



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster Sciences sociales*

Bachelier Assistant·e social·e  
Bachelier Écologie sociale

Haute École Libre de Bruxelles Ilya  
Prigogine

Stéphane RULLAC  
Ahidoba DE FRANCHI  
Lucie NICOSIA

02 octobre 2025

## Table des matières

Sciences sociales : Haute École Libre de Bruxelles Ilya Prigogine.....	3
Synthèse.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	8
Critère Programme .....	10
Critère Qualité .....	18
Conclusion.....	22
Droit de réponse de l'établissement .....	22

# Sciences sociales : Haute École Libre de Bruxelles Ilya Prigogine

## 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 Assistant·e social·e et en Écologie sociale 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 18 février 2025 à la Haute École Libre de Bruxelles Ilya Prigogine. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert·es 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 en Écologie sociale et en 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 aux différents programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, 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 comité<sup>1</sup>

- Stéphane Rullac, expert pair et de la profession, président du comité d'expert·es
- 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 : [https://aeques.be/experts\\_comites.cfm](https://aeques.be/experts_comites.cfm)

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Démarche qualité structurée (en lien avec le terrain)
- Initiation de la refonte des grilles et approche-programme.
- Développement du suivi pédagogique et de l'accompagnement.
- Renforcement des liens avec le monde professionnel.
- Participation accrue aux instances académiques et professionnelles, élargissant les opportunités d'insertion des diplômés.
- Dynamique d'équipe et de projets en Écologie sociale, dotée d'un nouveau référentiel de compétences
- Adossement à l'ULB (mutualisation de services et infrastructures)

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de visibilité et de communication externe en Écologie sociale.
- Peu de synergie entre les deux formations (cours communs, etc.)
- Fragmentation des coordinations et manque de cohésion interne.
- Manque de participation des étudiant·es et des enseignant·es aux décisions pédagogiques.
- Surcharge de travail des étudiant·es en Assistant·e social·e.
- Accessibilité limitée des ressources pour les étudiant·es en horaires décalés.
- Infrastructures vieillissantes
- Communication interne pas assez fluide
- Peu d'activités du service d'aide à la réussite pour les bacs 2 et 3.
- Faible participation aux EEE.
- Nombreux échecs en bac 1 malgré les actions visibles et utiles du Service d'aide à la réussite (SAR)

## OPPORTUNITÉS

- Renforcement des liens avec l'ULB notamment en matière de communication des cursus.
- Cursus unique en Écologie sociale qui a sa place sur le marché du travail.
- Nomination de la nouvelle coordination institutionnelle en matière de qualité

## MENACES

- Baisse des inscriptions en Écologie sociale
- Concurrence accrue des autres formations en travail social (y compris en horaire décalé) et éducation spécialisée (AS)
- Précarisation croissante des étudiant·es.
- Diminution de l'attention portée aux questions d'écologie dans un nouveau contexte géopolitique

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Renforcer la communication et la visibilité externes en continuant, entre autres, à développer les partenariats avec l'ULB.
- 2 Optimiser l'organisation interne et la prise de décision : clarifier les responsabilités et structurer les coordinations pour assurer une meilleure cohésion d'équipe et un suivi efficace des réformes.
- 3 Renforcer la participation des enseignant·es et des étudiant·es aux décisions pédagogiques.
- 4 Alléger et mieux répartir la charge de travail en Assistant·e social·e pour limiter les abandons.
- 5 Étendre les horaires d'accès aux ressources institutionnelles et proposer des solutions numériques pour les étudiants en horaires décalés.
- 6 Étendre le Service d'Aide à la Réussite (SAR) sur l'ensemble du cursus pour un suivi longitudinal des étudiant·es.
- 7 Renforcer l'accompagnement individualisé et développer le tutorat pour limiter l'échec en bloc 1.
- 8 Structurer des modules communs entre Assistant·e social·e et Écologie sociale pour mieux articuler les formations et éviter une mise en concurrence.
- 9 Accélérer la modernisation des locaux et l'amélioration des conditions d'accueil pour les étudiant·es.
- 10 Continuer à intégrer un suivi systématique des résultats académiques pour ajuster en continu les dispositifs pédagogiques et limiter les échecs.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École libre de Bruxelles Ilya Prigogine (HELB) résulte de la fusion, en 1996, de cinq établissements d'enseignement supérieur :

- L'Institut supérieur pour les carrières auxiliaires de la médecine (ISCAM),
- L'Institut libre d'enseignement supérieur économique et paramédical de Bruxelles (ILB),
- L'Institut Supérieur des Sciences Humaines Appliquées-École Ouvrière Supérieure (ISSHA-EOS),
- L'Institut national de radioélectricité et de cinématographie (INRACI)
- L'École d'infirmiers(ères) annexée à l'Université libre de Bruxelles (EI-ULB).

Elle est la seule haute école du réseau libre non confessionnel (FELSI) dont elle fait partie. Sur le plan structurel, elle est une entité de l'ASBL Ilya Prigogine au même titre qu'une institution de promotion sociale.

L'offre de formation se structure autour de quatre départements répartis sur trois sites géographiques bruxellois :

- Le Département Santé, situé sur le campus Érasme à Anderlecht,
- Le Département Social, également situé sur le campus Érasme à Anderlecht,
- Le Département Communication et Medias audiovisuels (COMAV), situé sur le Campus Reyers, sur le site de la RTBF, à Schaerbeek,
- Le Département Technologies et Économie (Techno-Eco), situé quant à lui sur le campus de la Plaine à Ixelles.

La HELB est adossée à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) depuis 2018 et un partenariat avec l'Institut Ilya Prigogine (appartenant à la même ASBL que la HELB) a été conclu. Outre des mutualisations de supports logistiques, des habilitations communes, des co-diplomations, des passerelles, des thèmes de recherche communs se sont développés dans le cadre de ces partenariats.

Le département Social comprend quant à lui 2 bacheliers : l'un en Assistant·e social·e qui est également dispensé en horaire décalé, l'autre en Écologie sociale qui n'existe qu'à la HELB.

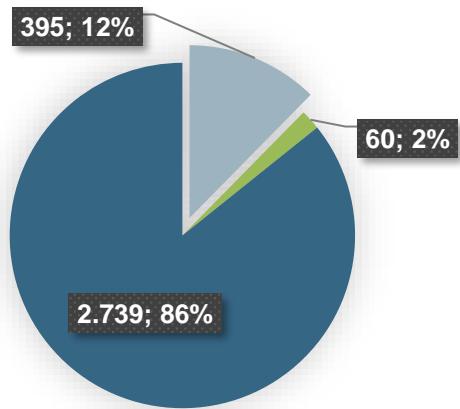
En 2022-2023, 395 des étudiant·es de la HELB étaient inscrit·es dans le bachelier en Assistant·e social·e et 60 en Écologie sociale sur un nombre total de 3194 étudiant·es à la HELB.

Le nombre d'étudiant·es inscrit·es à la HELB dans le bachelier en Assistant·e social·e représentait 8% de la population étudiante concernée par l'évaluation du cursus d'Assistant·e social·e<sup>2</sup>.<sup>É</sup>

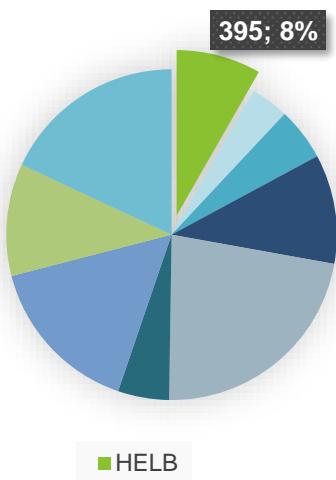
---

<sup>2</sup> Source : base de données SATURN. Année de référence : 2022-2023.

Étudiant·es inscrit·es dans les bacs Assistant·e ·e social·e et Écologie sociale à la HELB



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



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

Depuis l'évaluation initiale, la HELB a connu des transformations qui inscrivent cette école dans une démarche qualité qui s'installe durablement dans l'organisation institutionnelle.

L'adossement à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) a été renforcé. La direction du département social a été stabilisée, avec une même directrice depuis 4 ans, même s'il s'agit d'une fonction *ad intérim*. La démarche qualité est désormais pilotée par une Coordination institutionnelle de la Qualité (CQI), une coordination qualité à l'échelle du département et des groupes de travail (GT) pour structurer les actions qualité dans les différents domaines d'enseignement.

En 2017, le département social de la HELB-Prigogine a traversé une période d'instabilité marquée par des tensions dans sa gouvernance et son fonctionnement interne. La gouvernance mise en place en 2018 a permis d'assurer une certaine stabilité au cours des cinq dernières années, notamment grâce au maintien de la direction. Toutefois, cette stabilisation reste partielle : le poste de direction est désormais mis au concours, et la direction actuelle, en fonction *ad intérim*, ne bénéficie pas d'une priorité pour l'occuper en raison des exigences décrétale. Cette future nomination constituera une étape cruciale pour l'établissement. Si la direction *ad intérim* a su prendre en main la situation conflictuelle et en résoudre une partie, des séquelles persistent, perceptible à travers une ambiance encore tendue au sein de l'équipe.

Une refonte de l'approche-programme est en cours. En Écologie sociale, un référentiel de compétences, validé par l'Académie de la recherche et de l'enseignement supérieur (ARES) en 2022, constitue désormais la base de la redéfinition des évaluations de stage et du parcours académique. Les liens entre les formations en Assistant·e social·e et en Écologie sociale ont été renforcés. Enfin, un Service d'Aide à la Réussite (SAR) a été mis en place.

Notons également une articulation accrue entre instances académiques et professionnelles, avec un engagement plus fort dans la Commission sociale de l'ARES et des interactions régulières avec les milieux professionnels du travail social.

L'équipe ES, force d'innovation et de projets, est motrice dans la dynamique du département. Les faibles effectifs étudiant·es en ES sont également favorables à la cohésion du groupe. Ils permettent davantage de flexibilité et d'interactions pendant les cours.

Le nombre d'étudiant·es inscrit·es à la HELB connaît des fluctuations, avec une baisse actuelle des effectifs. Le bachelier en Écologie sociale fait face à un faible nombre d'inscriptions et de diplômés, ce qui constitue une menace pour sa pérennité et nécessite des actions de promotion et de valorisation. En Assistant·e social·e, il existe une concurrence avec d'autres formations en travail social et en éducation spécialisée.

Parallèlement, la précarité étudiante s'accentue, avec une augmentation des demandes d'aides financières auprès du Conseil Social et une baisse de niveau des candidat·es et des étudiant·es. Cette situation impacte la réussite académique, notamment en bloc 1, où le taux d'échec et de décrochage progressent.

# 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 Le travail réflexif qui a été effectué a permis de dégager les avancées significatives, les points d'attentions et les grands chantiers prioritaires pour le département et pour chaque programme, explicités clairement dans le dossier d'avancement. Parmi ces grandes avancées, un certain nombre sont issues des recommandations de l'évaluation précédente comme le développement de l'aide à la réussite et le processus de la refonte des programmes qui est en cours. L'adoption d'un nouveau référentiel de compétences en Écologie sociale, validé par l'ARES, est une belle avancée qui présente un avantage notoire pour la reconnaissance du cursus. La section a bien conscience des nouveaux défis pour le département : retrouver un équilibre au sein de l'équipe enseignante entre enseignant·es expert·es et enseignant·es à temps plein, continuer l'approche programme et la refonte en synergie (avec les deux cursus) et repenser la promotion du département, notamment pour le cursus en Écologie sociale. Le comité y ajoute le renforcement de la coordination des sections qui était une des principales recommandations de la précédente évaluation et qui est à maintenir.

#### Pertinence du programme

2 La création du cursus en Écologie sociale est une innovation qui a prouvé sa pertinence par son attrait et le haut niveau d'employabilité des diplômé·es. Il ouvre également à un public avec des intérêts diversifiés (travail social et écologie). La pertinence du cursus ES a été renforcée par le processus de validation d'un référentiel de compétences en Écologie sociale par l'ARES en 2022. Ce mode de travail en étroite collaboration avec les parties prenantes, y compris les expert·es de terrain, est à maintenir pour l'avenir du programme, d'autant plus dans le contexte où le nombre d'étudiant·es est en baisse ces dernières années. Maintenir le contact avec le terrain socioprofessionnel via des réunions, projets, enquêtes, permettrait le cas échéant d'ajuster le programme au niveau des contenus pour intégrer les dernières évolutions en la matière, mais peut-être également au niveau du narratif pour mieux capter l'attention des publics potentiels. L'augmentation des offres de formation qui intègrent la notion de durabilité témoigne d'une demande et dans ce contexte,

la spécificité de ce programme-ci devrait être remise en valeur. Pour ce faire, la clarification du positionnement dans la stratégie de la HE bénéficierait à la formation (axes stratégiques 2030).

- 3 Le besoin de renforcer la communication à l'externe, en particulier de la filière ES, est identifié par la direction et un groupe de travail constitué d'enseignant·es et d'étudiant·es a été mis en place. De nombreuses actions dans le sens de l'amélioration de la visibilité de la filière ont ainsi pu voir le jour comme une vidéo, une émission, etc. Certains cours pratiques ont repris la problématique et ont fait participer directement les étudiant·es en leur demandant de créer plusieurs projets liés à la communication de leur programme. Les actions n'ont pour le moment pas montré leurs fruits en ce sens que le nombre d'inscriptions n'a pas augmenté. Il est vrai que la communication est un métier en soi et dans ce cas précis, des compétences spécifiques devraient pouvoir être mobilisées. Le recours au Service de communication de la haute école ou ponctuellement à des services similaires à l'externe devrait permettre une campagne ciblée et une présence active, régulière et pertinente sur les réseaux sociaux les plus visités par les publics visés. Le partenariat avec l'ULB pourrait représenter une opportunité dans ce sens.

## Cohérence du programme

- 4 L'organisation actuelle des coordinations manque de fluidité, avec un fractionnement des responsabilités qui nuisent à la mise en place d'une vision globale cohérente du programme. Initialement pensée pour stabiliser le fonctionnement, elle a créé un sentiment de dispersion des efforts complexifiant le travail des coordinateurs et créant un certain flou sur qui est en charge. La fonction de coordination a ainsi perdu en attractivité. Les décisions pédagogiques prises sans consultation suffisante des parties prenantes risquent d'entrainer la démotivation de l'équipe dans un contexte de refonte progressive des grilles de formation et de consolidation de l'approche-programme.
- 5 Le département social, et plus précisément le cursus en écologie sociale, a bénéficié de l'aide d'une ex-administratrice de l'asbl, docteure en sciences psychologiques et de l'éducation à l'Université Libre de Bruxelles pour la mise en œuvre de la réflexion autour de l'approche programme. Actuellement, la charge de travail des étudiant·es en AS reste importante et est à prendre en compte dans la refonte, nécessitant une révision des attentes et une meilleure répartition des apprentissages sur les trois années.
- 6 Le choix de fractionner les charges d'enseignement à la suite du départ à la pension de certains enseignant·es a permis d'augmenter notablement la part d'expertise du terrain et la diversité des situations abordées en cours. Ceci est très favorable aux étudiant·es leur permettant d'acquérir des compétences plus variées et participe à les aider à faire des choix d'orientation pour la suite. Ce fractionnement a par ailleurs amené une difficulté de réunir ces différents enseignant·es ponctuels, ce qui a participé au sentiment de perte de cohérence

de l'équipe et de désinvestissement dans les projets pédagogiques. La nécessité de rééquilibrer la balance entre invité-es expert-es du terrain et enseignant-es pédagogues a bien été identifiée. L'intégration des nouveaux-velles enseignant-es dans l'institution, et d'autant plus ces personnels qui ont une petite charge de cours est à renforcer encore, afin de soigner le sentiment d'appartenance à l'équipe, ingrédient indispensable à l'engagement qui fait partie de l'ADN du milieu du travail social.

- 7 Le nombre d'heures consacrées à l'introduction à la pratique professionnelle est passée de 48 à 80h en bloc 1 AS, ce qui représente également une nette amélioration en termes de pertinence. Une grille d'évaluation et des contrats types ont été mis en place, pour structurer et uniformiser certains aspects de l'accompagnement des étudiant-es en stage, mais aussi pour les Travaux de fin d'Études (TFE).
- 8 La question de l'encadrement des TFE, ainsi que des stages semble cependant devoir être davantage formalisée, car encore hétérogène selon les enseignant-es. Il manque des balises d'encadrement minimum et un agenda de planification pour tendre vers une égalité de traitement dans l'expérience des étudiant-es et éviter que les modalités de l'encadrement dépendent des personnes.
- 9 La communication interne a été améliorée notamment par l'introduction de Teams. Elle n'est pas encore ressentie comme totalement satisfaisante, ni par les enseignant-es ni par les étudiant-es. En ce qui concerne les étudiant-es, il semble que ce soit essentiellement une question de délai de transmission des informations, ce qui était déjà relevé dans la précédente évaluation. Un retour plus systématique auprès des étudiant-es concernant les réponses apportées à leurs questions/problèmes contribuerait à la sensation d'être entendu-es. En ce qui concerne les enseignant-es, les processus de décisions ont été traités, mais bénéficiaient d'être explicités officiellement et transmis à l'ensemble des équipes. La mise en place d'ordres du jour, de modération des séances et de PV des solutions apportées et décisions prises devrait aider au fonctionnement, en particulier de la section AS en raison de sa plus grande taille.

## Efficacité et équité du programme

- 10 L'examen d'admission permet d'élargir l'accès à la formation AS, encourageant ainsi son rôle de levier de promotion sociale, en lien avec les valeurs historiques de l'École Ouvrière Supérieure (EOS). Cet examen introduit malgré lui une différence de compétences à l'entrée en formation entre les étudiants·es en AS et les étudiant·es en ES. Les étudiant·es en ES sont issus de milieux plus favorisés, ont généralement eu un parcours scolaire plus homogène et rencontrent moins de difficulté dans leur parcours d'études. Il existe peu de synergies entre les programmes AS et ES, la dernière tentative de mutualisation a échoué, en grande partie car elle a été imposée. Pourtant, rassembler les étudiant·es AS et ES sur certaines matières permettrait une meilleure intégration des étudiant·es entrant·es avec l'examen d'admission, en même temps qu'ouvrir les étudiant·es à la pluridisciplinarité.
- 11 Le développement du Service d'Aide à la Réussite (SAR) pour les étudiant·es de la première année a permis le renforcement de l'accompagnement des étudiant·es en difficulté. Un entretien avec chaque étudiant·e de bac 1 a été mis en place après les examens de janvier pour faire le point. Il porte ses fruits quant à la compréhension de la situation des étudiant·es, aux informations à leur apporter et à l'amélioration du SAR à envisager. Depuis 4 ans, ce système permet également de récolter des données pour un suivi statistique des résultats des étudiant·es (taux de réussite, d'abandon et d'échec, etc.), notamment en bloc 1. Ces données permettent d'ajuster les dispositifs pédagogiques en vue de limiter les échecs. Les étudiant·es connaissent le SAR et ont recours à ses services utiles. Bien que les financements accordés par décisions décrétale à l'établissement doivent être prioritairement alloués pour l'aide à la réussite aux étudiants de bloc 1, les étudiant·es des blocs 2 et 3 manifestent également des besoins qui ne sont pas suffisamment pris en compte. De même pour les étudiant·es en horaire décalé qui bénéficient difficilement du service. [Droit de réponse de l'établissement](#)
- 12 Le tutorat par les étudiant·es est une initiative qui semble fonctionner et être appréciée, offrant ainsi une aide précieuse aux étudiant·es en difficulté. Ce système souffre d'un manque de coordination avec les enseignant·es dans le recrutement des tuteurs, dans leur suivi /accompagnement. Il y a peu de communication entre les titulaires de cours et les étudiant·es tuteur/trices, ce qui peut amener à des mécompréhensions sur le contenu et les attentes de l'enseignant·e. Le blocus encadré est gratuit pour les étudiant·es (avec petit-déjeuner). Les tuteurs seront désormais validés par les enseignant·es et financé par le conseil social. Il s'agit d'une innovation, en cours d'amélioration, qui a fait ses preuves et qui rencontre beaucoup de succès auprès des étudiant·es.

**Bonne pratique :**

Le service d'aide à la réussite a mis en place un blocus encadré et gratuit (décembre, avril et août) pour les étudiant·es du bloc 1. Il leur sont proposés des séances de tutorat et de renforcement dispensés par les étudiant·es ayant déjà validé les matières (en présentiel et en distanciel). Ce blocus concerne l'ensemble de la haute école.

- 13 La précarisation des étudiant·es continue d'augmenter et reste toujours préoccupante. Les aides apportées par le Conseil social sont adéquates par rapport à la demande. Au-delà du domaine pédagogique, l'entretien individuel avec chaque étudiant·e de bloc 1 leur permet d'être orientés vers les démarches appropriées, au cas par cas.

**Bonne pratique :**

En Écologie sociale, les étudiant·es de B3 ont utilisé le terrain de leur haute école pour mener une démarche de Recherche-action en Ecologie sociale. Ils se sont penchés sur la précarité étudiante au sein du département social en 2023 et 2024. L'objectif étant de trouver des solutions pouvant être directement utilisées par le service social. Dans cette dynamique de recherche-action, un partenariat s'est mis en place avec le conseil étudiant et le service social de la HELB (composés de représentants chargés de cours et étudiant·es issus des différents départements

- 14 Les horaires décalés attirent un public différent que les horaires en journée. Ce public est plus âgé, avec déjà une expérience professionnelle et des charges familiales et professionnelles. Les modalités en horaire du soir leur permettent de se former selon le même programme que les autres étudiant·es, assurant ainsi une équité en termes de contenus. La charge de travail et les modalités les mêmes qu'en horaire de jour font que la formation est particulièrement lourde pour ces personnes. Des aménagements, tels que des parties de la formation proposées à distance, ainsi que des possibilités de VAE et le cas échéant des adaptations pédagogiques adaptées aux adultes permettraient une meilleure intégration de ces publics, une meilleure efficacité des enseignements tout en allégeant les modalités. A noter que les ressources institutionnelles sont généralement inaccessibles aux étudiant·es qui viennent le soir. Des aménagements du SAR, des possibilités de consulter la bibliothèque et de s'adresser au secrétariat sont à étudier pour assurer un soutien égal à l'ensemble des étudiant·es de la section AS. Le bagage de vie des étudiant·es en horaire décalé est une nette plus-value qui pourrait bénéficier aux étudiant·es

en horaires de journée, par exemple par des moments d'échange ou travaux de groupe.

- 15 L'adossement avec l'ULB a permis aux étudiant·es d'accéder à des dispositifs à des programmes supplémentaires, comme par exemple: utilisation de certains bâtiments appartenant à l'ULB, certains services/infrastructures comme le nettoyage des bâtiments mis à disposition du Pôle Santé, du service CARE, de psycampus, du programme RESTART (réorientation), du programme « Equity Health Lab » pour les étudiant·es y compris les étudiant·es AS et ES, intégration des étudiant·es dans les enquêtes observatoire de l'ULB, Journées portes ouvertes communes, etc. La communication de ces améliorations auprès des enseignant·es et des étudiant·es pourrait être renforcée. La connaissance de ces nouveaux services n'est pas manifeste, ou du moins pas le fait qu'ils sont liés au partenariat avec l'ULB. Cette visibilité soutiendrait le sentiment d'amélioration continue des prestations offertes par les différentes parties prenantes, étudiant·es et enseignant·es inclu·es.

**Bonne pratique :**

Afin de promouvoir l'indispensable travail de collaboration entre les différentes disciplines sociales, médicales et paramédicales, l'Equity Health Lab a été créé en 2023 pour les étudiant·es de différentes facultés de l'ULB (Médecine, Pharmacie et Kinésithérapie), les futurs assistant·e s sociaux du département de la HELB (bloc 3) et depuis 2024 pour les étudiant·es en Écologie sociale. L'idée est de les sensibiliser par une série d'activités pédagogiques aux multiples difficultés vécues par les publics « vulnérables ».

- 16 La mise en conformité du bâtiment R permettant l'accessibilité des salles aux personnes à mobilité réduite est une étape très favorable en faveur de l'intégration des publics à besoins particuliers. La mise en place d'une référente intégration va dans le même sens et est sollicitée et appréciée par les étudiant·es. La relative vétusté des bâtiments est à prendre en considération. Un certain cloisonnement entre les sections (AS/ES d'un côté et les autres sections de la HE de l'autre) semble se dessiner, notamment en lien avec l'espace et les bâtiments. Un plus grand mélange des étudiant·es des différentes sections permettrait à la fois une utilisation plus équitable des locaux (certains étant rénovés et d'autres moins), une meilleure qualité de vie étudiante, une meilleure intégration des publics précaires et également la création de réseaux entre les étudiant·es eux-mêmes favorisant l'insertion professionnelle future.
- 17 Les possibilités de mobilité offertes aux enseignant·es ne sont pas utilisées autant que cela pourrait l'être. Dans un climat de démotivation, des possibilités de mobilité doublées de la reconnaissance par la direction d'une telle expérience par notamment la valorisation du partage d'expériences permettrait de ramener du dynamisme dans les équipes.

18 Les étudiant·es en AS et ES se sentent particulièrement isolé·es des autres étudiant·es, ce qui a pour effet de diminuer la vie de campus et de faire baisser le niveau de satisfaction des étudiant·es. De manière exacerbée, les étudiant·es en horaires décalés vivent d'autant plus cette réalité. Des initiatives pour stimuler l'échange entre les AS et ES, mais également avec les étudiant·es en horaire décalé (HD) et les autres étudiant·es des autres sections contribuerait à améliorer la vie de campus.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Construire une nouvelle cohésion d'équipe en tenant compte de la différence de disponibilités des différents membres du corps enseignant et instaurer un processus structuré d'intégration pour les nouveaux/nouvelles enseignant·es.
- 2 Clarifier les rôles et responsabilités des différentes coordinations et les communiquer.
- 3 En complément à la culture de la parole forte dans la catégorie sociale, renforcer la communication interne en revoyant/consolidant certains principes en place dans un objectif d'efficience et en les formalisant (circuit d'information, ordre du jour et procès-verbaux, espaces collaboratifs, processus de décision, retours aux étudiant·es concernant leurs demandes/suggestions, etc.). L'objectif est celui que les retours des différents groupes de travail et que les décisions prises ainsi que leur justification passent auprès de l'ensemble de l'équipe enseignante.
- 4 Continuer à engager activement la refonte des grilles de formation selon l'approche programme en intégrant les parties prenantes (définition des objectifs du projet, étapes, rôles et responsabilités, etc.). S'assurer que la charge de travail corresponde aux crédits ECTS annoncés, spécifiquement pour les étudiant·es en AS.
- 5 Développer d'une réelle convergence entre les cursus Assistant·e social·e et Écologie sociale : repenser les collaborations et créer des modules transversaux aux deux programmes qui favorisent les complémentarités en intégrant à la réflexion l'ensemble de l'équipe pédagogique pour susciter l'adhésion.
- 6 Sur la base de la démarche réalisée pour l'élaboration du nouveau référentiel de compétences en Écologie sociale, confronter le programme aux potentiels employeurs, aux partenaires professionnels et aux alumnis pour identifier les éléments d'adaptation nécessaire du programme en fonction des besoins du marché du travail et des sensibilités actuelles.
- 7 Consolider les synergies entre HELB et ULB : promouvoir activement les dispositifs accessibles aux étudiant·es et aux enseignant·es grâce à ce partenariat, notamment en termes de mobilité.

- 8 Renforcer la visibilité du bachelier en Écologie sociale : professionnaliser la communication externe en se basant sur les canaux les plus pertinents avec des messages adaptés aux publics visés (marketing digital) et établir des partenariats professionnels. Sur cette base, assoir le positionnement du bachelier ES au sein de paysage institutionnel, local et national.
- 9 Développer le Service d'Aide à la Réussite (SAR) pour les blocs 2 et 3 du bachelier, adapté aux besoins spécifiques de ces années pour assurer un suivi des étudiant·es tout au long de leur cursus en mettant l'accent sur l'aide à la méthodologie et à la rédaction. Prendre en compte les étudiant·es en HD en ce qui concerne l'accès au SAR pour qu'ils puissent concrètement bénéficier des mêmes services ou alternatifs que les étudiant·es en cours du jour.
- 10 Renforcer l'attractivité du dispositif de tuteurs étudiant·es tout en assurant une coordination forte entre titulaires de cours et tuteur/trices.
- 11 Généraliser les dispositifs de suivi statistique : effectuer une analyse systématique des taux de réussite, d'échec et d'abandon pour ajuster les méthodes pédagogiques en fonction.
- 12 Poursuivre l'effort de formalisation de l'accompagnement des stages et des Travaux de Fin d'Etudes (TFE) pour garantir l'égalité de traitement entre les étudiant·es (étapes, délais, nombre d'heures de suivi notamment).
- 13 Renforcer la pédagogie d'adulte pour favoriser l'apprentissage des étudiant·es en horaire décalé : intégrer l'expérience professionnelle préalable des étudiant·es, leurs appréhensions de (re)venir dans une Haute Ecole, leurs contraintes professionnelles et familiales, etc. Développer l'accès aux ressources institutionnelles pour les étudiant·es en horaires décalés.
- 14 Dans le but d'alléger le cursus pour les étudiant·es en horaire décalé en particulier, développer les processus de VAE pour permettre l'acquisition de certaines UE sur la base de la validation de l'expérience (sur la base des référentiels de compétences et les fiches UE), développer l'hybridation de certains enseignements (classes inversées, parties asynchrones, etc.) ainsi que les évaluations intégrées.
- 15 Continuer à soutenir le service social pour maintenir son efficacité malgré la précarité des étudiant·es à Bruxelles qui augmente. Envisager des espaces de partage de pratique entre institutions pour faire face à ce défi.
- 16 Continuer et prioriser la rénovation des locaux pour améliorer l'expérience étudiante et garantir un cadre de formation adéquat et stimulant

## 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 La direction de l'établissement s'est engagée à renforcer son système et sa culture qualité. Une nouvelle responsable qualité institutionnelle expérimentée a été engagée au début de 2025 qui se montre en faveur d'une simplification et d'une consolidation du système d'assurance qualité, adossé au nouveau plan stratégique « Prigogine 2030 ». Des décalages persistent encore entre le système de qualité institutionnel tel qu'il a été pensé et développé et son appropriation par les enseignant·es et personnels administratifs. Mais la prise de conscience de ce décalage par la direction et la volonté institutionnelle de relier le système qualité et la culture qualité existante au sein des équipes en recréant du lien sont à encourager. Le grand défi est de susciter à nouveau l'intérêt et l'adhésion des sections.
- 2 La coordination qualité est présente au conseil pédagogique. Elle participe également sur demande au collège de direction, ce qui lui permet d'être au courant des grandes décisions de l'institution d'ordre stratégique et pédagogique. La coordination qualité entend traduire la vision stratégique institutionnelle auprès des sections via leurs coordonnateurs qualité.
- 3 Une grande partie du travail d'autoévaluation a été réalisé par les responsables de section et le travail réalisé en équipe a permis d'avancer positivement dans la démarche d'autoévaluation.
- 4 A côté du Conseil étudiant, des délégué·es dans chaque classe sont élus et transmis à l'équipe administrative. Ceux-ci rencontrent en moyenne toutes les 6 semaines la direction et la coordination pédagogique du département, ce qui permet de faire remonter l'information et d'ajuster les décisions prises au sein du département. Des PV sont réalisés.

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

- 5 Le plan stratégique institutionnel, établi en 2020-2021 sert de fil conducteur à la coordination qualité. Plus concrètement c'est le plan d'action Horizon 2030 qui est utilisé par la coordination institutionnelle pour y raccrocher les plans d'action de section. Ce plan se décline en plusieurs axes dont le sixième est consacré à un environnement favorable, en lien direct avec le programme Écologie sociale actuellement en perte de vitesse au niveau des inscriptions.
- 6 La stratégie de la Haute école ainsi qu'en matière qualité n'est pas clair au sein des cursus AS et ES. Plusieurs documents coexistent sans être vraiment adoptés par la communauté. Cela participe à un sentiment de décalage entre les actions qualité et le réalité concrète de terrain en section. Les acteur·rices actuel·les en sont conscients et ont démontré une volonté forte d'amener de la clarté dans les éléments de stratégies et de qualité.
- 7 De nombreuses actions témoignent d'une démarche d'amélioration continue ont été entreprises, comme la mise en place de l'évaluation des enseignements par les étudiant·es, la création de fonctions de coordination, le suivi de données statistiques et le développement du service d'aide à la réussite (SAR). Le pilotage à partir des données issues de ces dispositifs pourrait être davantage visibilisé et mériterait maintenant une attention particulière pour en tirer des bénéfices.
- 8 Par exemple, les données qui ont été récoltées pour suivre les échecs et abandons, permettant ainsi l'adaptation des mesures de soutien offertes aux étudiant·es de bac1 est un bon exemple de pilotage utile. Il serait important de continuer à observer et documenter ces éléments sur le long terme dans un esprit d'amélioration continue selon la roue de Deming. En complément, l'observation et la documentation des fluctuations du nombre d'étudiant·es et de diplômés permettrait d'ajuster l'offre et le pilotage du cursus.

## Implication des parties prenantes

- 9 Concernant la consultation des parties prenantes, dans le cadre de l'auto-évaluation, la section écologie sociale a organisé des focus groups permettant ainsi d'inclure les étudiant·es et les alumnis dans la réflexion. En dehors du moment de l'autoévaluation, les délégués des étudiant·es sont entendus, ainsi que l'ensemble des étudiant·es de bac 1. Les réponses apportées ne sont pas communiquées systématiquement et officiellement, ce qui peut générer le sentiment de ne pas être entendus. Au niveau des parties prenantes externes, la relance de la mise en place de l'approche programme a mené à une consultation d'autres institutions dans une logique de partage de bonnes pratiques permettant d'identifier ce qui a bien fonctionné et les écueils rencontrés et d'optimiser les efforts.

- 10 Un questionnaire a été rédigé pour l'Évaluation des Enseignements par les Étudiant·es (EEE). Afin de ne pas surcharger les étudiant·es avec de multiples questionnaires, un système de tirage au sort a été mis en œuvre. En conséquence du manque d'adhésion des enseignant·es (notamment sur les questions posées) des initiatives d'enquêtes personnelles fleurissent, doublant les évaluations institutionnelles. Le taux de participation au questionnaire institutionnel est particulièrement faible et l'utilisation des résultats par conséquent presque inexistante. Plusieurs voies s'ouvrent comme par exemple rédiger un nouveau questionnaire en concertation avec les enseignant·es, les étudiant·es et les responsables pédagogiques, trouver un système alternatif au tirage au sort qui ne donnait pas l'occasion de donner son avis lorsque nécessaire, administrer le questionnaire pendant les heures de cours et assurer que les résultats sont utilisés d'une part pour l'amélioration continue des cours, et d'autre part que les améliorations apportées au programme soient présentées aux étudiant·es afin de soutenir leur participation. La révision des EEE pourrait servir d'étude de cas pour réviser certains aspects du système d'assurance qualité.
- 11 Il existe un décalage entre les responsables qualité et les enseignant·es. La culture qualité existe au sein du département, mais encore de manière inégale. Certain·es enseignant·es cherchent des sources d'information et des solutions pour améliorer leurs enseignements. Ils sont en demande et force d'initiative pour collaborer avec les collègues dans une démarche réflexive. Cependant, les différentes parties prenantes semblent peu adhérer aux démarches formelles comme en témoigne la difficile mise en place des dispositifs, comme l'EEE. L'objectif de l'assurance qualité et des outils qui vont avec ne semble pas suffisamment assez explicité. Les outils sont compliqués et freinent leur appropriation par les enseignant·es.
- 12 Concernant les EEE, les problématiques concrètes des sections dans les évaluations ne sont pas prises en compte. À défaut de pouvoir adapter les questions à leurs problématiques fluctuantes, les enseignant·es se tournent vers des solutions individuelles, créant leurs propres questionnaires. En AS, les EEE pourraient par exemple constituer une opportunité pour mieux connaître la problématique de la charge de travail avec une question concernant l'adéquation entre le nombre de crédits de l'UE et les crédits associés qui constituent justement une mesure du volume de travail de l'étudiant·e.
- 13 La qualité est encore vue comme une charge bureaucratique, au lieu de la voir comme « au service » de l'institution et de la section. La question des valeurs est primordiale et pourrait représenter une porte d'entrée pour l'appropriation de la qualité et pourrait ainsi même être source de cohésion.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Définir dans un plan stratégique les valeurs qui portent la section et ce que la section se donne comme objectifs à atteindre et mettre le système qualité au service de l'atteinte de ces objectifs.
- 2 Assurer les liens de la nouvelle responsable qualité avec la direction-présidence et avec les directions de département d'une part et d'autre part penser un espace de dialogue entre elle et les différentes coordinations des sections et de qualité afin d'intégrer les différentes parties prenantes dès la conception des projets et permettre ainsi une plus grande appropriation de la culture qualité.
- 3 Rattacher l'évolution du cursus ES au plan stratégique « Prigogine 2030 » dans un effort de positionnement stratégique de la section et de renforcement de la communication auprès des autorités.
- 4 Continuer le travail de communication récemment entamé par la coordinatrice qualité institutionnelle auprès des différents départements et coordonnateurs qualité de section afin de rassurer, remotiver et susciter l'adhésion des parties prenantes à la démarche qualité de l'établissement.
- 5 Revoir l'EEE, y compris les objectifs du dispositif, en étroite collaboration avec les parties prenantes (directions de section, responsables qualité, étudiant·es, enseignant·es, responsables pédagogiques, etc.) pour assurer la pertinence et l'utilité du dispositif et favoriser l'adhésion des enseignant·es et des étudiant·es pour assurer l'opportunité à tous les étudiant·es de donner leur avis de manière constructive et aux enseignant·es de faire évoluer leurs enseignements. Renforcer le retour aux étudiant·es quant aux mesures mises en place suite à leurs contributions à l'EEE. Utiliser la révision de l'EEE comme étude de cas de mise en place de dispositif qualité qui fasse sens pour l'ensemble des parties prenantes. Inclure dans la révision de l'EEE des mesures de la charge de travail effective des étudiant·es et y intégrer des questions sur les stages et les TFE afin de faire évoluer les dispositifs le cas échéant.
- 4 Poursuivre et systématiser le suivi statistique des taux de réussite, d'abandon et d'échec et inclure le monitoring des effectifs et diplomation. Utiliser ces données pour piloter et faire évoluer les cursus, ajuster en continu les dispositifs pédagogiques et soutenir la réussite des étudiant·es.

## Conclusion

L'évolution récente de la HELB s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue visant à renforcer la qualité de son offre de formation et son ancrage institutionnel. La structuration progressive de la démarche qualité, portée par une Coordination institutionnelle de la Qualité (CQI) et des groupes de travail spécifiques, a permis d'affiner les processus internes et d'assurer un suivi plus rigoureux des programmes. L'adossement renforcé à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) offre de nouvelles opportunités académiques et favorise l'accès des étudiant·es à des dispositifs complémentaires, bien que ces synergies restent encore à consolider pour garantir une intégration pleinement bénéfique.

Les ajustements pédagogiques récents, notamment la refonte des grilles de formation, la validation d'un référentiel de compétences en Écologie sociale et l'augmentation des heures de stage, témoignent d'une volonté d'adapter l'offre éducative aux réalités du terrain et aux besoins du secteur professionnel. Par ailleurs, la mise en place du service d'aide à la réussite (SAR) et le suivi statistique des résultats académiques participent à une meilleure prise en charge des étudiant·es et à une régulation plus fine des dispositifs pédagogiques.

Toutefois, des défis importants demeurent. La concurrence avec d'autres formations en travail social, notamment en éducation spécialisée, impacte les effectifs, tandis que le bachelier en Écologie sociale souffre d'un manque de visibilité qui menace sa pérennité. L'absence de communication institutionnelle efficace sur les spécificités et les atouts de ce programme constitue un frein majeur à son attractivité et à son inscription durable dans le paysage académique.

D'autres problématiques internes persistent, notamment la fragmentation des coordinations et un manque de fluidité dans la communication interne, qui nuisent à la cohésion des équipes et à la mise en œuvre efficace des réformes. La surcharge de travail signalée par les étudiant·es en Assistant·e social·e, combinée à des attentes académiques élevées, nécessite une meilleure répartition des apprentissages sur l'ensemble du cursus afin d'optimiser la réussite et de limiter les abandons.

Par ailleurs, la précarisation croissante des étudiant·rs constitue une problématique préoccupante qui appelle à un renforcement des dispositifs d'accompagnement, tant sur le plan financier que pédagogique. L'accessibilité des ressources institutionnelles, en particulier pour les étudiant·es en horaires décalés, demeure un enjeu central pour assurer une équité dans les conditions d'apprentissage.

Enfin, la vétusté des infrastructures et l'absence d'une politique clairement définie pour le bachelier en Écologie sociale posent la question de la stratégie institutionnelle à moyen et long terme. Une clarification des orientations et une modernisation des espaces d'apprentissage sont essentielles pour offrir un cadre de formation attractif et propice à la réussite des étudiant·es.

## Droit de réponse de l'établissement

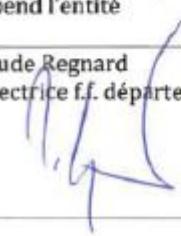
**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Nous remercions tout le comité des experts et la coordinatrice de l'AEQES pour leur bienveillance, la rigueur de leur travail et leur vision de la "Qualité". Nous saluons le rapport réalisé qui montre une réelle compréhension de nos sections.*

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Programme	Efficacité	11	« Les étudiant.e.s des blocs 2 et 3 manifestent également des besoins qui ne sont pas pris en compte pour le moment ». L'aide à la réussite est financée – par décisions décrétale – pour les étudiant.e.s en première année. Elle ne l'est pas pour les étudiant.e.s en poursuite d'étude. Nonobstant le besoin du maintien de cet accompagnement, les établissements doivent faire preuve de créativité pour l'organiser.

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

Maude Regnard  
Directrice f.f. département social



Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Pierre Meynaert



<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.