

## **Cursus INFORMATION & COMMUNICATION Actualisation du calendrier et plan de suivi 2013-2014**

**Rapport du comité de suivi  
adressé à l'Université libre de Bruxelles**

**Faculté de Philosophie et Lettres  
Département des Sciences de l'information  
et de la communication**

Comité de suivi :  
M. Bruno OLLIVIER et M. Frederik DE DECKER

Ce rapport est adressé l'ULB à :

- M. Didier VIVIERS, recteur de l'ULB
- M. Manuel COUVREUR, doyen de la faculté de Philosophie et Lettres
- Mme Michèle GALAND, vice-doyenne
- Mme Irène DI JORIO, direction du département SIC
- Mme Isabelle MEURET, direction du département SIC
- M. François HEINDERYCKX, coordonnateur de l'autoévaluation
- Mme Ndella SYLLA, conseillère pédagogique, BAP pour la faculté de Philosophie et Lettres
- Mme Sandrine CANTER, bureau d'études – service qualité ULB
- Mme Laurence ROSIER, conseillère pour la qualité du président et du recteur

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2009-2010 à l'évaluation du cursus INFORMATION & COMMUNICATION de l'ULB. A l'issue de cette évaluation, en janvier 2011, l'ULB a transmis à l'AEQES un calendrier et plan de suivi. En 2013, cet établissement a souhaité bénéficier de la procédure de suivi proposée par l'AEQES et lui a alors transmis un calendrier et plan de suivi actualisé.

Le 23 octobre 2013, le comité de suivi mandaté par l'AEQES et composé de MM. Bruno OLLIVIER et Frederik DE DECKER s'est rendu dans les locaux de l'ULB afin d'évaluer dans quelle mesure le plan de suivi initial a été réalisé ; d'apprécier la pertinence du calendrier et plan de suivi actualisé et d'apprécier le développement de la culture qualité dans le cursus d'INFORMATION et COMMUNICATION.

Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles est parvenu le comité de suivi à la lecture des documents transmis par l'ULB et à l'issue de leurs entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les participants aux entrevues qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Répondant au mandat que lui a confié l'AEQES, le comité de suivi a structuré le présent rapport comme suit :

- Volet 1 : état de réalisation du plan de suivi initial ;
- Volet 2 : pertinence du plan de suivi actualisé ;
- Volet 3 : appréciation de la culture qualité dans le cursus considéré.

Note :

Le présent rapport est destiné aux autorités académiques du cursus évalué ainsi qu'aux personnes en charge de la gestion de la qualité dans l'établissement et n'a pas vocation à être publié sur le site internet de l'AEQES.

La Cellule exécutive de l'AEQES archivera le contenu des rapports émis par les comités de suivi ainsi que les éventuels droits de réponse des établissements. Ces informations seront compilées (de manière à ne plus identifier les établissements concernés) et transmises au Comité de gestion de l'AEQES, de manière cyclique et pérenne. Ainsi, l'Agence disposera de données régulières faisant état du développement des systèmes et démarches qualité dans les établissements et programmes d'enseignement supérieur, ce qui lui permettra de dégager, le cas échéant, certaines tendances et analyses.

## **Volet 1 : état de réalisation du plan d'action initial**

---

### **a. Constats**

#### **Quel est l'état de réalisation du plan d'action initial ?**

Le plan de suivi a été presque entièrement exécuté pendant les trois années qui ont suivi l'évaluation initiale.

Depuis l'évaluation initiale de 2010, un certain nombre de transformations institutionnelles ont été menées à terme et d'autres sont mises à l'agenda. La situation institutionnelle se trouve ainsi profondément reconfigurée en 2014 par rapport au paysage du plan d'action initial. Les changements déjà menés à bien autant que ceux annoncés vont transformer la pédagogie mais aussi les structures des différentes filières.

Le master en Arts du spectacle qui avait demandé à se séparer de la structure commune s'est vu opposer un refus au niveau des textes légaux. En revanche, une nouvelle discipline autonome a été constituée qui regroupe *Arts du spectacle* et *Arts visuels*. La question se pose aussi bien de son identité en devenir que de son rattachement institutionnel. Le cinéma y sera-t-il conçu en tant qu'art ou en tant qu'outil de communication ? La réponse à cette question pourrait jouer un rôle dans les choix qui seront faits quant au futur rattachement institutionnel. Les discussions à ce sujet vont commencer et sont attendues par toutes les parties. Dans cette filière, le recrutement, après la visite d'évaluation, d'un nouvel enseignant, a redynamisé une réflexion en place depuis 15 ans. Un nouveau secrétaire a facilité les contacts avec les étudiants. Les mobilités des enseignants se développent. Cette filière fait ainsi preuve d'un dynamisme et d'une activité renouvelés dans un contexte mouvant.

La filière Multilingue va se voir profondément transformée par l'intégration des traducteurs et interprètes, qui oblige à repenser sa place et son rattachement possible à d'autres disciplines, en particulier au niveau du master.

Enfin le master INFOCOM va donner naissance à deux masters distincts, le premier en journalisme et le second en communication. Cette séparation va bien au delà d'une question d'affichage. Elle oblige à repenser le cursus INFOCOM avant le printemps 2014, pour une mise en place à la rentrée 2015.

#### **En termes d'ajustement des actions entreprises ?**

La démarche suivie dans une période d'ajustements structurels imposés par le cadre législatif apparaît fondamentalement pragmatique. Elle vise à utiliser au mieux comme opportunités de transformation interne les changements imposés de l'extérieur. Un exemple de cette démarche pragmatique est donné par les collaborations entreprises en INFOCOM avec l'IHECS, établissement traditionnellement rattaché aux écoles de commerce, ce qui n'est pas le cas de l'ULB. Nombre d'enseignants de l'ULB ont des caractéristiques différentes de ceux de l'IHECS : ils sont moins actifs dans le secteur privé, porteurs d'une approche plus scientifique que pratique et ne développent pas souvent de communication *online*. Or il est de fait que le champ de la communication s'enrichit et se complexifie sans cesse, ce qui oblige à une adaptation permanente. Dans ce cadre, les complémentarités que l'ULB envisage de développer avec l'IHECS portent sur une orientation pratique et spécialisée, sans pour autant négliger les réflexions stratégiques. La question se pose de savoir comment effectuer les rapprochements entre les deux établissements (échange de cours, intégration, co-diplomation...). La relation avec l'IHECS, si elle se réalise selon une approche souple permettra d'activer une co-diplomation tant avec l'UCL qu'avec l'ULB. Dans un premier temps, l'ULB travaillera avec l'IHECS pour la communication. Dans un second temps seulement sera examinée la possibilité de co-diplomation.

## b. Analyse, diagnostic

Les années 2010-2013, qui sont celles de réalisation du plan de suivi, ont vu un profond bouleversement du contexte institutionnel et des défis auxquels les formations doivent faire face pour des raisons légales. Il convient en ce sens de réévaluer les objectifs et le contexte institutionnel. L'ULB a développé depuis très longtemps des filières INFOCOM qui remontent à 1946. De son côté, la formation en communication multilingue, apparue un peu avant 2009 y est beaucoup plus récente, ce qui présente des avantages et des inconvénients. Elle est sans doute moins stabilisée, mais pourrait s'avérer plus réactive aux mutations exigées par le contexte. Les mutations annoncées vont en effet poser à toutes les formations la question très concrète de savoir avec qui elles veulent travailler.

La filière Multilingue fonctionne avec une équipe plus petite, face à un public très diversifié et très dynamique de 120/130 étudiants au total au recrutement international, avec des étudiants en provenance de communication. Ce diplôme fonctionne avec un grand nombre de cours empruntés. Il a entamé une réflexion sur l'intégration des interprètes et traducteurs... Les défis auxquels la filière Multilingue doit faire face sont ceux de l'identité de la formation et de l'encadrement pédagogique avec un cadre académique très réduit. Un plan de 5 ans va être mis en place. Deux écoles de traduction et d'interprétation (*l'Institut Supérieur de Traduction et d'Interprétation* et la catégorie *Traduction et Interprétation* de la Haute École *Francisco Ferrer*) seront intégrés à l'ULB. Il va falloir réorganiser les socles de langues afin de permettre une très grande variété de parcours au niveau du master pour les quelque 2000 étudiants qui suivront cette filière, et former davantage de professeurs de langue (en préparant en particulier à l'agrégation). Il conviendra de préserver des modes d'encadrement différenciés (assistants/académiques) et de relever le défi de la recherche selon des dynamiques qui risquent d'être complexes. Le master en communication multilingues n'a pas vocation à se voir absorbé par les formations en langues, car les étudiants viennent aussi y chercher une formation en communication. Il doit donc conserver sa spécificité, ce qui signifie que les sciences sociales et politiques pourraient y intervenir de manière plus massive.

Au plan de la faculté, la réforme en cours va désormais déterminer les clés de répartition en fonction de l'activité de recherche et du nombre d'étudiants. Elle créera donc de nouveaux équilibres. La pression exercée sur le corps académique dans le cadre de la restructuration dans la Faculté de Philosophie et Lettres est déjà forte dans la mesure il y existe de nombreux cursus parallèles. Ainsi, au départ de onze enseignants à la retraite, il est prévu que seule la moitié de leurs postes sera ouverte à de nouveaux recrutements.

La filière INFOCOM, de son côté, est soumise à des variations importantes d'effectifs. Le recrutement des cohortes reste difficile à maîtriser et le taux d'échec est important. L'augmentation du nombre d'étudiants admis à l'IHECS a eu des conséquences sur la filière, et en particulier sans doute une baisse des effectifs en Ba1 de 200 étudiants. Cette baisse des effectifs correspond sans doute à une meilleure orientation des étudiants, car le taux de réussite des Ba 1 n'a jamais été aussi bon.

Le plan de suivi, tel qu'il a été transmis dans sa version initiale, reprend bien un tableau qui récapitule les actions réalisées par l'établissement et les actions que celui-ci se propose de réaliser. Il serait toutefois souhaitable de compléter ces tableaux en insérant des commentaires qui correspondraient *a minima* au contenu de la *Note de contextualisation de l'actualisation du plan de suivi AEQES, cursus "information et communication"* envoyée le 5 octobre. Ce texte permet en effet de mieux comprendre la logique des actions entreprises. Ces deux documents appellent par ailleurs de la part du comité de suivi les remarques et suggestions suivantes :

- dans son troisième paragraphe, la *Note de contextualisation* évoque des « *difficultés techniques significatives rencontrées dans le déploiement des systèmes de gestion intégrée de l'information et de la communication* ». Cette formulation pourrait être revue (si cette *Note* est destinée ultérieurement à accompagner le tableau des actions) dans la mesure où le texte final est destiné à la communication externe.

- si le dernier paragraphe de cette *Note* semble faire preuve d'une analyse lucide (« *Les perspectives qui se dessinent dans ce cadre ne laissent pas entrevoir la possibilité d'un renforcement supplémentaire étant donné que la Faculté devra, semble-t-il, au contraire réduire son cadre enseignant dans les années à venir* »), sa formulation

peut avoir des effets négatifs lors de la publication sur Internet et pourrait être compris à l'extérieur comme l'aveu public d'une absence de vision stratégique. En ce sens une autre formulation pourrait être souhaitable.

De son côté, le tableau appelle les commentaires suivants :

- dans l'Axe 1, à la 5ème ligne, le suivi à donner est défini comme la « *contribution du département à la préparation du plan stratégique* ». Cette expression qui semble demander aux départements de participer au plan stratégique suggère que ce plan est imposé aux départements sous une forme *top down*.
- dans l'axe 2, il existe deux rédactions différentes transmises de la partie qui concerne l'appui pédagogique. Il serait ici profitable d'étayer le lien entre les deux aspects soulevés (création du bureau et promotion de la réussite). De même, il est souhaitable d'impliquer les enseignants dans le référentiel de compétences, afin qu'ils s'approprient cet outil de telle manière qu'il ne soit pas la marque d'une qualité décidée et définie seulement par les autorités académiques.
- il n'est peut être pas opportun de définir comme objectifs l'actualisation des formations de master et leur mise en cohérence avec le cadre légal lié alors qu'elles sont imposées par le nouveau décret. En revanche, l'actualisation du référentiel de compétences peut parfaitement constituer un objectif légitime
- concernant l'axe 3, le comité estime qu'il serait illusoire de vouloir faire reposer l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la communication exclusivement sur un axe opérationnel et technique. Le nouveau portail pourrait être l'occasion de développer des actions de type collaboratif.

### **c. Conclusion**

Le comité de suivi émet un **avis réservé** sur le plan de suivi qui lui a été transmis. Cet avis réservé ne concerne ni la réalisation du plan initial, ni les objectifs posés pour la période qui s'ouvre. Il concerne la forme et le « ton » des documents transmis. Les éléments rassemblés dans le tableau ne deviennent en effet pleinement compréhensibles qu'à la lecture de la lettre qui l'a suivi. Ce document, dont la destination est d'être publié et consultable sur Internet, est loin de montrer la richesse des actions menées par la faculté et l'ULB. Il devrait pouvoir valoriser l'établissement et sa stratégie ce qui ne sera pas pleinement le cas s'il garde sa forme actuelle.

## ***Volet 2 : pertinence du calendrier et plan de suivi actualisé***

---

### **a. Pertinence des choix stratégiques posés par l'établissement au sein du plan d'action actualisé**

Les options développées dans le plan de suivi ont dû être réévaluées à partir des impératifs organisationnels et pédagogiques induits par le décret Marcourt qui va profondément changer le paysage pour les formations considérées.

Trois axes principaux ont été choisis pour le plan d'action actualisé :

Le premier s'appuie sur le *contexte institutionnel* qui se révèle être favorable au développement de collaborations avec des établissements d'enseignement supérieur bruxellois. La collaboration avec d'autres institutions est conçue de manière à valoriser les complémentarités. Elle se développera avec deux établissements : la VUB pour l'enseignement et la recherche et l'IHECS pour l'enseignement. Ce premier axe vise toutefois des variables sur lesquelles l'entité n'a pas beaucoup de marge de manœuvre. Il serait sans doute intéressant d'orienter le plan d'action autour d'axes sur lesquels l'entité a sa propre marge de manœuvre.

Le comité de suivi a estimé que l'établissement n'avait parfois pas su anticiper suffisamment les changements et planifier les actions qu'ils allaient imposer.

Le second axe concerne la *mobilité des étudiants au niveau des masters*. Il vise à clarifier la place des programmes de mobilité dans la formation, à repenser les modes de sélection, l'organisation et la liste des partenaires avec lesquels des échanges existent. Dans la présentation de ce second axe on pourrait établir un lien plus clair entre la mobilité des étudiants et les compétences visées par le(s) programme(s). A ce sujet, les entretiens réalisés laissent penser que l'unanimité ne se fait pas autour des bénéfices que la mobilité peut produire chez les étudiants. Cela signifie-t-il que l'appropriation de la mobilité ne s'est pas faite au sein de certains programmes ou qu'une évaluation des effets amène à reconsidérer l'importance de cette mobilité ?

Le troisième axe vise à maintenir ou à renforcer *l'encadrement actuel*, et à développer la *mobilité des enseignants* avec des établissements étrangers. C'est celui qui apparaît comme le plus faiblement argumenté.

### **b. Pertinence des choix opérationnels posés par l'établissement au sein du plan d'action actualisé**

Les mutations induites par le décret Marcourt ont des conséquences opérationnelles au niveau des postes et au niveau des collaborations avec les autres établissements.

Au niveau des postes, la pression exercée sur la Faculté de Philosophie et Lettres oblige à envisager la fermeture de certaines filières et à réfléchir à de meilleures synergies. La réflexion est menée au niveau de la faculté avec chacun des départements, puis au sein de chaque département, de manière à produire un plan à faire valider par l'ensemble. Dans ce domaine, les choix stratégiques ne sont pas encore faits. La prise en compte de la mobilité et le renforcement des langues sont toutefois des indices des options prises.

Au niveau de la collaboration entre établissements, la création de la *Brussels University Alliance*, structure conjointe ULB-VUB, est destinée à faciliter les projets coordonnés entre les deux universités. La VUB, dont les domaines de compétence présentent des complémentarités avec l'ULB en communication, accueille, à partir de 2013-2014, un master en journalisme qui existait dans une Haute Ecole. Elle est appelée à devenir un partenaire privilégié dans le domaine du journalisme. La collaboration avec l'IHECS se développera dans un domaine que cet établissement connaît bien et pour lequel les complémentarités seront nombreuses, celui de la communication des entreprises.

## **Volet 3 : appréciation du développement de la culture qualité**

---

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

Pendant les entretiens et dans les textes fournis, les experts n'ont pas reçu beaucoup d'information au niveau de la politique de gouvernance de l'établissement.

En général, il est apparu clairement que les changements, au niveau de la faculté, sont pilotés par le doyen et que l'implication des enseignants et des étudiants fait parfois défaut. L'expression « verrouillage total » utilisée ne laisse pas grand-chose à l'imagination. La gouvernance est alors assez hermétique ce qui est sûrement problématique concernant des défis du futur qui ne sont pas mineurs.

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

Un des défis dans une période de restructuration permanente consiste à motiver les différents acteurs à faire « vivre » la démarche qualité. L'accent est mis sur la communication et sur un autocontrôle permanent, par les pairs, ce qui doit permettre à la communauté académique de s'adapter aux demandes. La Commission interne de l'Évaluation de la qualité (CIE-ULB) met ainsi en relation les différents corps de l'université, ceux qui ont déjà été évalués et ceux qui vont l'être, pour permettre un échange de « bonnes pratiques ». Il n'en demeure pas moins que les procédures font parfois sentir la démarche qualité comme une mobilisation lourde en termes de personnes, de temps et de formulaires.

En outre, il ne semble pas que les étudiants soient systématiquement informés des réunions qualité. Les évaluations de cours ne sont pas obligatoires et nécessitent un quorum de 75% de participation qui n'est pas souvent atteint. Il s'avère difficile de les faire participer aux structures de qualité, en dépit de leur engagement très fort, car ils associent davantage la notion d'évaluation à une culture de l'évaluation fondée sur le *Ranking* qu'à une culture qualité qui sous-tend une amélioration constante des enseignements et des services. Au niveau de l'université, les structures de gestion impliqueront une présence obligatoire des étudiants dès janvier 2014.

Dans un contexte de mobilisation parfois lourde des enseignants qui doivent concevoir une réforme de l'enseignement et de la recherche, il a été dit pourtant que la démarche constructive de l'AEQES, qui permet un suivi des transformations, est vue comme une aide pour les personnels académiques et non comme une source de stress supplémentaire, ce que d'autres démarches d'évaluation peuvent engendrer.

L'ULB organise la formation des nouveaux enseignants. Le centre des technologies de l'enseignement met en place pour eux des formations pédagogiques (exemples : *comment donner cours en grand amphithéâtre ?*, *comment faire des QCM intelligents ?*), leur propose d'assister à des cours et de donner un feedback, et organise un week-end à Spa pour permettre de travailler ensemble.

S'il existe un Bureau d'études – service qualité au niveau de l'établissement, au niveau des facultés, la qualité est gérée de manière autonome. Sur le plan pédagogique, un Bureau d'Appui Pédagogique a pour rôle d'aider à capitaliser les expériences. Traditionnellement, un avis pédagogique est demandé aux étudiants tous les ans sur les cours qu'ils ont suivi l'année précédente. Cette procédure est toutefois difficile à organiser dans la mesure où les étudiants ne sont pas demandeurs. Les enseignants reçoivent les résultats de ces évaluations qui font partie de leurs dossiers. Un nouveau système sera mis en place en janvier 2014, avec de nouveaux questionnaires sur chaque enseignement et sa place dans le cursus.

La faculté Philosophie et Lettres s'est proposée « faculté pilote » pour le développement de ces nouveaux questionnaires pour lesquels un retour est espéré au niveau de la qualité de l'enseignement et du caractère collectif du travail. Cette réforme s'accompagnera d'une communication multi supports en direction des étudiants. Il existe un conseiller pédagogique au niveau de la faculté.

Les enseignants sont enfin encouragés à faire des évaluations qualitatives à la fin de chacun des cours. Ce travail est conçu dans une perspective de métacognition pour montrer la transversalité des compétences à développer. Il existe des dispositifs similaires dans toutes les années d'études et l'ensemble est intégré au programme « Aide à la réussite ». L'objectif est de sensibiliser à la question des compétences et de faire entrer la culture de la qualité dans les pratiques.

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

Il semble exister un décalage, dans le système de gestion de la communication et de la qualité de l'enseignement, entre la vision de la direction et la perception des étudiants. Par ailleurs, les objectifs et éléments probants sont plus envisagés du point de vue de la mise en place technique (caractère opérationnel du portail) et que du point de vue de l'appropriation par les acteurs.

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

Les canaux de communication internes sont nombreux et variés (nombreuses plateformes, portail « Mon ULB », bureau de la Faculté, cercle des étudiants ...). Mais le système se trouve souvent face à des impasses. Alors que les courriers électroniques envoyés sont nombreux, l'utilisation des adresses mail des étudiants à l'université montre parfois ses limites et l'utilisation des adresses mail privées n'est pas envisagée par respect de la vie privée. Le lien avec les réseaux sociaux, utilisés par les étudiants, n'est pas envisagé, afin de rester dans une logique qui permette de contrôler l'information et d'éviter des dysfonctionnements. Il en résulte une perception parfois mitigée de cette communication. Malgré la multiplicité des canaux de communication, elle peut être perçue comme une communication *top down* que les acteurs ne s'approprient pas pleinement.

### **Recommandations concernant le développement de la culture qualité :**

Le développement de structures horizontales de communication qui permettraient de favoriser les échanges entre enseignants, entre étudiants et entre enseignants et étudiants, pourrait compléter utilement une culture qualité qui est parfois ressentie comme la production d'une communication verticale du haut vers le bas. L'utilisation de plateformes collaboratives destinées aux enseignants, l'appropriation par les étudiants de projets qui utilisent les outils de communication qui sont les leurs représentent des exemples des pistes possibles. Le développement de cette communication autour de la qualité compéterait le sentiment de suivre une formation de haut niveau que manifestent les étudiants.

Le comité de suivi recommande d'introduire une culture plus participative concernant les stratégies, les pistes à suivre lors des changements prévus, culture dans laquelle les enseignants aussi bien que les étudiants se verront impliqués.



## PLANNING de la VISITE

Département des sciences de l'information et de la communication,  
30 avenue Depage (bâtiment D), 11<sup>ème</sup> étage, 1050 Bruxelles

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| 9h-9h30     | Réunion préparatoire   | <i>Comité de suivi à huis-clos</i>  |
| 9h30-11h    | Présentation par les autorités académiques et le(s) responsable(s) qualité | M. Couvreur, doyen<br>Mme Galand, vice-doyenne<br>Mmes Di Jorio et Meuret, M. Heinderyckx, direction du département SIC<br>Mme Sylla, conseillère pédagogique |
| 11h-11h10   | Débriefing de l'entretien  | <i>Comité de suivi à huis-clos</i>  |
| 11h10-12h10 | Rencontre avec des enseignants (et présidents de filières)                 | Mmes et MM Lask, Jaspers, Calabreses, Andrin, Le Cam, François, Di Jorio, Meuret, Heinderyckx, Bouko, Vanhaesebrouck, Sylla et Gaspard                        |
| 12h10-12h20 | Débriefing de l'entretien  | <i>Comité de suivi à huis-clos</i>  |
| 12h20-13h00 | Rencontre avec des étudiants   | Mmes et MM Caufriez, Lestienne, Gonzalez Garcia et Wiard  |
| 13h00-13h45 | déjeuner   |   |
| 13h45-16h30 | Débriefing du comité et consultation de documents                          | <i>Comité de suivi à huis-clos</i>  |
| 13h30-17h   | Entretien avec les autorités académiques et le(s) responsable(s) qualité   | M. Couvreur, doyen<br>Mmes Di Jorio et M. Heinderyckx, direction du département SIC<br>Mmes Canter et Sylla   |