



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

Stéphane RULLAC
Charlène BARBIER
Lucie NICOSIA

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Sciences sociales

Bachelier Assistant·e social·e
Bachelier Conseiller·ère social·e

Haute École en Hainaut (HEH)

02 octobre 2025

Table des matières

Sciences sociales : Haute École en Hainaut	3
Synthèse.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	8
Critère Programme	9
Critère Qualité	15
Conclusion.....	20
Droit de réponse de l'établissement	21

Sciences sociales : Haute École en Hainaut

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 des bacheliers en Conseiller·ère social·e et Assistant·e social·e, 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 14 mars 2025 à la Haute École en Hainaut (HEH). 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 les bacheliers Conseiller·ère social·e et Assistant·e social·e, 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 étudiant·es qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Stéphane Rullac, expert pair et de la profession, président du comité
- Charlène Barbier, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Lucie Nicosia, experte étudiante

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Engagement institutionnel en faveur de la démarche qualité, illustré par l'existence d'une cellule qualité structurée au niveau du département social.
- Participation active des différentes parties prenantes aux processus qualité.
- Bonne dynamique d'innovation pédagogique (Laboratoire d'intervention communautaire, évaluations intégrées, classe inversée).
- Renforcement des liens avec les professionnel·les et les alumni grâce à des dispositifs concrets (tables rondes, réseau alumni).
- Communication fluide vis-à-vis des étudiant·es pour le décret paysage via une personne-ressource clairement identifiée.
- Mise en place de commissions transversales permettant une bonne vision institutionnelle : renforcement, mutualisation des services et stimulation des échanges.
- Un service d'aide à la réussite (SAR) connu des étudiant·es, utilisant des outils innovants comme la charte d'engagement.
- Laboratoire d'intervention communautaire comme levier central d'innovation pédagogique et de recherche-action.
- Communication du bilan de résultats des évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE) aux parties prenantes en interne.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Formalisation insuffisante du volet « Check » de la méthodologie PDCA (encore trop informelle).
- Risque d'essoufflement des équipes pédagogiques face à la multiplication des réunions et des actions relatives à la démarche qualité.
- Différenciations intersites et inter formations dans l'encadrement des stages et des TFE.
- Offre de formation continue en interne destinée aux enseignants est généraliste (thèmes transversaux) et limitée (contrainte financière).
- Accès aux infrastructures difficile pour les personnes à mobilité réduite (PMR).
- Pas d'ateliers du SAR spécifique pour les bacs 2 et 3.
- Disparités au niveau de la nomination des délégué·es (intersites) et de la communication globale sur le rôle et les missions des délégué·es.
- Définition du conseiller·ère social·e pas encore totalement comprise par les parties prenantes.

OPPORTUNITÉS

- Une formation qui répond à des attentes sociétales et en ligne avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).
- Le caractère unique du bachelier en Conseiller·ère social·e en Fédération Wallonie Bruxelles.
- Examen d'admission élargissant l'accès à la formation.

MENACES

- Crainte d'une perte d'autonomie financière et organisationnelle liée à la réforme de gouvernance institutionnelle.
- Difficultés liées à l'augmentation continue des effectifs étudiant·es en Assistant·e social·e (encadrement, locaux, ressources limitées) vs chute des inscriptions des étudiant·es en conseiller·ère social·e.
- Augmentation de la précarité étudiante pouvant impacter négativement les taux de réussite et le décrochage.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES.

- 1 Renforcer la formalisation du « Check » du PDCA en créant des indicateurs précis et systématiques pour assurer un suivi régulier, transparent et efficace des actions de la démarche qualité mise en œuvre.
- 2 Continuer le travail sur les EEE en améliorant la pertinence des évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE) en impliquant activement étudiant·es et enseignant·es dans leur élaboration qualitative et en réfléchissant à la possibilité d'éventuellement affiner leur structure par Activité d'Apprentissage (AA). En plus de la communication de l'analyse des résultats des EEE qui est transmise aux étudiant·es, communiquer sur les actions concrètes qui ont été identifiées à la suite de ces évaluations afin de renforcer l'adhésion des parties prenantes.
- 3 Garantir l'équité et l'accessibilité pour tout·es les étudiant·es, en adaptant concrètement les infrastructures à l'accueil des personnes à mobilité réduite (PMR).
- 4 Valoriser et rendre stratégiques les innovations pédagogiques en renforçant la visibilité du Laboratoire d'intervention communautaire, et en augmentant l'accès des enseignant·es à une formation continue spécifique à leurs besoins.
- 5 Continuer à harmoniser les procédures d'encadrement des stages et des TFE dans les mêmes cursus sur différents sites, mais également entre formations tout en conservant les spécificités de chaque formation.
- 6 Poursuivre le travail de communication réalisé sur le bachelier en conseiller·ère social·e en externe et continuer la réflexion sur l'identité professionnelle en interne.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

Créée en 1996, la Haute École en Hainaut (HEH.be) est issue de la fusion de quatre établissements : l'Institut Supérieur Industriel de Mons (ISIMs), l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique (ISEP) Mons - Tournai, l'Institut Supérieur Économique de Tournai (ISET) et l'École sociale de Mons (ES). Disposant de campus situés à la fois à Mons et à Tournai, la HEH.be fait partie du pôle académique hainuyer.

La HEH.be dispense 33 formations d'enseignement supérieur (bacheliers et masters) au sein de quatre départements (Sciences juridiques, économiques et de gestion - Sciences de l'éducation et enseignement - Sciences sociales - Sciences et technologies).

Le département des Sciences sociales dispense les deux bacheliers professionnalisant (niveau 6 du cadre des certifications²) : le bachelier en Assistant·e social·e organisé sur les deux sites Tournai et Mons et le bachelier en Conseiller·ère social·e, sur le seul site de Mons. Ce dernier cursus est unique en Fédération Wallonie Bruxelles.

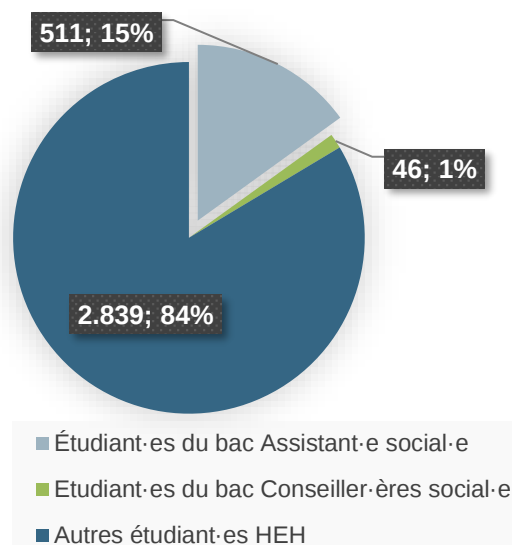
La Haute école en Hainaut organise également en codiplomation deux masters : le MIAS (Master en Ingénierie de l'Action Sociale) avec la Haute École provinciale du Hainaut - Condorcet (diplôme évalué distinctement) et le METIS (Master en Transition et Innovations Sociales), ouvert depuis 2017-2018. Il coorganise également un Bachelier Assistant·e social à horaire décalé avec plusieurs établissements d'enseignement de Promotion sociale depuis 2017-2018 qui a fait l'objet d'une évaluation initiale distincte lors de cette campagne.

En 2022-2023, 511 étudiant·es étaient inscrit·es au bachelier en Assistant·e social·e à la HEH et 46 étudiant·es inscrits en conseiller·ère social·e. Ces 557 étudiant·es (AS et CS) représentaient 16% du nombre total d'étudiant·es inscrit·es à la HEH, à savoir 3396 étudiant·es. Les étudiant·es de la haute école représentaient 11% du nombre total d'étudiant·es inscrit·es au bachelier Assistant·e social·e dans l'ensemble des hautes écoles (HE) en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) évalué lors de cette campagne³.

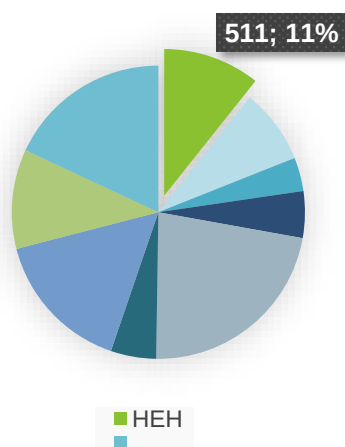
² Le cadre européen des certifications, adapté pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et disponible à l'annexe 1 du décret Paysage, en cliquant [ici](#) (voir : cadre des certifications de l'enseignement supérieur en Communauté française).

³ Source : base de données SATURN, année de référence 2022-2023.

Étudiant·es inscrit·es dans les bacs Assistant·e social·e et
Conseiller·ère social·e à la HEH



Étudiant·es inscrit·es dans le bachelier
en Assistant·e social·e
en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation externe réalisée en 2017-2018, le contexte institutionnel et pédagogique du Département des Sciences sociales (DSS) de la Haute École en Hainaut (HEH) a connu plusieurs évolutions majeures.

Au niveau règlementaire, la HEH est devenue l'une des cinq Hautes Écoles organisées par l'organisme public autonome Wallonie Bruxelles Enseignement (WBE), suite au décret de février 2019. Cette transition offre à l'institution l'opportunité d'implémenter des politiques novatrices en matière de gouvernance et de gestion de projets.

Institutionnellement, la HEH a pris part à la phase pilote d'évaluation institutionnelle initiée par l'AEQES en 2019-2021, ce qui a renforcé sa politique qualité interne. De plus, la crise sanitaire liée au COVID-19 (2020-2022) a accéléré certaines innovations pédagogiques, notamment en matière d'e-learning et de pédagogie active. En réponse aux défis psychologiques engendrés par cette crise, une psychologue a été recrutée pour accompagner le corps étudiant.

Sur le plan organisationnel et pédagogique, la réforme de gouvernance interne a entraîné une nouvelle dynamique : la directrice actuelle du département, précédemment coordinatrice qualité, a initié une approche participative et fédératrice du changement. Le plan stratégique 2021-2026, coconstruit de manière participative avec les parties prenantes, a permis d'intégrer concrètement les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les programmes, d'améliorer les outils numériques et de renforcer l'accompagnement des étudiant·es, notamment par le biais de séjours pédagogiques courts et d'initiatives telles que le Laboratoire d'intervention communautaire.

Par ailleurs, l'augmentation notable des effectifs étudiant·es (+6,4 % en 2022-2023) et l'évolution vers des profils étudiant·es de plus en plus diversifiés (avec une augmentation de la précarité étudiante) ont nécessité l'instauration de nouveaux mécanismes de soutien personnalisé. Parmi ces initiatives figure notamment l'engagement d'une psychologue pour un soutien individualisé et l'introduction de contrats individuels d'engagement à la réussite. Enfin, la communication interne et externe a été notablement renforcée par la création d'une fonction dédiée en interne et l'amélioration des outils numériques, malgré des défis persistants liés à la gestion administrative et organisationnelle, aux ressources financières limitées et à des infrastructures parfois inadéquates.

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 Un grand nombre d'actions ont été entreprises par les cursus suite aux recommandations de l'évaluation précédente. Elles sont recensées dans un tableau qui reprend leur état d'avancement par année académique de 2019 à 2024. Chaque action fait l'objet d'une fiche de suivi. Cette « fiche action » consigne de manière plus détaillée les acteur·rices, la mise en œuvre et les projets liés à l'action en question. Un code couleur permet de visualiser rapidement l'état d'avancement.
- 2 Parmi ces actions, le comité note la refonte significative des programmes qui a été réalisée en deux temps, dans une logique d'amélioration continue, en prenant en compte l'avis des parties prenantes via l'utilisation d'outils et en créant une commission programme. Le travail a été l'occasion d'un focus plus particulier sur la progression pédagogique des apprentissages, la transversalité des savoirs et le lien avec le terrain. Ainsi des dispositifs pédagogiques innovants (classes inversées, coaching, évaluations intégrées) ont été introduits pour dynamiser les apprentissages et répondre au constat initial du peu d'interaction étudiante. Par ailleurs, un laboratoire d'intervention communautaire a été créé pour renforcer la recherche-action et l'ancrage du programme dans les réalités professionnelles du secteur social.
- 3 Le Service d'Aide à la Réussite (SAR) a été renforcé et les liens avec les professionnel·les ont été consolidés grâce à l'organisation régulière de tables rondes et à l'implication renforcée des Alumni dans la formation continue, la supervision des stages et la révision des programmes
- 4 La section AS est consciente de ses défis notamment au niveau de la concertation pédagogique qui reste complexe à généraliser en raison de la diversité des profils enseignants et des contraintes organisationnelles liées aux emplois du temps. Les réunions au niveau des équipes pédagogiques s'accumulant, la coordination qualité a décidé de prendre davantage un rôle structurant : elle clarifie les problématiques avant de les partager en concertation pour que le département et les sections s'en saisissent ensuite et les transforment en actions concrètes. L'objectif est de faire gagner du temps et d'éviter un potentiel essoufflement des équipes.

- 5 Enfin, l'augmentation des effectifs étudiant·es pose des défis en matière d'encadrement, d'infrastructures et de gestion des espaces pédagogiques, qui nécessitent des ajustements continus.

Pertinence du programme

- 6 Le département des sciences sociales veille à respecter les nouvelles dispositions légales, notamment la réforme du décret Paysage qui impose désormais la réussite des 60 premiers crédits du cursus en deux ans maximum. Une personne référente (« Madame Décret ») est spécifiquement désignée pour informer les étudiant·es des implications réglementaires sur leur parcours. Celle-ci est connue des étudiant·es et est régulièrement consultée. Elle assure une communication directe, claire et régulière auprès des étudiant·es, facilite leur compréhension des changements réglementaires et leur permet d'adapter efficacement leur parcours pédagogique.
- 7 Dans le cadre de la refonte du programme, le renforcement du lien avec le monde professionnel constitue une avancée majeure du département social, avec une implication accrue des professionnel·les dans les activités d'enseignement, notamment via des tables rondes régulières et des interventions lors des cours ou encore des soupers Alumni pour garder le lien avec les ancien·nes étudiant·es devenus des professionnel·les. Des dispositifs comme « Les Coulisses du métier » ont été développés pour assurer une meilleure adéquation des formations aux réalités et attentes du secteur professionnel. Ces multiples projets et interactions permettent, entre autres, l'actualisation constante des contenus pédagogiques.
- 8 L'intégration de la recherche-action dans les pratiques pédagogiques s'est accentuée, notamment grâce au Laboratoire d'intervention communautaire, bien qu'une généralisation et une meilleure visibilité en interne soient encore à renforcer; toutefois, son intégration dans les pratiques pédagogiques internes peut encore être améliorée.
- 9 L'offre linguistique, spécifique à la section Conseiller·ère social·e, a été adaptée à la suite des retours des parties prenantes, avec désormais un choix entre l'anglais et le néerlandais, répondant ainsi aux besoins spécifiques du terrain professionnel et aux attentes exprimées par les étudiant·es. Des opportunités de mobilités pour le personnel enseignant et administratifs existent et sont saisies.
- 10 Le bachelier Conseiller·ère social·e, unique en Fédération Wallonie Bruxelles, reste peu connu du grand public, ce qui peut nuire à la reconnaissance et à la légitimité de leur futur métier. Par ailleurs, en interne, la définition du conseiller·ère social·e n'est pas encore claire pour l'ensemble des parties prenantes ce qui ne participe pas au renforcement de l'identité professionnelle du cursus.
- 11 Une communication externe renforcée a été mise en place à travers des initiatives spécifiques, telles que l'engagement d'un chargé de communication, la mise en ligne régulière d'informations actualisées sur le site web institutionnel et des actions ciblées dans le cadre d'un plan de communication qui a été

élaboré pour améliorer la visibilité des filières, notamment celle de Conseiller·ère social·e (CS). Les posts sur les réseaux sociaux comme Instagram et Facebook sont centralisés et effectués par un membre de l'équipe enseignante bien identifiée.

Cohérence du programme

- 12 Une bonne ambiance d'équipe et un esprit collaboratif entre enseignant·es favorisent une meilleure coordination pédagogique, soutenue par des réunions régulières, formelles et informelles, ainsi que par la mobilité des enseignant·es sur les différentes implantations.
- 13 La concertation pédagogique, malgré les avancées réalisées par les refontes des programmes, reste complexe à généraliser en raison des contraintes organisationnelles (diversité des profils enseignant·es et emplois du temps variés), ce qui limite encore l'harmonisation complète des pratiques.
- 14 Les refontes du programme ont été entamées en 2019 et ont depuis lors fait l'objet de différentes modifications et ajustements au niveau de l'organisation des UE, des profils d'enseignement intégrant les objectifs de développement durable, des activités pédagogiques et des modalités d'évaluation, dont le TFE et le stage. Par exemple, une réorganisation complète des Unités d'Enseignement (UE) méthodologiques a été opérée, répartissant plus équitablement les enseignements méthodologiques sur les trois blocs. Les prérequis sont désormais clairement définis pour structurer le parcours pédagogique des étudiant·es dès la première année. Cette acquisition cohérente et progressive des compétences par les étudiant·es permet de les préparer davantage au travail de fin d'études (TFE).
- 15 Ce renforcement au niveau de l'encadrement des travaux de fin d'études (TFE) est doublé d'une harmonisation, encore en cours, des grilles d'évaluation critériées. Chaque étudiant·e reçoit également un guide du TFE avec un échéancier, des conseils pratiques généraux, etc. qui vise à réduire les inégalités de traitement selon les promoteur·rices.
- 16 L'encadrement des stages a également fait l'objet d'un renforcement. Certaines disparités persistent notamment entre implantations et formations. En AS, une procédure formalisée régulant les interactions entre maîtres de formation pratique (MFP), maîtres d'apprentissage (MA) et maîtres·ses de stage a été instaurée afin de mieux gérer les difficultés rencontrées par les étudiant·es. Pour la section AS, plus particulièrement, l'organisation est formalisée : la mise en stage des étudiant·es est déléguée à des maîtres de formation pratique (MFP), ce qui n'est pas le cas en section CS. En CS, le stage ne fait pas l'objet de supervision. La cote est rendue par le maître de stage. Si l'étudiant·e a un portfolio à compléter, il n'est pas amené lors d'une séance dédiée à partager son expérience. Pour le bachelier AS, sur les deux implantations, le comité note également le même manque d'espace de parole « post stage » qui fait que les étudiant·es n'ont pas l'occasion de déposer officiellement leur vécu et leur ressenti et de les mettre en perspective dans un environnement cadré par un enseignant·e.

- 17 Les évaluations intégrées ont été étendues pour favoriser la transversalité entre matières et compétences, assurant ainsi une cohérence pédagogique accrue et une meilleure articulation entre théorie et pratique professionnelle en même temps qu'elle permet une utilisation efficace du temps.
- 18 Des mécanismes d'informations spécifiques, notamment via une personne référente (« Madame Décret »), ont été mis en place pour assurer une communication claire et régulière sur les changements réglementaires et leurs implications pour les étudiant·es.

Efficacité et équité du programme

- 19 La réorganisation du service d'aide à la réussite et l'augmentation des moyens humains font partie des avancées significatives. Le service multiplie les actions spécifiques telles que l'organisation d'entretiens individuels réguliers, la planification de créneaux pour les remédiations, l'organisation de permanences régulières-de suivis individuels et la mise en place d'ateliers méthodologiques et thématiques plus au moins originaux (ex : piscine, méditation). L'offre est diversifiée et ne s'arrête pas au domaine pédagogique, elle touche également au bien-être de l'étudiant·e. Le recrutement d'une psychologue en réponse à la détresse observée durant la crise COVID-19 constitue également une avancée en ce sens. Celui-ci a été possible grâce à la solidarité budgétaire entre les départements. Si les étudiant·es des blocs supérieurs peuvent s'inscrire aux ateliers du SAR (sans être prioritaires) aucune activité spécifique n'est prévue pour eux.

Bonne pratique :

Afin de s'assurer de l'engagement des étudiant·es dans les différents ateliers et remédiations, le service d'aide à la réussite a mis en place un système de suivi qui se matérialise par un contrat individuel d'engagement à la réussite. Celui-ci permet de valoriser l'implication de l'étudiant·e, mais aussi de le motiver à continuer puisqu'il formalise sa participation. Cela facilite également l'organisation et la planification des ateliers par le SAR.

- 20 L'infrastructure numérique s'est modernisée (Moodle, Microsoft Teams, e-learning), notamment suite à la crise sanitaire, pour répondre aux nouvelles exigences pédagogiques et faciliter l'accès aux ressources numériques.
- 21 Malgré les efforts d'adaptation logistiques (locaux, horaires), les infrastructures actuelles restent parfois inadaptées : inaccessibilité de certains locaux pour les personnes à mobilité réduite (PMR) et disponibilité insuffisante des locaux pour l'ensemble des étudiant·es.
- 22 Une surcharge administrative et organisationnelle ressentie par les équipes pédagogiques, liée à la multiplicité des réunions et procédures administratives complexes, limite le temps disponible pour l'accompagnement personnalisé des étudiant·es ainsi que la formation continue et l'innovation pédagogique. La

commission de formation continue au niveau institutionnel a été mise en place suite à son plan d'action de 2023. Elle recueille les besoins du personnel en formation. Si l'offre de formations transversales et celles dispensées par le département social sont accessibles gratuitement pour les personnels, l'accès à des formations spécifiques est restreint par des contraintes financières ne permettant pas aux enseignant·es d'actualiser les contenus pédagogiques, de développer et d'entretenir leurs compétences, mais aussi leur réseau professionnel dans leur domaine. Cette situation à terme peut diminuer la motivation et l'engagement du corps enseignant.

- 23 La hausse continue des effectifs étudiant·es (+6,4 % en 2022-2023) génère également des tensions sur l'encadrement pédagogique, avec des difficultés à l'avenir pour maintenir une qualité constante de suivi individualisé, en raison des ressources humaines et matérielles limitées.
- 24 Si une attention particulière est portée à l'équivalence des programmes entre les implantations de Mons et Tournai. Des disparités subsistent dans l'offre d'activités extra-académiques et d'accueil entre les deux implantations (Mons et Tournai), induisant un sentiment d'iniquité sur le site de Tournai.

Bonne pratique :

Les entretiens de fonctionnement avec la direction sont organisés tous les deux ans. Ils permettent de savoir ce qui est attendu par la direction (retour sur leur travail), permet d'avoir un regard extérieur et aussi peut permettre de déposer des choses difficiles avec le quotidien ou les attributions.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre l'harmonisation entre les implantations de Mons et Tournai, en mettant l'accent sur l'encadrement des stages. Établir des procédures communes aux sections Assistant·e social·e et Conseiller·ère social·e, tout en préservant leurs spécificités. Créer un groupe de travail intersites pour élaborer un guide d'encadrement des stages unifié, incluant des critères d'évaluation standardisés et des outils de suivi communs. Il serait peut-être intéressant de réfléchir à une possibilité de supervision individuelle post stage (sans cotation) pour accompagner les étudiant·es dans leur ressenti et vécu lié au stage.
- 2 Concernant l'encadrement TFE, il s'agirait également de stimuler les échanges de bonnes pratiques via des réunions de département afin de mutualiser les efforts de l'équipe enseignante dans la conception des outils. À titre d'exemples non exhaustifs : généraliser le guide du TFE, mettre en place un comité de pilotage intersections pour harmoniser les grilles d'évaluation et mettre en place un système de double correction.

- 3 Renforcer les dispositifs d'accompagnement à la réussite tout au long du cursus en proposant aussi des activités spécifiques pour les bacs 2 et 3.
- 4 Organiser la formation continue des enseignant-es : établir un plan de développement professionnel individualisé pour chaque enseignant-e, incluant des formations spécialisées et des immersions professionnelles régulières dans le secteur social en y allouant un budget. Ce qui peut permettre de valoriser leur engagement professionnel et ainsi éviter l'épuisement.
- 5 Renforcer le rôle du Laboratoire d'intervention communautaire. Cela pourrait passer par le fait d'intégrer systématiquement ses activités dans les cursus, impliquer les étudiant-es dans des projets de recherche-action dès la première année, et organiser un symposium annuel pour présenter les travaux réalisés aux partenaires professionnels.
- 6 Au niveau de la communication externe, poursuivre le travail de promotion réalisé au sein du département et la réalisation effective du plan de communication pour valoriser davantage les filières, dont celle de conseiller·ère social·e (à titre d'exemple, créer des partenariats avec des établissements d'enseignement secondaire et des centres d'orientation, organiser des journées "découverte du métier" et développer une présence active sur les réseaux sociaux professionnels pour valoriser cette formation).
- 7 Améliorer l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR). Réaliser un audit complet des infrastructures, établir un plan d'action prioritaire pour les aménagements essentiels et mettre en place un comité d'accessibilité incluant des représentants PMR pour superviser les améliorations continues.
- 8 Alléger et rationaliser les processus administratifs liés à l'ingénierie pédagogique afin de renforcer l'agilité des équipes.
- 9 Continuer la réflexion sur l'utilisation du portfolio pour stimuler la réflexion autour de l'identité professionnelle.

Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagée 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 Le département sciences sociales a renforcé sa démarche qualité grâce à la création d'une Cellule Qualité du département social structurée, active depuis 2019. Cette cellule a été créée pour impulser et coordonner les actions d'amélioration continue, assurant une meilleure prise en compte des recommandations précédentes. Cette cellule est composée de la coordinatrice qualité, de la coordination pédagogique AS et CS et de la coordination des stages AS. La coordination institutionnelle est invitée de manière permanente et les étudiant·es (délégué·es de classe de chaque section) sont invités selon l'ordre du jour et les thématiques qui y sont traitées. La cellule permet d'alléger le travail de concertation des équipes pédagogiques en identifiant et en préparant en amont les problématiques (élément à réorganiser) qu'elle soumet ensuite aux réunions de section pour la mise en place des actions.
- 2 La Cellule coordonne de manière méthodique et collective les actions d'amélioration continue selon une approche explicite de type PDCA (Plan-Do-Check-Act). Néanmoins, le comité se questionne autour de la mise en place du C (Check) de la fin de la boucle du « Plan do check action (PDCA) ». Ce Check repose encore trop sur des évaluations informelles (dans une culture interpersonnelle forte) qu'il faudrait davantage formaliser. Il s'agit de renforcer ce check par la mise en place d'un système de mesure adapté aux besoins du département. Cela peut être fait notamment par l'identification d'indicateurs formalisés de manière systématique, qui permettent de mesurer les améliorations apportées dans le cadre du PDCA ou par l'emploi d'un autre outil (type DMAIC). La Cellule peut s'appuyer sur des données statistiques sur les étudiant·es du département de sciences sociales récoltées de manière systématique et mises en forme sous forme de graphiques (données institutionnelles, données relatives au parcours de l'étudiant·e comme les taux d'abandon, taux de réussite, participation aux activités du SAR, etc.).
- 3 Les évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE) sont institutionnalisées, avec un choix laissé aux départements sur le format des questionnaires : par AA ou par UE. Le département social maintient ceux par UE, bien que leur longueur soit atténuée par une option de réponse globale

sans détail. Pour améliorer les taux de réponse, les enseignant·es sont sensibilisés, certains imposant une complétion en classe. Les résultats sont accessibles aux enseignant·es et à la direction. En cas de score inférieur à 70 %, une réunion des enseignant·es concerné·es est organisée. Un bilan statistique global est ensuite transmis aux étudiant·es et enseignant·es. Toutefois, ce bilan reste quantitatif et n'inclut pas d'analyse qualitative. De plus, les liens entre les EEE et les actions correctrices prises ne sont pas explicités, ce qui pourrait affaiblir l'adhésion à long terme. Le comité souligne que des données qualitatives sont néanmoins recueillies via des tables rondes et réunions étudiantes.

- 4 C'est la cellule qualité transversale au niveau de l'établissement qui coordonne les démarches d'autoévaluation, avec les parties prenantes internes et externes à travers des outils spécifiques comme les analyses SWOT, des tables rondes, focus groups et des questionnaires régulièrement actualisés auprès des étudiant·es et enseignant·es, alumni et terrains socioprofessionnels. Cette démarche participative permet de nourrir la réflexivité institutionnelle et d'argumenter efficacement les actions d'amélioration mises en œuvre.
- 5 En plus de leur participation aux questionnaires, focus groups, les étudiant·es sont représenté·es dans les instances de décision et participent activement à la Cellule Qualité, ce qui garantit la prise en compte de leur voix dans l'évolution des programmes. En Assistant·e social·e, leur participation est valorisée par l'addition à leur diplôme d'une attestation. Cependant, le comité note un manque d'uniformisation entre les formations et les sites dans la nomination des délégué·es et dans la communication qui leur est faite sur leur rôle et leur mission.
- 6 La démarche qualité s'inscrit explicitement dans le cadre du Plan stratégique institutionnel 2021-2026, qui a été coconstruit par l'ensemble des parties prenantes, et dont les objectifs sont clairement identifiés et diffusés en interne. La coordination qualité institutionnelle en invitée permanente de la cellule qualité du département social a la possibilité de veiller à la continuité institutionnelle de la mise en œuvre de la démarche qualité au sein du département social.
- 7 La multiplication des actions qualité représente toute de même une charge de travail importante. Sur le long terme, elle risque de participer à l'essoufflement des équipes.

Bonne pratique :

Création au niveau du département social d'une cellule qualité structurée composée de la coordination qualité du département, de la coordination pédagogique et de la coordination des stages. La coordination qualité institutionnelle est systématiquement conviée. Elle invite les étudiant·es à y participer selon les thématiques. Elle se réunit 4 à 5 fois par an.

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

- 8 Le Département des Sciences sociales (DSS) de la HEH inscrit clairement ses actions d'amélioration du programme dans le cadre du plan stratégique institutionnel 2021-2026, construit collectivement avec les parties prenantes, et structuré autour de sept axes interdépendants favorisant l'innovation, l'équité et l'ancrage professionnel. Ces axes se retrouvent dans les projets et actions qui constituent les avancées significatives du département.
- 9 Le management participatif et collaboratif, impulsé par la direction, facilite l'appropriation des choix stratégiques par les équipes pédagogiques et garantit leur alignement avec les réalités du terrain professionnel et les attentes du corps étudiant.
- 10 Les actions menées au niveau des programmes (refonte des UE méthodologiques, évaluations intégrées, mise en place de dispositifs innovants) qui sont explicitées via les fiches-actions sont cohérentes avec le plan stratégique, et témoignent d'une volonté institutionnelle forte d'amélioration continue en lien avec les besoins identifiés. Pour illustration, l'établissement a veillé à intégrer explicitement les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les enseignements, renforçant la pertinence sociétale du programme et son alignement avec les enjeux institutionnels globaux définis pour 2021-2026.

Bonne pratique :

Création au niveau de l'établissement de commissions transversales et de groupes de travail sur différentes thématiques selon les besoins (aide à la réussite, qualité, formation continue, inclusion). Le travail au sein de ces commissions peut aboutir à des résultats concrets comme l'octroi de subsides. Ce système transversal contribue à l'instauration d'une culture qualité partagée au sein de l'établissement et stimule les échanges entre les départements.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 11 La culture qualité à la HEH est explicitement définie par des valeurs fortes telles que la participation, la transversalité, la coopération, l'adaptabilité et l'innovation pédagogique qui se retrouvent dans les grands axes stratégiques de l'institution.
- 12 Cette culture qualité se traduit concrètement par une approche participative incluant toutes les parties prenantes (enseignant·es, étudiant·es, professionnel·les), dans une dynamique d'intelligence collective et de concertation permanente. Celle-ci se traduit par des dispositifs formels et informels : réunions de section, Cellule Qualité du département des sciences sociales, groupes de travail, ateliers participatifs, ainsi que par une communication institutionnelle régulière sur l'intranet et les plateformes numériques.
- 13 Le *leadership* exercé par la direction du département combine efficacement une approche à la fois « *top-down* » et « *bottom-up* », en impulsant clairement la vision stratégique tout en contribuant à renforcer l'adhésion des parties prenantes à ces valeurs communes, favorisant ainsi leur appropriation concrète dans les pratiques quotidiennes.
- 14 La HEH témoigne d'une adéquation élevée entre ses intentions déclarées et les pratiques effectivement mises en œuvre : l'intégration explicite des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les enseignements, les évaluations intégrées, la classe inversée, et l'implication effective des parties prenantes dans la prise de décision en sont des exemples clairs.
- 15 La démarche qualité repose sur des processus formalisés (méthodologie *Plan Do check Act-PDCA*), élaboration de fiches action, utilisation d'un code couleur pour définir leur état d'avancement, permettant une évaluation régulière, collective et transparente des progrès réalisés et des ajustements nécessaires.

Implication des parties prenantes

- 16 Le partage du *leadership* entre la direction et la Cellule Qualité facilite la mise en œuvre concrète des actions d'amélioration, en favorisant une dynamique ascendante (« *bottom-up* ») grâce à l'écoute des propositions émanant des équipes enseignantes et étudiantes. Ce *leadership* collaboratif permet une meilleure prise en compte des réalités opérationnelles du terrain, tout en assurant une cohérence forte entre les objectifs stratégiques institutionnels (« *top-down* ») et les besoins exprimés par les acteur·rices internes et externes (« *bottom-up* »).
- 17 Les enseignant·es, étudiant·es et membres du personnel administratif sont activement impliqué·es dans la démarche d'amélioration continue, notamment via leur participation régulière aux réunions de la Cellule Qualité et aux groupes de travail. Ils sont représenté·es au sein des instances décisionnelles et participent activement aux évaluations internes (tables rondes, questionnaires).

Cela leur permet une participation effective aux choix pédagogiques et organisationnels qui les concernent directement.

- 18 Les ancien·nes étudiant·es (Alumni) sont mobilisé·es efficacement grâce à des actions spécifiques telles que les enquêtes régulières sur leurs attentes en formation continue et leur potentiel intérêt à devenir maitres·ses de stage. Ils interviennent lors de tables rondes, focus groups ou autres activités pédagogiques ce qui favorise une implication durable dans la formation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la formalisation du « *Check* » dans la boucle méthodologique du *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), actuellement basé principalement sur des évaluations informelles. Dans ce contexte l'exploitation des données statistiques institutionnelles et les données sur le parcours des étudiant·es pour le département social sont à développer. Si des difficultés persistent avec le check, ne pas hésiter à explorer d'autres approches comme par exemple l'outil structurant, DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), pour renforcer l'efficacité du suivi des actions mises en œuvre.
- 2 Continuer le travail réalisé au niveau des EEE en continuant la réflexion sur leur dimension qualitative en impliquant davantage les parties prenantes (étudiant·es, enseignant·es) dans la construction et le contenu des questionnaires EEE afin d'améliorer leur pertinence. Le comité conseille de poursuivre la réflexion au sein du département sur la distinction de ces EEE par AA plutôt que par UE (évaluation plus fine). Au niveau de la communication des résultats, faire des liens concrets entre les résultats et les actions d'améliorations pour visibiliser l'impact et renforcer l'adhésion au système.
- 3 Réfléchir à l'uniformisation intersites de la nomination et de l'encadrement des délégué·es. Assurer une communication globale sur leur rôle et leur mission au niveau du département. Le comité suggère d'élargir la réflexion au niveau institutionnel via par exemple une commission transversale.
- 4 Continuer la mobilisation des alumni dans l'organisation de tables rondes, d'interventions en classe ou comme destinataires de la formation continue dispensée par le département social.

Conclusion

Depuis l'évaluation initiale de 2017-2018, le Département des Sciences sociales (DSS) de la Haute École en Hainaut (HEH) a démontré un engagement affirmé et constant envers une démarche qualité participative et structurée. Plusieurs actions significatives ont ainsi été mises en œuvre, en réponse aux recommandations antérieures et aux évolutions contextuelles majeures telles que l'application du décret Paysage, la réforme de gouvernance institutionnelle, et les besoins accrus du secteur socioprofessionnel.

Cette démarche s'est traduite par des évolutions notables, notamment à travers une refonte substantielle et cohérente des programmes pédagogiques, l'intégration réussie de dispositifs pédagogiques innovants tels que les évaluations intégrées, la classe inversée, ou encore le Laboratoire d'intervention communautaire consacré à la recherche-action. L'établissement a également renforcé l'accompagnement personnalisé des étudiant·es, en améliorant substantiellement les dispositifs du Service d'Aide à la Réussite (SAR) et en adaptant son offre linguistique aux besoins réels du terrain professionnel.

Toutefois, certains défis demeurent à relever, tels que l'harmonisation complète des pratiques pédagogiques et administratives entre les implantations de Mons et de Tournai, ainsi que l'allègement des processus administratifs internes perçus comme complexes et chronophages par les équipes pédagogiques. La formation continue des enseignant·es, adaptée à leurs besoins spécifiques et disciplinaires, nécessite également un soutien accru, notamment financier. Enfin, les infrastructures existantes devront être adaptées pour répondre à l'accueil inclusif des étudiant·es à mobilité réduite.

Enfin, il est recommandé à la HEH de renforcer la formalisation du volet « *Check* » de sa démarche qualité PDCA en identifiant systématiquement des indicateurs clairs et en s'appuyant sur les données récoltées pour assurer un suivi régulier et objectif des actions entreprises. Il apparaît aussi important d'impliquer davantage les enseignant·es et étudiant·es dans une réflexion qualitative autour des Évaluations des Enseignements par les Étudiant·es (EEE) pour davantage de pertinence

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Sciences sociales
2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Néant

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

Marilyne Rayoisin
Directrice DSS

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

France Bouvez
Coordonnatrice qualité DSS



¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.