



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Sciences sociales

Bachelier Assistant social

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

Stéphane RULLAC  
Ahidoba DE FRANCHI  
MANDSCHEFF  
Lucie NICOSIA

02 octobre 2025

## Table des matières

Sciences sociales : ISFSC .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère Programme.....	9
Critère Qualité .....	15
Conclusion .....	18
Droit de réponse de l'établissement.....	19

# Sciences sociales : Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation continue du bachelier Assistant social, dans le cadre du *cluster* « Sciences sociales ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2018-2019.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a réalisé une visite *in situ*, le 17 février 2025 à l'Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication (ISFSC). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier Assistant social, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2018-2019 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Stéphane Rullac, expert pair et de la profession, président du comité
- Ahidoba de Franchi Mandscheff, experte paire et en gestion de la qualité
- Lucie Nicosia, experte étudiante

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Profil multiculturel des étudiant·es, représentatif de la réalité sociale de Bruxelles grâce à une flexibilité et une adaptabilité de l'établissement
- Implication active du corps professoral dans les décisions via le Conseil de section, avec une forte culture de participation et de délibération
- Participation étudiante encouragée dans les instances décisionnelles et les réformes du programme
- Liens étroits avec le monde professionnel grâce à l'engagement d'anciens diplômés, l'ancrage géographique et la présence de professionnels de l'aide sociale parmi les enseignants
- Pratiques pédagogiques innovantes favorisées par le travail en petits groupes, augmentant la flexibilité pédagogique
- Outils numériques performants bien intégrés dans les pratiques pédagogiques (email, Teams, espace partagé, etc.)
- La mise en place du Plan B, dispositif emblématique de l'adaptation aux parcours individualisés
- La cellule Qualité et la Commission Qualité qui structurent mieux la démarche d'amélioration continue

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Problèmes linguistiques de la maîtrise du français parmi certain·es étudiant·e·s, dont ce n'est pas la langue maternelle.
- Coordination interne rendue difficile par l'augmentation du nombre de MFP (Maîtres de Formation Pratique).
- Mobilité internationale des enseignant·es insuffisante
- Absence de formalisation de l'accueil des nouveaux enseignants.
- Capacité d'accueil insuffisante face à l'augmentation du nombre d'étudiant·es malgré les rénovations.
- Appropriation inégale au niveau des enseignant·es des évaluations intégrées et du langage décréteil
- Liens entre les enseignant·e·s et les responsables qualité.
- Retour insuffisant vers les étudiant·e·s sur les résultats des EEE
- La culture qualité est bien ancrée dans les pratiques, même si elle reste encore vue parfois comme une contrainte extérieure
- Risque de surcharge du personnel en raison de l'engagement fort et du manque de temps dédié à certaines tâches.

## OPPORTUNITÉS

- Croissance des effectifs plus rapide que la moyenne, pouvant devenir un levier de développement si cela est bien encadrée
- Création de nouveaux bacheliers comme "Accueil et éducation du jeune enfant", apportant des innovations pédagogiques

## MENACES

- Augmentation disproportionnée du nombre d'étudiants boursiers, pouvant fragiliser les ressources financières
- Profil sociaux diversifiées des étudiant·e·s qui nécessitent la mobilisation d'importants moyens pédagogiques

- Prise en considération croissante de l'IA générative par certain·e·s enseignant·e·s, notamment dans les pratiques pédagogiques et évaluatrices
- Maîtrise de langues étrangères de certain·es étudiant·e·s, qui s'avère être un atout dans le contexte de certains milieux associatifs de Bruxelles

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Elaborer une stratégie propre au département social, indépendamment de l'évaluation externe et du plan d'action lié, adossée à la stratégie de la Haute École, et intégrant la question de la qualité dans ses axes stratégiques.
- 2 Poursuivre le développement du dispositif de l'EEE pour mieux intégrer les résultats des évaluations internes dans l'évaluation continue de la révision du programme et la prise de décision pédagogique et organisationnelle.
- 3 Renforcer le retour fait aux étudiant·es concernant les mesures d'amélioration adoptées suite aux résultats des EEE et prévoir également du soutien aux enseignant·es (par exemple visites de cours, formations, accompagnement, etc.) en lien avec les résultats de l'EEE.
- 4 Poursuivre la démarche d'intégration des évaluations intégrées dans l'ensemble des Unités d'Enseignement (UE) pour favoriser la transversalité des apprentissages tout en limitant la surcharge évaluative.
- 5 Face à l'augmentation des effectifs étudiants, envisager certaines actions de formalisation pour protéger la qualité de l'accompagnement pédagogique proposé, tout en veillant à continuer à valoriser les initiatives spontanées et informelles qui sont moteur dans cette section (comme le tutorat de groupe proposé par les étudiant·es).
- 6 Renforcer la formation pédagogique des enseignant·es sur les notions d'activités d'apprentissage (AA), d'acquis d'apprentissage et de méthodologie d'évaluation intégrée afin de favoriser une appropriation homogène du langage pédagogique.
- 7 Dans un contexte de très fortes contraintes structurelles, continuer à chercher des moyens pour offrir des espaces d'accueil diversifiés, dans le cadre de partenariats externes.
- 8 Formaliser davantage la stratégie de prévention des risques psychosociaux pour accompagner les enseignant·es face à la hausse des effectifs et à l'intensification de leur charge de travail.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

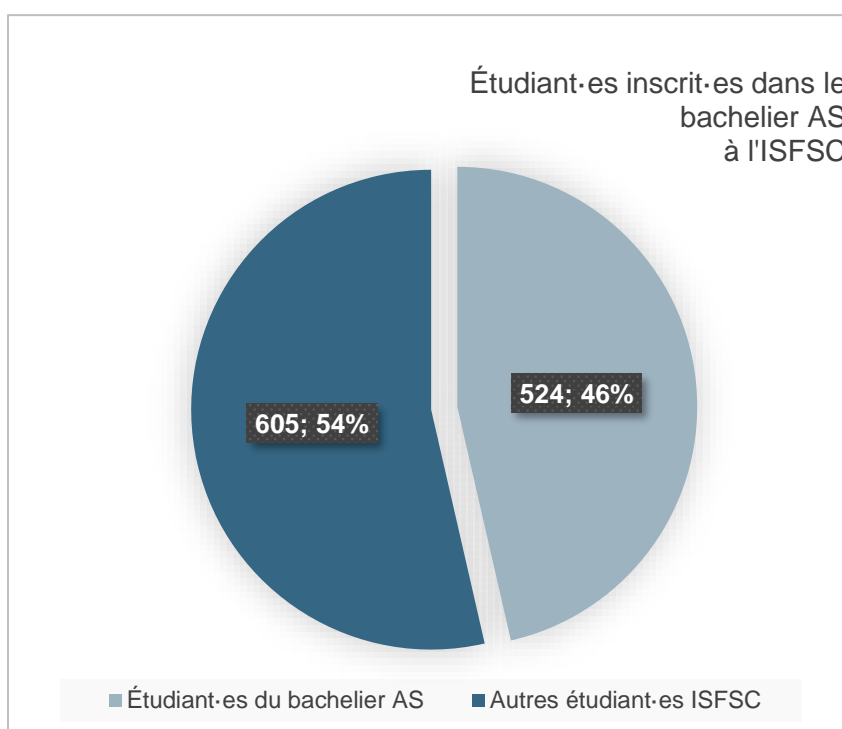
L'Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication (ISFSC) a été fondé en 1920 et est l'un des trois départements composant la Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC.

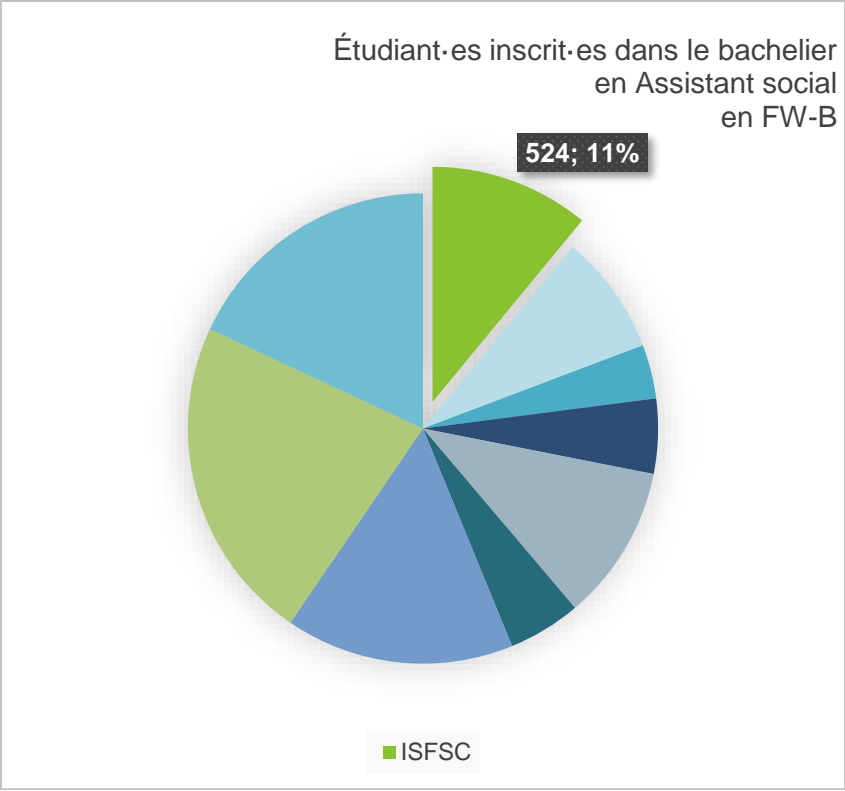
Elle comprend également un département économique (ICHEC-Institut Catholique des Hautes Études Commerciales - Brussels management school- fondé en 1934) et, depuis 2019, un département d'ingénierie (ECAM-École Centrale des Arts et Métiers, fondée en 1905).

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

Le département social (ISFSC), situé sur le site de Schaerbeek (Bruxelles), propose quatre formations de bachelier : bachelier en Assistant social, bachelier en Communication, bachelier en Écriture multimédia ainsi que le bachelier en Accueil et éducation du jeune enfant, organisé en codiplomation avec la Haute Ecole Léonard de Vinci et la Haute école Ephec. Il organise aussi un master (master en Stratégie et Analyse de la communication interactive et collaborative) en codiplomation avec l'UCLouvain Saint-Louis - Bruxelles. Il est à noter que le département poursuit son développement avec la création de nouveaux bacheliers, comme « Accueil et éducation du jeune enfant » cité précédemment, ainsi que le lancement d'un bachelier Assistant-e social-e en horaire décalé dès la rentrée 2025-2026, apportant des innovations pédagogiques

En 2022-2023, 524 étudiant-es sont inscrits au bachelier en Assistant-e social-e (Bac AS), sur un total de 1129 inscrit-es à l'ISFSC, soit 46 % des effectifs. Ces 524 étudiant-es cumulent 10 % des 5288 étudiant-es de la Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC. Par ailleurs, ils représentent 11 % des étudiant-es inscrit-es à ce même bachelier sur un total de 4775 étudiant-es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles en ce qui concerne les Hautes Écoles.





## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

La mise en œuvre successive des différents décrets, dont le décret Paysage, a demandé de nombreuses adaptations aux institutions de l'enseignement supérieur en introduisant de nouvelles contraintes structurelles et académiques.

Dans ce contexte, le bachelier Assistant social a connu une augmentation significative de sa population étudiante en Fédération Wallonie-Bruxelles (+19 %), phénomène particulièrement marqué à l'ISFSC (+66 % en cinq ans), nécessitant des ajustements internes tant au niveau organisationnel que pédagogique. Cette évolution s'est accompagnée d'une réorganisation des structures de gouvernance, d'un renforcement de la démarche qualité et de l'adaptation progressive des dispositifs d'encadrement étudiant.

Malgré des investissements récents en matière d'infrastructures, l'augmentation continue du nombre d'étudiant·es pose des défis persistants en matière de capacité d'accueil et d'optimisation des ressources disponibles.



## Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/*cluster*, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 Grâce au dossier d'avancement (Dav), au nouveau plan d'action et aux entretiens, le comité a pu constater que l'ISFSC a bien intégré la posture d'amélioration continue basée sur une analyse réflexive. Les recommandations principales du rapport précédent ont été prises en main, réalisées ou justifiées. La culture qualité est bien présente dans le département, même si elle n'est pas toujours nommée comme telle.
- 2 À noter, l'ensemble des acteurs·trices présents aux entretiens ont manifesté un réel enthousiasme, face à la section et en particulier les étudiant·es. Ils·elles ont mis en évidence de nombreux aspects positifs comme le module d'accueil, la communication avec la Haute École, les supports à disposition en cas d'absence (cours et syllabus sur Teams) et la qualité de l'accompagnement pédagogique.
- 3 Un très fort engagement de la part du personnel a été constaté, ce qui contribue au haut degré de qualité perçue par les étudiant·es. Ce fort engagement, couplé à l'augmentation importante et continue des effectifs étudiants, nécessite la mise en place d'une réflexion sur comment faire face à cet afflux de manière adéquate et raisonnable ainsi qu'un travail de prévention des risques psychosociaux du personnel.
- 4 La mobilité étudiante a été consolidée, notamment grâce à des stages internationaux et des bourses adaptées aux familles monoparentales. L'équipe et la communication ont été renforcées, ce qui a généré un plus grand nombre de candidatures et de départs. En revanche, la mobilité des enseignant·es reste limitée et nécessite encore des efforts en termes de communication et de développement d'opportunités.
- 5 Le nouveau plan d'action prend explicitement en compte les points à améliorer, tels que l'accueil systématique des nouveaux professeur·es, la nécessité de développer la mobilité internationale des enseignant·es, la prévention des risques psychosociaux du personnel lié au fort engagement pédagogique, ainsi que l'adaptation nécessaire des infrastructures pour mieux répondre à l'augmentation des effectifs étudiants.

## Pertinence du programme

- 6 L'ISFSC réalise un retour réflexif régulier sur la pertinence du programme d'enseignement en s'appuyant sur des dispositifs participatifs tels que la Commission Qualité, les entretiens avec les étudiant·es, les *alumni* et les professionnel·les du secteur social, afin d'adapter les contenus pédagogiques aux besoins sociétaux et aux réalités professionnelles.
- 7 Les liens avec le terrain professionnel ont été renforcés par l'intégration régulière de professionnel·les à l'école dès la première année, par l'implication des enseignant·es praticien·nes et par la mobilisation de lecteurs externes lors des jurys de Travaux de Fin d'Études (TFE) et par le fait que plusieurs maîtres de formation pratique exercent à temps partiel sur le terrain. Ceci correspond à un choix institutionnel.
- 8 La communication interne et externe s'est renforcée via l'usage d'outils numériques telle que la plateforme Teams et de newsletters, contribuant à une meilleure diffusion des informations. Ces efforts, bien engagés, semblent porter leurs fruits, même si la diffusion de l'information reste encore inégale selon les publics et que le retour aux étudiant·es sur les actions engagées dans le cadre des processus qualité demeure perfectible, ce qui limite leur pleine appropriation des démarches en cours.

## Cohérence du programme

- 9 L'ISFSC a amélioré la cohérence de son programme en mettant en place une nouvelle grille pédagogique structurée autour d'Unités d'Enseignement (UE) plus cohérentes, visant à réduire l'éparpillement des connaissances et à renforcer la logique de séquençage des contenus.
- 10 Pour améliorer l'organisation des évaluations, certaines UE adoptent désormais des évaluations intégrées, permettant de regrouper plusieurs activités d'apprentissage autour d'une évaluation commune afin de favoriser la transversalité des savoirs et de réduire la surcharge évaluative.
- 11 La création de trois grandes étapes pédagogiques progressives, intitulées « Explorer – Faire – Maîtriser », permet désormais de clarifier les objectifs d'apprentissage et de structurer plus logiquement les apprentissages sur les trois années du cursus.
- 12 Pour renforcer la cohérence pédagogique, l'ISFSC a organisé des réunions collectives régulières permettant aux enseignant·es de collaborer et d'harmoniser les contenus et les modalités d'évaluation.
- 13 L'ISFSC a également favorisé une meilleure articulation entre théorie et pratique en intégrant davantage les professionnel·les du secteur social dès la première année du cursus à travers des ateliers, salons et workshops.
- 14 En parallèle, l'implication renforcée des maîtres de formation pratique (MFP) dans la construction des contenus pédagogiques a permis d'améliorer la continuité entre les apprentissages théoriques et pratiques. Toutefois, ils·elles sont passé·es de 5 personnes à 17, ce qui rend compliqué leur coordination et donc la prise en charge égale des étudiant·es.
- 15 La forte charge de travail des enseignant·es, en majorité praticien·nes exerçant également sur le terrain, constitue à la fois une force et un frein à la coordination pédagogique et à la mise en œuvre systématique des évaluations intégrées.
- 16 Des difficultés ont également émergé en raison d'une appropriation inégale du vocabulaire pédagogique autour des notions d'activités d'apprentissage (AA), d'acquis

d'apprentissage et d'évaluations intégrées, freinant parfois la cohérence globale du programme, en particulier chez les enseignant·es praticien·nes dont la disponibilité pour les temps de formation et de coordination est limitée.

- 17 La révision du programme du bachelier AS progresse, avec l'introduction d'une nouvelle grille pédagogique et des évaluations intégrées. Toutefois, son aboutissement reste freiné par une appropriation inégale des outils pédagogiques, une coordination complexe des MFP dont le nombre est en augmentation et la forte charge du corps enseignant.
- 18 L'augmentation des effectifs étudiants a notamment comme conséquence de favoriser des modalités d'évaluation des connaissances telles que les Questionnaires à choix multiples (QCM). Cette modalité reste intéressante pour des grands groupes, mais ne peut être généralisée au risque de perdre la richesse de la variété des modalités d'évaluation et la cohérence de ces modalités en fonction des connaissances et compétences visées.
- 19 L'augmentation significative du nombre d'étudiant·es a généré des contraintes logistiques (gestion des plannings et accessibilité des locaux) qui ont parfois complexifié la mise en œuvre fluide des dispositifs pédagogiques révisés.

## Efficacité et équité du programme

- 20 L'établissement se distingue par un accompagnement renforcé des étudiant·es aux profils diversifiés (précarité, emploi, parentalité, maîtrise limitée du français), notamment via des dispositifs inclusifs tels que des bourses adaptées. A noter toutefois qu'il n'est pas ici question du Décret inclusif qui par ailleurs est mis en œuvre à travers la responsabilité structurelle de l'accueil et du suivi des étudiants pour organiser des aménagements raisonnables (temps supplémentaire durant les examens, mise en page spécifique, matériel approprié, etc.). Cette politique d'inclusion, conjuguée à la qualité pédagogique et à la localisation centrale, a contribué à une hausse marquée des effectifs (+66 % en cinq ans).
- 21 Afin de soutenir les étudiant·es dans leur parcours académique, le Service d'Aide à la Réussite (SAR) a été considérablement renforcé, avec des actions concrètes comme les séances de tutorat, les entretiens individuels et les blocus accompagnés, favorisant ainsi l'encadrement personnalisé des étudiant·es.
- 22 La mise en place du dispositif « Plan B » constitue également une avancée importante en offrant une solution adaptée aux étudiant·es confronté·es à des conflits horaires entre deux cours d'années différentes, assurant ainsi une continuité pédagogique en cas de parcours individualisé.
- 23 L'amélioration de la gestion des inscriptions et des demandes d'accompagnement a été facilitée par la mise en œuvre de permanences dédiées permettant aux étudiant·es d'obtenir un soutien administratif et pédagogique rapide et accessible.
- 24 En parallèle, l'implication renforcée des maîtres de formation pratique (MFP) et des enseignant·e·s praticien·ne·s dans l'accompagnement des stages et des travaux de fin d'études (TFE) a permis de garantir un suivi individualisé et adapté aux besoins des étudiant·es.
- 25 Cependant, la forte augmentation du nombre d'étudiant·es a exercé une pression importante sur les ressources humaines et matérielles, limitant parfois la capacité de

l'établissement à maintenir un niveau d'accompagnement aussi personnalisé qu'auparavant.

- 26 Les contraintes budgétaires ont également constitué un frein, en particulier pour la mise en place de nouvelles infrastructures adaptées à la croissance des effectifs, bien que des rénovations aient déjà été engagées.
- 27 Les rénovations ont permis d'améliorer les infrastructures et d'installer du matériel audiovisuel de qualité, notamment grâce à la cohabitation intersectionnelle, propice aux échanges. Toutefois, le manque persistant de grands auditoriums et d'espaces de restauration reste problématique face à la croissance des effectifs, et doit être traité comme une priorité.
- 28 Le cadastre des tâches étudiantes constitue un levier pertinent pour encadrer la charge de travail et renforcer l'équité pédagogique. Toutefois, son appropriation par les équipes pédagogiques et sa visibilité pour les étudiant·es restent à clarifier, ce qui peut limiter son effet régulateur en pratique.

### Bonnes pratiques

Mise en place d'un dispositif de bourses Erasmus spécifiquement adapté aux étudiant·es parents isolé·es, permettant de lever certains freins financiers et organisationnels à la mobilité internationale. Cette mesure favorise une plus grande équité d'accès aux expériences de mobilité, en tenant compte des réalités familiales des étudiant·es.

Organisation de blocus accompagnés dans les locaux de l'établissement pendant les périodes d'examen, offrant aux étudiant·es un cadre de travail structuré et encadré qui favorise la concentration, l'entraide et la préparation aux épreuves.

Développement du dispositif « Plan B », permettant aux étudiant·es confronté·es à des conflits d'horaires de bénéficier de solutions pédagogiques alternatives afin de poursuivre leur formation dans de bonnes conditions.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Maintenir et renforcer la démarche de retour réflexif en élargissant les consultations auprès des parties prenantes (notamment les acteurs du terrain professionnel et les *alumni*) afin d'assurer une actualisation continue des contenus pédagogiques en phase avec les évolutions sociétales et professionnelles.
- 2 Consolider les dispositifs de veille législative et organisationnelle pour anticiper les évolutions futures et adapter rapidement les contenus pédagogiques en conséquence.
- 3 Poursuivre le projet de refonte du programme avec l'accent sur les évaluations intégrées dans un esprit de cohérence du programme, de renforcement de la transversalité, de coordination entre enseignant-es et de maîtrise de la charge de travail étudiante.
- 4 Renforcer la formation pédagogique des enseignant-es sur les notions d'activités d'apprentissage (AA), d'acquis d'apprentissage et de méthodologie d'évaluation intégrée afin de favoriser une appropriation homogène du langage pédagogique.
- 5 Structurer la coordination entre les enseignant-es, et en particulier entre les maîtres de formation pratique (MFP), afin d'harmoniser les contenus pédagogiques, les pratiques d'enseignement et les modalités d'évaluation, tout en garantissant une prise en charge équitable des étudiant-es dans un contexte où le nombre de MFP ne cesse d'augmenter.
- 6 Accompagner les enseignant-es dans la gestion de leur charge de travail en identifiant les missions administratives pouvant faire l'objet d'une délégation ciblée, dans une logique de répartition équitable et réaliste des tâches, afin de préserver leur disponibilité pour l'accompagnement pédagogique sans générer de report de charge non maîtrisé.
- 7 Formaliser davantage la stratégie de prévention des risques psychosociaux pour accompagner les enseignant-es face à la hausse des effectifs et à l'intensification de leur charge de travail.
- 8 Renforcer la dynamique de mobilité internationale des enseignant-es afin d'enrichir les pratiques pédagogiques et de favoriser les échanges de compétences avec d'autres établissements européens.
- 9 Assurer la variété et la pertinence des modalités d'évaluation des apprentissages en fonction des acquis d'apprentissages (AA), tout en respectant la charge de travail étudiante (calculée également par les crédits ECTS) et les contraintes liées aux effectifs étudiants en augmentation.
- 10 Renforcer l'appropriation et la visibilité du cadastre des tâches étudiantes en accompagnant les équipes pédagogiques dans son utilisation concrète et en communiquant davantage auprès des étudiant-es sur sa fonction, afin de favoriser une gestion plus claire et partagée de la charge de travail au sein du programme.
- 11 Renforcer la visibilité des outils pédagogiques et organisationnels pour améliorer l'accès à l'information et l'appropriation des dispositifs existants.
- 12 Face à l'augmentation des effectifs étudiants, envisager certaines actions de formalisation pour protéger la qualité de l'accompagnement pédagogique proposé, tout en veillant à continuer à valoriser les initiatives spontanées et informelles qui sont moteur dans cette section (comme le tutorat de groupe proposé par les étudiant-es).
- 13 Mettre en place un plan de communication interne institutionnelle comprenant les voies de communication, la transmission des décisions et solutions apportées aux

problématiques abordées, pour assurer un même niveau de communication à l'ensemble du personnel au-delà de la culture de l'oralité à continuer à valoriser.

- 14 Dans un contexte de très fortes contraintes structurelles, continuer à chercher des moyens pour offrir des espaces d'accueil diversifiés, dans le cadre de partenariats externes. Dans un contexte de très fortes contraintes structurelles, continuer à chercher des moyens pour offrir des espaces d'accueil diversifiés, dans le cadre de partenariats externes. [Droit de réponse](#)
- 15 Poursuivre les travaux du groupe « horaires décalés » afin d'analyser les opportunités et les risques liés à l'extension du dispositif Plan B, en veillant notamment à garantir un même niveau de qualité d'accompagnement pédagogique et administratif quel que soit le créneau horaire. [Droit de réponse](#)

## Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme/*cluster*. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. 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/l'établissement.

## CONSTATS ET ANALYSES

### Démarche d'amélioration continue : fonctionnement, caractère explicite et pérenne

- 1 L'ISFSC s'est doté d'une cellule Qualité, coordonnée par un référent dédié, en lien étroit avec les directions des départements et de la Haute École. Cette collaboration a permis une bonne coordination dans la rédaction du Dav et une large intégration des acteur·trices dans la phase de récolte d'informations.
- 2 La mise en œuvre de la démarche qualité à l'ISFSC a été structurée autour du choix d'un budget alloué par projet plutôt que la création d'un service doté d'un budget propre. Le risque étant qu'en cas de forte restriction budgétaire ou de changement de direction avec d'autres perspectives, les projets qualité peuvent être mis en danger.
- 3 Le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) est en place et soutenu institutionnellement, mais reste peu utilisé par les enseignant·es et peu lisible pour les étudiant·es. L'absence d'exploitation des retours d'évaluation par les enseignant·es et de communication aux étudiant·es sur les suites données limite l'appropriation du dispositif comme outil d'amélioration pédagogique.
- 4 Après une période de flou concernant le fonctionnement des multiples instances de concertation mentionnée dans la précédente évaluation, il semble que la situation se soit clarifiée et que ce point ne soit plus à l'ordre du jour. Le Conseil de section apparaît comme un organe qui fonctionne bien, même s'il pourrait bénéficier d'aménagements supplémentaires concernant le partage des décisions prises et le suivi des résolutions.

### Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 5 L'ISFSC a aligné ses objectifs stratégiques sur les besoins identifiés lors des évaluations internes et externes. Les ajustements apportés au programme, comme la réduction du nombre d'évaluations distinctes et l'introduction des évaluations intégrées, répondent à la volonté d'améliorer la cohérence pédagogique et d'alléger la charge de travail étudiante. Toutefois, cette concentration des efforts sur les exigences qualité peut, pour certaines équipes, générer le sentiment que les démarches formelles prennent temporairement le pas sur les priorités pédagogiques perçues comme essentielles.
- 6 Face aux enjeux liés à l'IA générative, des actions institutionnelles ont été engagées, incluant des formations à destination des enseignant·es, la rédaction de documents d'encadrement pour les étudiant·es et l'instauration d'une déclaration obligatoire



d'usage. Toutefois, l'appropriation de ces dispositifs reste inégale au sein des équipes et des étudiant·es, ce qui limite l'intégration homogène des pratiques et fragilise la cohérence des mesures à l'échelle de l'établissement.

## Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 7 La culture de l'ISFSC repose sur des valeurs d'inclusion, de solidarité et de réussite pour tous·tes. Cette culture s'incarne dans une forte attention portée à l'accueil des étudiant·es issu·es de parcours diversifiés (précarité, emploi en parallèle, parentalité).
- 8 Elle valorise également une approche pédagogique humaine et individualisée, favorisant le dialogue et la proximité entre les étudiant·es et les enseignant·es. En termes de qualité, cette culture est basée sur l'engagement du personnel et des étudiant·es dans les démarches d'amélioration.
- 9 La culture orale et participative de l'ISFSC, renforcée par des outils formalisés comme Teams et les newsletters, soutient la proximité et l'engagement collectif, tout en structurant progressivement la circulation de l'information pédagogique et organisationnelle.

## Implication des parties prenantes

- 10 La Commission Qualité, qui réunit des représentant·es des enseignant·es, étudiant·es et professionnel·les du secteur social, a renforcé la participation des parties prenantes à la rédaction du Dav, notamment celle des étudiant·es. Toutefois, la qualité reste souvent perçue comme un exercice externe plutôt qu'une posture institutionnelle intégrée, ce qui limite son appropriation durable.
- 11 La consultation étudiante se fait majoritairement via les délégué·e·s de classe (mobilisées par les coordinations d'année). Des consultations sont organisées tout au long de l'année via les délégué·es étudiant·es des trois niveaux. Néanmoins, une représentativité de la section AS serait conseillée pour la prise en compte effective des étudiant·es AS. [Droit de réponse](#)
- 12 Le nouvellement créé réseau des diplômé·es et l'implication de professionnel·les dans les jurys et groupes de travail renforcent le lien avec le terrain. Toutefois, l'absence de formalisation limite encore l'impact structurant de ces contributions sur l'évolution du programme.



## RECOMMANDATIONS

- 1 Elaborer une stratégie propre au département social, indépendamment de l'évaluation externe et du plan d'action lié, adossée à la stratégie de la Haute École, et intégrant la question de la qualité dans ses axes stratégiques.
- 2 Faire découler les différents dispositifs qualité des axes stratégiques pour servir ces derniers.
- 3 Stabiliser l'attribution qualité et pérenniser, au moins en partie, le budget de la cellule Qualité afin de renforcer ses moyens d'action, de garantir sa continuité et d'éviter un recul de la capacité d'action en la matière en cas de situation financière instable.
- 4 Renforcer et encourager l'appropriation de la notion de culture qualité en la reliant autant aux actions déjà entreprises de manière informelle qu'à l'exercice de l'évaluation externe et ses requis.
- 5 Accompagner la transition vers une culture qualité plus formalisée en développant des outils complémentaires à la culture orale (organigramme, guides, supports écrits, etc.).
- 6 Poursuivre le développement du dispositif de l'EEE pour mieux intégrer les résultats des évaluations internes dans l'évaluation continue de la révision du programme et la prise de décision pédagogique et organisationnelle.
- 7 Renforcer le retour fait aux étudiant·es concernant les mesures d'amélioration adoptées suite aux résultats des EEE et prévoir également du soutien aux enseignant·es (par exemple visites de cours, formations, accompagnement, etc.) en lien avec les résultats de l'EEE.
- 8 Utiliser les résultats de l'EEE dans le pilotage du projet de refonte du programme, par exemple en intégrant des questions sur la clarté des acquis d'apprentissage (AA), sur les modalités d'examens et la charge de travail.
- 9 Encourager une valorisation plus forte des bonnes pratiques internes (ex. : blocus accompagnés, tutorat de groupes) afin de renforcer l'appropriation collective des dispositifs d'amélioration continue.
- 10 Renforcer la participation active des étudiant·es dans les processus décisionnels en valorisant leur rôle au sein de la Commission Qualité notamment et en développant des formations spécifiques pour les préparer à ces responsabilités.
- 11 Assurer une représentation plus équilibrée des différentes sections et années au sein du Conseil des Étudiants afin de renforcer sa légitimité et son rôle dans la gouvernance participative de l'établissement.
- 12 Favoriser une dynamique collaborative encore plus forte en instaurant des temps d'échanges formels entre les acteur·rices internes (enseignant·es, étudiant·es) et externes (professionnel·le·s du secteur social) afin d'assurer la cohérence des actions d'amélioration continue.
- 13 Renforcer la diffusion des actions d'amélioration et des résultats obtenus en mettant en place un bilan annuel qualité partagé avec l'ensemble des parties prenantes.
- 14 Poursuivre le projet initié en matière d'Intelligence artificielle générative (IA) et renforcer l'appropriation des enjeux qui y sont liés en sensibilisant l'ensemble des enseignant·es et étudiant·es à travers des échanges réguliers, des exemples concrets et une communication claire et cohérente à l'échelle de l'institution, afin de construire une culture commune sur son usage pédagogique et éthique.

## Conclusion

L'ISFSC poursuit son engagement dans une dynamique d'amélioration continue, marquée par une volonté affirmée d'adapter son programme et sa démarche qualité aux besoins diversifiés de ses étudiant·es et aux évolutions du secteur professionnel. Les récentes évolutions pédagogiques, notamment la refonte de la grille pédagogique, la généralisation progressive des évaluations intégrées et le déploiement élargi du dispositif Plan B, illustrent une démarche proactive visant à renforcer la cohérence, l'efficacité et l'équité du programme. Toutefois cette mise en œuvre pédagogique, dans un contexte d'augmentation du nombre d'étudiant·e·s., est lourde en termes de charge de travail sur l'équipe enseignante.

La consolidation de la démarche qualité s'est traduite par des avancées notables dans le pilotage des actions d'amélioration. La création de la Cellule Qualité, bien que toujours en attente d'un budget propre, a permis de structurer efficacement les processus internes et de renforcer l'appropriation. Des dispositifs tels que le cadastre des tâches étudiantes, les blocus accompagnés et les entretiens individualisés témoignent de cette volonté d'adapter les pratiques pédagogiques aux réalités et aux besoins des étudiant·es. Ces initiatives répondent particulièrement bien aux défis liés à l'augmentation rapide des effectifs et à la diversité croissante des profils étudiants.

L'engagement des parties prenantes constitue une force majeure de l'ISFSC. L'implication active des enseignant·es, des étudiant·es et des professionnel·les du secteur social dans les instances de décision, les évaluations et les réformes du programme renforce la pertinence du cursus face aux enjeux du travail social. Cette mobilisation collective permet d'ancrer les évolutions du programme dans les réalités du terrain et de favoriser l'émergence de pratiques pédagogiques innovantes.

Néanmoins, plusieurs défis importants restent à relever. La dotation d'un budget propre pour la Cellule Qualité demeure une priorité afin de garantir son autonomie et sa capacité à coordonner des actions concrètes. Par ailleurs, une exploitation plus systématique des résultats des évaluations des enseignements permettrait d'affiner les choix pédagogiques et d'améliorer davantage l'organisation du programme. Enfin, face à l'accroissement des effectifs, l'ISFSC devra veiller à préserver la qualité de l'accompagnement individualisé, en poursuivant la mutualisation des ressources et en optimisant la gestion des espaces pédagogiques.

En s'appuyant sur ses acquis et en mettant en œuvre les recommandations proposées, l'ISFSC dispose des leviers nécessaires pour consolider sa démarche qualité et continuer à faire évoluer son programme vers plus d'inclusion, de cohérence et d'ancrage dans les réalités du travail social contemporain.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
**Sciences sociales**  
2024-2025

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### *Commentaire général éventuel :*

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements au comité d'experts pour avoir traité avec une bienveillante attention une large part de nos observations. Nous aurions été davantage satisfaits de voir nos arguments le convaincre également de la nécessité de mettre en exergue la raison principale de l'augmentation exceptionnelle de nos effectifs étudiants en section AS. Une hausse de 66% en 5 ans est sans conteste un fait inhabituel. Il faut le dire, celui-ci est la résultante de la politique de « l'égalité des places » que nous défendons et mettons en œuvre sans relâche à l'ISFSC depuis une décennie. Cette politique s'est révélée parfaitement compatible avec le moteur principal de nos actions, à savoir le souci permanent d'améliorer de façon continue la qualité de notre enseignement. Dans cet esprit, nous avons accueilli et nous traiterons avec tout le sérieux requis les commentaires et recommandations formulés par les experts de l'AEQES.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>2</sup>	Point <sup>3</sup>	Observation de fond
Programme	Recommandations	14	<p>Tout en reconnaissant l'existence « d'un contexte de très fortes contraintes structurelles », le comité nous encourage à « continuer à chercher des moyens pour offrir des espaces d'accueil diversifiés... ». En réitérant cette recommandation, il semble soutenir l'obligation d'inscription faite aux établissements d'enseignement supérieur en FWB, qui ne peuvent pas refuser d'inscrire sur base notamment d'un manque d'espace. Pourtant, il est évident qu'en tant que locataires nous ne pouvons pas réaliser tous nos souhaits en la matière.</p> <p>A partir de là, il nous semble opportun de questionner la posture de « position basse » assignée aux établissements, et qui nous amène à ajuster régulièrement nos pratiques managériales et pédagogiques pour faire face aux chiffres croissants de la population estudiantine, sans recevoir de moyens supplémentaires de la part de la FWB. Pendant ce temps, nous observons tous et toutes au fil des ans qu'une</p>

<sup>2</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>3</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			telle situation participe paradoxalement à l'instauration de conditions propices à une baisse du niveau des étudiant·e·s !
Programme	Recommandations	15	« Poursuivre les travaux du groupe "horaires décalés" afin d'analyser les opportunités et les risques liés à l'extension du dispositif Plan B, en veillant notamment à garantir un même niveau de qualité d'accompagnement pédagogique et administratif quel que soit le créneau horaire ». Il est important de préciser que l'extension du plan B aux étudiant·e·s en horaire décalé ne se justifie que « toutes choses égales par ailleurs ». Autrement dit, uniquement face à des situations de conflits horaires entre deux cours d'années différentes.
Qualité	Constats et analyse	11	Le comité conseille d'assurer « une représentativité de l'AS au sein du Conseil des Etudiants (...) pour la prise en compte effective des étudiant·e·s ». N'est-ce pas antinomique avec le constat partagé par ailleurs avec nous, à savoir que la représentation est déjà effective, tant elle « s'exerce tout au long de l'année via les délégué·e·s étudiant·e·s des trois niveaux » ? En quoi une nouvelle représentation étudiante au travers du CDE serait-elle, <i>ipso facto</i> , plus effective ou plus légitime ?

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

Roland SCHMETZ,  
Directeur du département  
ISFSC



Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Emmanuel MURHULA A.  
NASHI

