore être données par vidéoconférence comme ce fut le cas durant le confinement. Autrement dit, elle permet la diffusion de l'information générale, l'accès pour les étudiant·e-s à la matière et la communication au sein des différents services.

Des écrans au sein de l'établissement permettent l'affichage électronique en supplément des valves physiques déjà organisées dans l'école : une par année pour les activités d'enseignement, des valves spécifiques aux activités de pratique professionnelle et enfin des valves reprenant des informations plus générales. Toutes ces informations sont accessibles via Teams.

Les actions 7 et 8 prévoient un investissement dans la mise à jour des logiciels de gestion de la bibliothèque et la mise à jour des logiciels de gestion des horaires en ligne :

- Également impactée par la crise du Covid 19, l'intégration de la bibliothèque de l'ISFSC à la plateforme de gestion des bibliothèques (PMB) programmée pour 2018-2019 n'a connu un début d'exécution qu'en 2021. Grâce notamment à la libération d'un temps de travail au profit de deux enseignant·e-s ayant étroitement collaboré avec les bibliothécaires, ce travail d'intégration des références des ouvrages et des utilisateurs a été finalisé en janvier 2024. La consultation est désormais possible depuis les postes de la bibliothèque de l'ISFSC, également accessible à l'ensemble des étudiant·e-s de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Le logiciel Hyperplanning est l'outil utilisé pour la gestion des horaires en ligne. En début d'année académique, ceux-ci sont fournis par section mais ne peuvent être individualisés avant le 15 octobre, c'est-à-dire en attendant la constitution des groupes. Les raisons sont liées aux inscriptions et à la plateforme (Pro-Eco) actuellement utilisée par le secrétariat académique.

Sur un plan plus pédagogique, **l'action 15 rappelle l'importance de l'organisation de séminaires et formations sur base des résultats des projets de recherche finalisés**. L'ISFSC a ainsi mis en place des temps d'échange et des séminaires :

- Deux demi-journées de discussion ont été organisées à partir et autour de la recherche « Inscriptions identitaires et formation au travail social » (une à l'ISFSC et l'autre à l'HELMO).
- Le 19 mars 2022 a eu lieu la journée d'études du programme « EVRAS au fil de la vie », organisée par l'ISFSC, le Centre de Planning Familial d'Evere et le CERE où la recherche « Le vécu de la mixité de sexe par les jeunes Schaerbeekoïses », entre autres, a été présentée.
- La recherche « Le cordon sanitaire médiatique en question » a été présentée au Midi des Posters de la HE le 19 mai 2022 (présentation des recherches finalisées et en cours à l'ensemble du personnel).

La formalisation des processus, procédures et outils

L'institut a poursuivi **la rénovation des locaux de l'ISFSC (action 5)** notamment l'aménagement des plateaux 4^e étage avant et 5^e étage. 4 bureaux des professeur-e-s, 2 classes polyvalentes dont une de 60 m² (local 45) et une autre de 100 m² (local 51), un espace rassemblant une salle de réunion, une salle de repas réservé au personnel y ont été créés, de même que 3 espaces de rangement, 8 toilettes et 2 douches. Les normes incendie concernant la cage d'escalier principale sont maintenant respectées à ces étages 4 et 5. Un escalier métallique de secours est installé au pied du local 11 pour y accueillir réglementairement une centaine d'étudiant-e-s. L'espace d'étude et de repas des étudiant-e-s a été agrandi de moitié pour assurer 50 places. Par ailleurs, 20 arceaux ont été placés pour attacher des vélos. Concernant les infrastructures informatiques : les serveurs et le réseau filaire ont été renouvelés, de même que le réseau Wi-Fi. L'institut est connecté au réseau Belnet. La connexion EDUROAM est programmée au printemps 2024. La réactivité à tout incident technique a été considérablement améliorée. La subvention obtenue dans le cadre du plan de relance européen a permis l'équipement d'une nouvelle salle informatique (local 32), de 3 écrans tactiles géants et d'une dizaine d'ordinateurs à destination des étudiant-e-s à la bibliothèque.

L'amélioration des outils de communication interne envers le personnel (action 13) peut se résumer comme suit : le Mégaphone, le Télégramme et les valves du personnel (sur Teams) sont les trois canaux principaux de communication à destination des membres du personnel enseignant et administratif.

- La Newsletter a subi des changements successifs depuis quelques années et ce toujours dans un objectif d'amélioration. Publiée deux fois par mois, aujourd'hui elle s'intitule « *Mégaphone* » et est destinée aux membres du personnel et aux étudiant-e-s. (voir [portfolio](#), pièce20).
- Le Télégramme est un bulletin d'informations brèves destiné uniquement aux membres du personnel. Il existe depuis décembre 2023 et est publié deux fois par mois (voir [portfolio](#), pièce21).
- Les valves du personnel sont disponibles sur Teams. Une série d'informations concernant la législation, les congés, etc. y sont publiées régulièrement (voir [portfolio](#), pièce22).

Une personne assure les responsabilités qui incombent à ce poste, en collaboration avec le Directeur de département. Officiellement, elle y travaille en tant qu'attachée à la communication et non en qualité de « **responsable de la communication interne et externe** » de manière claire comme le souhaitait **l'action 14**.

Concernant la recommandation de la **finalisation des descriptifs de fonction du personnel administratif (action 25)**, la réforme de l'organigramme des services administratifs est achevée. Quatre responsables de services (n+1) ont été désignés et sont entrés en fonction. Chaque membre du personnel administratif connaît son responsable de service, les missions de son équipe et sa fonction dans l'équipe. Cependant, certains expriment quelques inquiétudes liées à l'absence de précision ressenti face au descriptif.

Conclusion

L'exercice présente la vertu indubitable de nous obliger à remettre en question nos pratiques afin de les améliorer de manière régulière. Cependant, le cadre proposé par l'AEQES s'avère extrêmement chronophage tout en étant restrictif dans ses attendus. La forme imposée nous amène à donner peu de place à ce qui nous semble le plus important, à savoir un enseignement caractérisé par les valeurs et l'éthique du travail social.

Nous ne pouvons que souhaiter poursuivre une réelle démarche qualité en obtenant les moyens humains suffisants pour arriver à :

- Une revendication politique qui ne soit pas constituée qu'au travers d'un document transversal rédigé par l'AEQES mais avant tout par le collectif des Ecoles de formation sociale. L'enjeu, au-delà de la formation elle-même, est celui d'un travail social de qualité pensée par les formateur·trice·s avec les travailleurs et les travailleuses sociaux·sociales de terrain.
- Un travail de qualité ne demandant pas de faire le choix entre un investissement pédagogique de tous les jours et une prise de recul telle qu'envisagée par l'AEQES. L'enjeu, cette fois, est d'arriver à prendre en considération les besoins des étudiant·e·s actuel·le·s et ceux à venir.
- Considérer l'engagement des membres de l'ISFSC à sa juste valeur en attribuant les ressources nécessaires. L'enjeu est celui de la garantie du bien-être du personnel dont l'implication est sans conteste peu interchangeable.

En définitive, le contexte général de rédaction du présent dossier reste enthousiasmant, tant le cursus correspond à une formation multidisciplinaire, ouverte sur la réalité des métiers, et vécue comme inclusive et réflexive par les étudiants.

Le défi qui nous attend est celui de la massification du nombre d'inscrits et des transformations régulières exigées par le décret Paysage, qui restent difficiles à mettre en œuvre pour le personnel enseignant et administratif. La démarche qualité nous oblige, dans ces circonstances, à articuler et maintenir une pensée holistique sur la formation « Assistant social ».

Doc 1 : Tableau récapitulatif des recommandations de l'évaluation précédente

Recommandations principales :

- Réfléchir à l'utilité et l'efficacité du fonctionnement des multiples instances de concertation existantes.
- Préciser plus clairement le projet et les objectifs de révision du programme de bachelier Assistant social.
- Définir un mode systématisé d'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s adapté à l'institut pour piloter les adaptations du programme révisé.
- Expliciter et rendre lisible les liens de cohérence entre acquis d'apprentissage d'une même unité d'enseignement, en lien avec le référentiel de compétences du bachelier en Assistant social.
- Développer les évaluations intégrées par unité d'enseignement.
- Développer des modalités d'évaluation basées sur l'oral en bloc 1.
- Développer les activités d'aide à la réussite portant sur le besoin de maîtrise du français et particulièrement de l'écrit.

Doc 2 : Plan d'action précédent et degré de réalisation pour chaque action

	Critère 1 : Politique de soutien de la qualité des programmes	Axe	Priorité	Echéance	Qui	Indicateurs	Degré de réalisation
1	Améliorer la répartition des tâches entre les organes décisionnels ainsi qu'entre les personnes les composant	Gouvernance	1	2018-2019	COMEX	ROI	Réalisé
2	Mener une évaluation d'activités de la section AS	Gouvernance	1	2017-2018	Coordination AS au pilotage	- Rapport d'autoévaluation - Grille de programme 19-20 - Evolution des fiches UE	Les activités de la section n'ont pas fait l'objet d'une évaluation d'ensemble. Chaque activité a cependant été évaluée individuellement notamment par ses effets positifs, dynamique, intérêt etc...
3	Formalisation d'un organe de gestion de la qualité propre à l'ISFSC	Gouvernance	1	2020	COMEX	Existence d'un coordinateur	Réalisé
4	Mise au point d'un dispositif systématique d'évaluation de la qualité des enseignements	Gouvernance	2	2018-2020	Conseil de département	Systématisation des dispositifs d'évaluation	Réalisé
5	Poursuivre la rénovation des locaux de l'ISFSC	Logistique	2	2016-2020 (en AA)	COMEX	Aménagement et rénovation des espaces	Majoritairement réalisé, à poursuivre
6	Investir dans la mise à jour de la plateforme de AA en ligne et de valves électroniques	Logistique	1	2017-2020	Conseil informatique	- Office 365 pour tout le personnel - Horaires en ligne	Réalisé

						- Affichage électronique hall d'entrée et sur le site	
7	Investir dans la mise à jour des logiciels de gestion de la bibliothèque	Logistique	1	2018-2019	Responsable Bibliothèque + Equipe technique	Mise en œuvre de PMB	Réalisé
8	Investir dans la mise à jour des logiciels de gestion des horaires en ligne	Logistique	1	2017-2018 (en AA)	Service horaire et équipe technique	Passage à Hyperplanning	Réalisé
	Critère 2 : Politique pour assurer la pertinence de son programme d'études	Axe	Priorité	Echéance	Qui	Indicateurs	
9	Création d'un réseau d'anciens étudiant-e-s de l'ISFSC	Communication 3		2020	Service communication + coordination AS	Réseau Alumni	Réalisé
10	Interroger systématiquement les anciens étudiant-e-s sur leurs expériences professionnelles	Communication 4		2021	Secrétariat des anciens (secrétariat académique)	Enquête en ligne auprès des étudiant-e-s	Réalisé en 2019, 2020 et 2023
11	Stimuler les enseignant-e-s à proposer des projets de recherche en lien avec leurs enseignements	Recherche	2	2017-2020	Direction de la recherche	- Nombre de mobilités enseignantes - Nombre de projets déposés	Réalisé
12	Répondre à plus d'appels à projet de recherche	Recherche	2	Continu	Direction de la recherche	- Pourcentage d'emploi affecté à la recherche - Nombre de projets déposés	Réalisé
	Critère 3 : Politique pour assurer la cohérence interne de son programme d'études	Axe	Priorité	Echéance	Qui	Indicateurs	
13	Améliorer les outils de communication interne envers le personnel enseignant et administratif	Communication 1		2017-2019	Service communication et direction	Echo Dire	Réalisé

14	Assigner clairement la responsabilité de la communication interne à une personne identifiée	Communication	1	2018-2019	COMEX	Responsable com	Réalisé
15	Organisation de séminaires et formations sur base des résultats des projets de recherche finalisés	Recherche	3	2017-2019	Direction de la recherche	Nombre de journées de formation	Réalisé
16	Impliquer plus fortement les enseignant-e-s dans l'identification des AA propres à chaque UE	Enseignement	1	2018-2019	Conseil de section	Date annuelle de finalisation de ROLODEX	Réalisé
17	Réfléchir la cohérence interne à chaque UE afin de rendre possible une culture pédagogique de l'évaluation intégrée	Enseignement	1	2018-2019	Conseil de section	Nombre d'évaluations par année	Réalisé mais non abouti En cours dans le nouveau programme
18	Identifier les UE où se pose le problème de l'individualisation des parcours étudiant-e-s, analyser et revoir les prérequis donnant accès à ces UE	Enseignement	1	2018-2019	Conseil de section	- Nombre d'AA prérequis - Nombre d'évaluations alternatives	Réalisé
Critère 4 : Politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme d'études		Axe	Priorité	Echéance	Qui	Indicateurs	
19	Établir un système de collecte de données centralisées sur la population étudiante	Gouvernance	1	2019-2020	Les services administratifs	Liste d'indicateurs sur la population à remplir tous les ans	Réalisé mais non-exploité
20	Poursuivre la politique de soutien des étudiant-e-s boursiers et non financiers	Enseignement	3	Continu	COMEX /service social	- Commission des recours au niveau de la HE - Grille d'attribution des subsides sociaux	Réalisé
21	Développer un dispositif pédagogique visant à améliorer la maîtrise de la langue française des étudiant-e-s	Enseignement	1	2016-2020	Conseil de section	- Existence d'un dispositif pédagogique	Réalisé

						- Nombre d'ordinateurs équipés avec Antidote	
22	Informer les enseignant-e-s et les étudiant-e-s en début d'année sur les exigences légales du décret Paysage	Enseignement	2	2018-2019	Secrétariat académique	Nombre d'étudiant-e-s ayant rencontré leur coordinateur d'année	Réalisé
23	Améliorer l'accessibilité à la mobilité internationale des étudiant-e-s et des enseignant-e-s	Enseignement	2	2017-2020	Cellule mobilité internationale	Nombre de mobilités par rapport aux candidats (rapport annuel), nombre d'Erasmus, nombre de stages...	- Réalisé : extension offres de stage au Bénin - Visites et projets de stage impactés
24	Produire des données fiables sur les parcours des étudiant-e-s (de plus en plus individualisés) et leurs impacts sur la réussite (notamment évaluation de l'aide à la réussite).	Gouvernance	4	2019-2020	Aide à la réussite / secrétariat académique	Liste d'indicateurs sur la population à remplir tous les ans	Réalisé
25	Finaliser le descriptif de fonctions du personnel administratif	Gouvernance	2	2018-2020	Direction de l'administration	Descriptif de fonctions	En cours

Doc 3 : Analyse SWOT actualisée

Les forces faiblesses, opportunités et menaces servent dans la dernière partie de ce rapport pour la constitution du plan d'action.

Forces

- Le profil des étudiant·e·s inscrit·e·s dans le programme AS est particulièrement multiculturel et représentatif de la ville de Bruxelles et de sa réalité sociale.
- **L'implication possible dans la prise de décision des membres du corps professoral** au sein du Conseil de section est une spécificité de l'ISFSC. La culture de la participation et de la délibération est très maquée au sein de l'école, et spécialement au sein de la section AS. L'adhésion des professeur·e·s aux valeurs de l'école est également très marquée.
- **La participation des étudiant·e·s dans les organes décisionnels** de l'école, et notamment dans ceux responsables du pilotage et de la révision du programme, est largement encouragée. Le relativement faible nombre d'étudiant·e·s permet de ce point de vue un dialogue étroit, direct et apprécié entre enseignant·e·s et étudiant·e·s.
- **Les liens avec le monde professionnel sont nombreux.** L'ISFSC noue de nombreux contacts avec le monde associatif et le secteur de l'aide sociale à Bruxelles. Ces liens sont permis par l'insertion forte sur le marché du travail d'ancien·ne·s étudiant·e·s de l'école, de même que par l'ancrage géographique de l'école dans le quartier Nord qui compte bon nombre d'acteurs influents de l'aide sociale à Bruxelles. La présence de nombreux·es professionnel·le·s de l'aide sociale parmi le corps enseignant favorise également une connexion forte avec le monde professionnel.
- De nombreuses « **pratiques pédagogiques innovantes** » sont mises en œuvre et testées régulièrement. Le fonctionnement en petits groupes fortement encouragé dans le programme permet une grande flexibilité de ce point de vue.
- **Les outils informatiques à disposition des membres de l'ISFSC, enseignant·e·s et administratifs** (email, espace de travail partagé, suite bureautique...) et étudiant·e·s (e-mail, Teams et valves électroniques) sont bien utilisés.
- **L'équité et l'égalité** sont des valeurs importantes de l'ISFSC qui se donnent particulièrement à voir dans le programme AS. En cohérence avec ces valeurs, de nombreux efforts sont réalisés par l'ensemble du personnel de l'ISFSC pour permettre l'accès à ce programme d'études à des étudiant·e·s en situation de précarité et pour les mettre en conditions de réussir leurs études. Le service social de l'ISFSC joue de ce point de vue un rôle important, ainsi que le service d'aide à la réussite et l'accompagnement personnalisé des étudiant·e·s.
- La présence sur le site d'un **service social** pour les étudiant·e·s est une spécificité de l'ISFSC.
- Le budget de l'ISFSC en équilibre.
- Deux items indiqués comme faiblesses lors de la précédente évaluation se sont transformés en force, à savoir que :
 - Il existe actuellement un **coordonnateur chargé de la gestion de la qualité** à l'ISFSC. En plus d'une culture qualité présente en AS (notamment via l'implication des enseignant·e·s dans le Conseil de section et dans les espaces « Staff » et « inter-staff »), elle a gagné à être formalisée à travers un organe chargé spécifiquement de l'évaluation de la qualité du programme et de la formation.
 - Il a été créé un **mécanisme systématique d'évaluation** des enseignements (AA et UE) par les étudiant·e·s.

- Une opportunité s'est transformée en force : La rénovation des locaux de l'ISFSC a permis une augmentation significative de la qualité des installations adaptée à la mise en œuvre de pratiques pédagogiques innovantes.

Faiblesses

- Si les **organes de consultation** sont nombreux, ils sont parfois **peu connectés** les uns avec les autres.
- Bien que l'intégration des AA a bien évolué tant de la part des enseignant·e·s que des étudiant·e·s, il reste un travail à fournir sur la cohérence des UE et surtout sur l'évaluation intégrée.
- Bien que des possibilités de **mobilité** internationales existent (partenariat Erasmus), alors qu'elles sont suffisamment exploitées par les étudiant·e·s depuis la précédente évaluation suite à la mise en place de certains dispositifs, elles ne le sont **pas encore assez par les enseignant·e·s**.
- Bien qu'un système de collecte de données centralisées sur la population étudiante existe (statistiques d'inscription, de réussite, des boursiers, etc.), **personne n'est cependant structurellement désigné pour exploiter lesdites données au sein de l'ISFSC**
- **La répartition des tâches et responsabilités** des différentes directions (catégorie, administration, section) ont beaucoup évolué ces dernières années mais n'ont pas encore été ajustées aux réalités de terrain.
- **Le manque de lieux de restauration et de socialisation.**

Opportunités

- Un groupe programme mène une réflexion sur la **cohérence générale du programme**, y compris sur la définition adéquate des AA pour chaque UE.
- **Le nombre d'inscrits** dans le programme AS de l'ISFSC **continue à augmenter** plus fortement que dans les autres institutions organisant ce programme en FWB (cela devient une menace dès que la proportion d'étudiant·e·s boursiers au sein de l'ISFSC augmente, ou si le cadre enseignant n'augmentait pas en proportion).
- La fixation par le Décret Paysage d'une **mission de recherche** et de service à la collectivité par les hautes écoles est une opportunité importante pour l'ISFSC. Une direction de la recherche a été créée, ainsi qu'une collaboration privilégiée avec une nouvelle association d'éducation permanente (IRIS-D).
- Une menace de la précédente évaluation s'est transformée en opportunité par la mise à jour des services informatiques offerts aux étudiant·e·s et enseignant·e·s. Le logiciel de la plateforme Claroline a été remplacé par **Teams**.
- La création d'un nouveau bachelier intitulé « **Accueil et éducation du jeune enfant** » permettant le détachement de certains enseignant·e·s du cursus AS et apportant des pratiques pédagogiques innovantes, notamment l'évaluation intégrée.
- Augmentation du financement des activités du SAR pour donner suite à la réforme du décret Paysage par la ministre Glatigny.

Menaces

- Le profil des étudiant·e·s inscrits dans le programme AS est particulier. **Le nombre d'étudiant·e·s boursiers** est très supérieur à la moyenne des autres programmes AS en FWB. Le pourcentage d'étudiant·e·s en provenance de l'enseignement professionnel ou accepté à la suite d'un examen d'admission est également beaucoup plus important. Finalement d'un point de vue culturel le profil des étudiant·e·s tend à s'uniformiser de plus en plus, la grande majorité des étudiant·e·s étant issue des minorités culturelles présentes à Bruxelles. Cela a comme conséquence une **grande disparité d'adaptation des étudiant·e·s en première année aux codes et à la pédagogie de l'enseignement supérieur**. Le bas niveau de maîtrise de la langue française de nombreux·ses étudiant·e·s est une menace sérieuse de ce point de vue.
- L'ISFSC fait partie d'un groupe plus large regroupant deux autres établissements. Au sein de ce regroupement, l'ISFSC est l'acteur le plus petit, avec comme conséquence une plus faible représentation de l'institut aux organes de décision de la Haute Ecole « **ICHEC – ECAM – ISFSC** ». Cela ne pose pas de problèmes actuellement. Cependant, en raison de l'imprévisibilité actuelle des recompositions du Paysage de l'enseignement supérieur en FWB, l'existence même de cet agencement organisationnel pourrait être menacée.
- **L'application de la réforme du décret Paysage complique largement le travail des enseignant·e·s et du personnel administratif, sans oublier celui des étudiant·e·s**. En contrecarrant une réforme de programme qui était en cours au moment où le décret est sorti ainsi qu'en organisant la formation en bloc et non plus en année, notamment. Par suite de la porosité des blocs d'années actuellement, l'enseignant se retrouve de plus en plus souvent face à des étudiant·e·s qui n'ont pas le même bagage ni le même niveau entre eux, ce qui complique l'organisation des AA.
- **L'individualisation des parcours** étudiants telle qu'elle est imposée aujourd'hui, notamment au moyen de la procédure dite « Plan B » semble être un obstacle plus qu'un avantage pour la réussite des étudiant·e·s en difficulté.
- L'engagement des enseignant·e·s au sein de l'ISFSC dépend fortement de leur **temps de travail** au sein de l'ISFSC. Il est difficile pour les enseignant·e·s disposant de peu (voire très peu) de temps de travail à l'ISFSC d'avoir une vue globale sur les AA visés par le programme au sein des trois blocs. Une augmentation du taux d'enseignant·e·s en temps très partiel (1 ou 2 dixièmes) pourrait menacer la qualité du programme.
- **Le traitement des recours** engendre une charge de travail très importante, difficilement soutenable, le nombre de recours venant à augmenter, cela pourrait devenir très compliqué à gérer pour l'institut.
- **Le changement de direction** à l'ISFSC qui engendre des incertitudes quant à la politique future de l'institut.

Doc 4 : Plan d'action actualisé (avec ligne du temps et indicateurs de suivi ou de résultat)

Axes Prioritaires (1 = priorité absolue ; 2 = priorité médiane ; 3 = priorité relative)		Actions spécifiques	Référence au dossier d'avancement et à l'action du PA précédent concernée	Responsables	Indicateurs de suivi ou de résultat	Échéances
1	1	Améliorer et rendre structurel le travail « pour l'extraction et la compréhension des données »	Introduction contextuelle - Evolution du nombre de diplômés : action 24	Directeur de section	Désignation d'un responsable de l'activité	Décembre 2024
2	2	Élaborer et distribuer un questionnaire standardisé aux lecteurs et lectrices des travaux de fin d'études pour recueillir des données pertinentes pour l'amélioration du programme.	Bilan et analyse des évolutions du programme - Pertinence du programme : action 10	Coordination de pratique	Transmission systématique du questionnaire aux lecteurs et lectrices de TFE	Juin 2025
3	2	Créer un processus de consultation périodique des ancien·ne·s étudiant·e·s pour intégrer leurs retours sur l'évolution des besoins professionnels dans la conception du programme.	Bilan et analyse des évolutions du programme - Pertinence du programme : action 10	Attaché à la communication + coordination de pratique	Création d'une option numérique consacrée à cet effet	Juin 2025

4	1	Revoir le budget alloué à la recherche et explorer les possibilités d'utilisation des fonds de recherche de la Fédération Wallonie Bruxelles pour le développement professionnel des chercheurs.	Bilan et analyse des évolutions du programme - Pertinence du programme : action 11 et 12	Direction de département	Augmentation du budget	Juin 2026
5	3	Organiser des sessions de sensibilisation et de formation pour les enseignant·e·s sur l'importance de l'initiation à la recherche.	Bilan et analyse des évolutions du programme - Pertinence du programme : action 11 et 12	Direction de la recherche	Augmentation du nombre d'enseignant·e·s contribuant à la recherche	Juin 2026
6	1	Établir des canaux de communication réguliers entre la direction de recherche et le/la responsable de la cellule internationale pour assurer une meilleure visibilité des activités internationales (mieux connaître les recherches sur le plan international).	Bilan et analyse des évolutions du programme - Pertinence du programme : action 11 et 12	Directeur de département	Espaces d'informations dédiés à cet effet	Décembre 2024
7	1	Organiser des réunions régulières entre les enseignant·e·s concerné·e·s pour favoriser la coordination des AA sur la maîtrise de la langue française.	Bilan et analyse des évolutions du programme – efficacité et équité du programme : action 21	Responsables des UE reprenant ces matières	Espaces d'échanges dédiés à cet effet	Décembre 2024

8	1	Concevoir et mettre en œuvre un test standardisé de maîtrise de la langue française pour adapter le suivi des étudiant·e·s en fonction de leurs besoins linguistiques.	Bilan et analyse des évolutions du programme – efficacité et équité du programme : action 21	La coordination de bac1 en collaboration avec les enseignant·e·s des AA concernés	Mise en place du dispositif	Octobre 24
9	1	Développer et distribuer des documents explicatifs détaillés sur les différents services administratifs pour aider les étudiant·e·s à mieux orienter leurs demandes.	Bilan et analyse des évolutions du programme – efficacité et équité du programme : action 22	Responsable du secrétariat académique	Distribution effective et mise à jour	Septembre 2024
10	3	Organiser des sessions de formation des délégué·e·s sur les bases du décret Paysage afin de les doter de compétences pour aider leurs pairs.	Bilan et analyse des évolutions du programme – efficacité et équité du programme : action 22	Conseil des Etudiants	Sessions mises en place selon les évolutions	Décembre 2026
11	2	Améliorer la diffusion et l'accessibilité du guide de survie académique aux étudiant·e·s en utilisant des plateformes en ligne et des supports papier.	Bilan et analyse des évolutions du programme – efficacité et équité du programme : action 22	Responsable du secrétariat académique	Enquête de satisfaction à destination des étudiant·e·s	Septembre 2024
12	3	Élaborer un plan détaillé pour renforcer la communication externe, y compris la publication d'événements et le soutien à la recherche de stages.	Bilan et analyse des évolutions du programme – communication externe actualisée : action 9	Attaché à la communication	Plan de communication externe réalisé	Janvier 2026

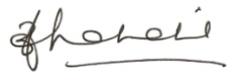
13	1	Élaborer et distribuer un document clarifiant les processus décisionnels et les responsabilités organisationnelles. Veiller à son actualisation.	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – le suivi accordé aux recommandations : action 1	Direction de section + directeur de département	Document réalisé	Septembre 2025 (actualisation)
14	1	Rédiger un document décrivant le fonctionnement des différents organes décisionnels, organisationnels et consultatifs (COMEX, Conseil de département, Conseil de section, Coordination de section et Equipe de gestion).	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – le suivi accordé aux recommandations : action 1	Directeur de département	Document rédigé	Décembre 2024
15	2	Mettre en place un système de communication efficace pour transmettre les décisions du COMEX à l'équipe de gestion	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – le suivi accordé aux recommandations : action 1	Le secrétariat du COMEX	Systématisation par les membres des points de l'ODJ du COMEX à transmettre à l'équipe de gestion	Octobre 2024
16	2	Examiner les résultats globaux disponibles des évaluations des enseignements pour déterminer leur utilité et définir les actions à entreprendre en conséquence.	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – le suivi accordé aux recommandations : action 4	Service d'aide à la réussite	Compte-rendu des résultats et des propositions d'actions	Septembre 2025

17	1	Continuer le travail d'aménagement : tels que l'aménagement de l'espace d'étude et de restauration, l'extension de la bibliothèque, la mise en conformité des installations et la programmation des travaux de peinture des locaux.	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – la formalisation des processus, procédures et outils : action 4	COMEX	Aménagement et rénovation des espaces	Septembre 2026
18	3	Réaliser une enquête de satisfaction pour évaluer l'efficacité des canaux de communication internes et déterminer si les membres du personnel se sentent correctement informés et en accord avec la culture institutionnelle.	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – la formalisation des processus, procédures et outils : action 13	Attaché à la communication	Enquête réalisée	Novembre 2024
19	3	Assurer la transition de la fonction d'attaché-e vers celle de responsable de la communication en suivant les évolutions nécessaires pour répondre aux besoins de communication interne et externe de l'institution.	Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – la formalisation des processus, procédures et outils : action 14	Directeur de département	Evolution du profil de fonction	Décembre 2025

20	1	<p>Élaborer un descriptif générique des fonctions, en collaboration avec le personnel administratif. Mettre à jour les descriptions de fonction dès qu'une réorganisation est effectuée pour refléter les nouvelles responsabilités.</p>	<p>Bilan et analyse de l'engagement de l'ISFSC dans une démarche qualité – la formalisation des processus, procédures et outils : action 25</p>	<p>Direction de section + directeur de département en collaboration avec les acteur·rice·s concerné·e·s</p>	<p>Création et mise à jour effectuées</p>	<p>Décembre 2024</p>
----	---	--	---	---	---	----------------------

Les signataires,
Brigitte CHANOINE

Alain DUBOIS

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Chanoine', with a horizontal line underneath.

Directrice-Présidente de la Haute Ecole

Directeur du département ISFSC

Emmanuel MURHULA A. NASHI

Coordonnateur de la démarche qualité