



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Sciences sociales

Bachelier en Assistant·e social·e

Haute École Louvain en Hainaut
(HELHa)

Stéphane RULLAC
Charlène BARBIER
Trésor INUNGU

02 octobre 2025

Table des matières

Sciences sociales : Haute École Louvain en Hainaut.....	3
Synthèse.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	7
Critère Programme	8
Critère Qualité	15
Conclusion.....	19
Droit de réponse de l'établissement	20

Sciences sociales : Haute École Louvain 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 du bachelier en 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 12 mars 2025 à la Haute École Louvain en Hainaut. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier 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 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 expert·es 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 président du comité
- Charlène Barbier, experte en gestion de la qualité
- Trésor Inungu, expert étudiant

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

- Mise en contact rapide des étudiant·es avec les acteurs·trices de terrain.
- Veille régulière des évolutions de la profession.
- Principe de subsidiarité en développement pour la gestion du cursus entre implantations.
- Dynamique de recherche au sein du cursus.
- Charte Intelligence artificielle (IA).
- Soutien important aux étudiant·es (dispositifs d'aide à la réussite, tutorat, blocus encadrés, etc.)
- Démarche qualité structurée avec des outils de suivi.
- Réforme de la gouvernance.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de coordination pédagogique au sein des implantations et globalement pour le cursus.
- Absence de structure formalisée pour recueillir l'avis des parties prenantes externes.
- Faible mobilité internationale des enseignant·es.
- Pratiques hétérogènes entre les implantations, notamment dans le suivi des stages et l'évaluation des TFE impactant l'équité de traitement.
- Manque de formalisation des EEE au niveau des UE.
- Faible connaissance du cahier des charges des délégué·es étudiant·es.

OPPORTUNITÉS

- Métier en pénurie favorisant une attractivité d'emploi.
- Développement des outils d'intelligence artificielle.
- Tissu professionnel diversifié.

MENACES

- Évolutions législatives dans le secteur social.
- Développement des outils d'intelligence artificielle.
- Concurrence accrue des autres formations en travail social et éducation spécialisée.
- Précarisation croissante des étudiant·es.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Assurer une offre de formation harmonisée en termes de contenus que ce soit en veillant à une intégration commune aux trois sites de nouvelles matières ou en offrant ces nouveaux contenus en option sur les trois implantations.
- 2 Formaliser et harmoniser les relations entre les sections et le monde professionnel, par exemple en mettant en place un comité de pilotage comprenant des expert·es externes et des alumini afin de les impliquer plus fortement dans le cursus et de bénéficier de leur regard sur celui-ci.
- 3 Poursuivre le travail d'harmonisation entre les implantations afin de renforcer la cohérence globale du cursus et l'équité de traitement entre les étudiant·es, et objectiver les différences souhaitées entre implantations.

- 4 Renforcer les temps de coordination au sein d'une implantation et entre implantations dans une visée de développement de l'approche-programme. Créer des espaces de travail collaboratif (physiques ou numériques) permettant aux enseignant·es de partager leurs pratiques, d'harmoniser les modalités pédagogiques et de mutualiser les outils d'évaluation.
- 5 Définir des procédures standardisées pour les EEE sur les UE afin d'assurer leur mise en œuvre régulière sur toutes les UE et dans toutes les implantations du cursus Assitant·e Social·e. Assurer de même une communication des résultats et des actions de suivi.
- 6 Poursuivre la dynamique de soutien et d'accompagnement au changement pour les équipes confrontées aux réformes de la gouvernance.
- 7 Structurer les groupes de travail envisagés par le corps enseignant en définissant des objectifs clairs, des calendriers précis et des modalités de suivi afin d'assurer une continuité et une efficacité dans les actions menées.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

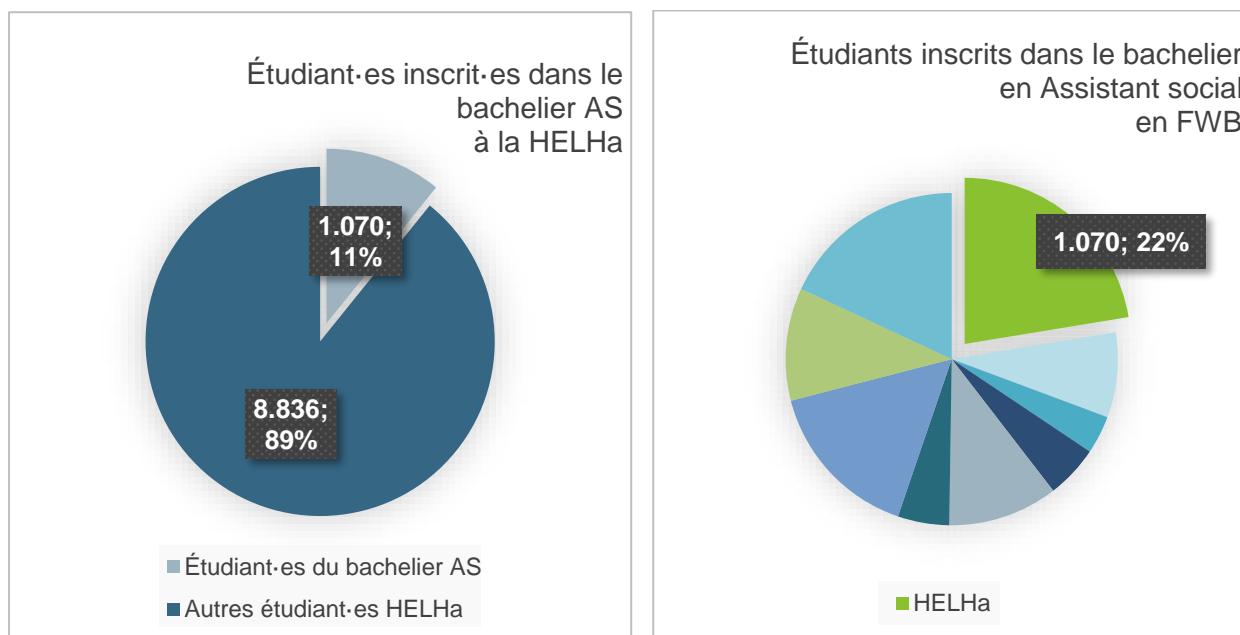
La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2009 de trois HE hainuyères. Elle relève du réseau libre confessionnel.

La Haute École comporte quatre départements (le département arts, business et communication, le département de l'éducation et du social, le département santé et technologies médicales, et le département des sciences, des technologies et du vivant) et dispense 56 formations de type court ou long et cinq spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon leur domaine, sur quinze implantations.

Outre le bachelier en Assistant·e social·e, le département Éducation et Social organise également le bachelier en Éducateur·trice spécialisé·e en accompagnement psycho-éducatif, les bacheliers et masters en Enseignement section 1, 2 et 3, les masters en Ingénierie et action sociales et en Transitions et innovations sociales.

Le bachelier évalué est organisé sur les implantations de Montignies-sur-Sambre, de Mons et de Louvain-la-Neuve.

En 2022-2023, 1070 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Assistant·e social·e (Bac AS), sur un total de 9906 inscrit·es à la HELHa, soit 11 % des effectifs. Ces 1070 étudiant·es représentent, par ailleurs, 22 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier en HE sur un total de 4775 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



² Source : base de données SATURN, année de référence 2022-2023 et dossier d'avancement des établissements évalués.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation initiale, plusieurs évolutions majeures ont été constatées au sein de la HELHa, témoignant d'une dynamique constructive et d'amélioration continue.

Une réforme institutionnelle a été menée et est en cours d'implémentation. Elle vise notamment à recentrer la fonction de direction de département vers la pédagogie, favorisant ainsi une meilleure articulation entre les besoins académiques et les enjeux organisationnels. Cette réforme suscite toutefois encore certaines incertitudes parmi les équipes pédagogiques.

La restructuration a, par ailleurs, visé une recomposition des départements. Le bachelier AS fait désormais partie d'un département Éducation et Social permettant à terme des rapprochements avec les cursus relevant du domaine de l'éducation.

La structuration de la démarche qualité s'est également renforcée avec la mise en place d'une cellule qualité institutionnelle, dotée de relais au sein des sections. Cette organisation permet un suivi rigoureux des plans d'action, avec l'adoption d'outils visuels comme les feux tricolores pour identifier les priorités et les avancées des actions correctrices.

S'agissant du programme évalué, une révision des grilles de cours a été menée durant la période écoulée afin de mieux l'harmoniser entre les différentes implantations du cursus. Les sections suivent aussi attentivement les évolutions de la profession afin d'adapter au mieux le programme.

Le nombre d'étudiant·es inscrit·es dans le bachelier AS est resté relativement stable entre 2018-2019 et 2022-2023. Il en va de même du nombre de diplômé·es au cours des années écoulées.

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 comité constate que les sections AS ont suivi un certain nombre de recommandations issues de l'évaluation précédente. Plusieurs ajustements ont été apportés à la formation et un plan a été établi pour améliorer davantage le programme. Le précédent plan d'action a fait l'objet d'une évaluation afin d'analyser les réussites et les difficultés rencontrées. Le suivi du plan a toutefois été jugé irrégulier selon les implantations, ce qui complique l'application uniforme des mesures décidées et rend plus difficile la gestion des actions correctrices. L'évaluation menée a cependant permis d'ajuster les priorités et d'adapter les actions engagées en fonction des besoins identifiés pour les années à venir.
- 2 Le nouveau plan d'action met l'accent sur plusieurs axes majeurs comme l'harmonisation des pratiques pédagogiques, le renforcement du suivi des étudiant·es en difficulté, la simplification des procédures administratives pour alléger la charge des enseignant·es et l'amélioration de la communication concernant les évolutions du programme et les résultats obtenus.

À l'heure actuelle, le comité constate toutefois que ce nouveau plan d'action n'est pas pourvu d'indicateurs de suivi et que les échéances mentionnées restent vagues entre courts, moyens et longs termes. Ainsi, l'absence d'indicateur pourrait limiter la capacité de suivi et d'ajustement en temps réel des actions menées. Cela rendrait également difficiles l'évaluation de l'avancement des actions et la démonstration de l'impact réel de celles mises en œuvre. Par ailleurs, l'absence d'échéances plus précises ne permet pas une répartition optimale des actions dans le temps pour les personnes qui en sont responsables.

Pertinence du programme

- 3 Le comité constate que la professionnalisation des étudiant·es s'effectue à travers diverses activités ou interventions tout au long du bachelier, par exemple via des voyages d'études, des cours de méthodologie avec des questions d'actualité, l'implication d'intervenant·es externes et bien entendu les stages. De même, l'ouverture des sujets de TFE à des thématiques variées en lien avec les évolutions du secteur social (au-delà des seuls stages) favorise une meilleure adéquation entre les attentes du terrain et les compétences développées par les étudiant·es.

Toutefois, le comité constate que les étudiant·es éprouvent parfois des difficultés à percevoir la pertinence de certains cours (principalement en bloc 1 composé de nombreux cours généraux) ce que confirme le dossier d'avancement (DAv) de

l'établissement. Si ce sentiment semble s'estomper avec le temps notamment avec la mise en pratique du savoir appris lors des stages, cette perception floue de la pertinence de certains cours en début de parcours pourrait démotiver certain·es étudiant·es dans la poursuite de leurs études.

- 4 Le comité salue la dynamique des sections pour maintenir la pertinence du programme tant sur l'évolution législative de la profession que sur l'intégration de nouvelles matières à forts enjeux telles que le développement durable ou l'intelligence artificielle (IA). Néanmoins, le comité constate que ces mises à jour/nouveaux contenus résultent souvent d'initiatives individuelles des enseignant·es et varient d'une implantation du cursus à l'autre. De même, le comité constate que certaines modalités pédagogiques, variables pour un même cours d'une implantation à l'autre, peuvent parfois se mettre en discordance avec les besoins futurs des étudiant·es (par exemple UE Statistiques avec emploi ou non du logiciel Excel).

Outre le fait que cela interroge quant à l'équité d'accès à la matière pour les étudiant·es, cela traduit un manque de coordination pédagogique (cf. Critère de cohérence) qui pourrait entraîner des disparités dans l'intégration de ces nouveaux contenus et nouvelles compétences à travers l'ensemble du cursus et entre implantations. Cela empêche l'assurance d'une pertinence homogène et structurée de l'ensemble du programme.

Le comité note avec intérêt que depuis la précédente évaluation, un principe de subsidiarité a été instauré afin de définir clairement les éléments du programme à harmoniser entre les implantations et ceux pouvant rester spécifiques à chacune d'entre d'elles. Ce dispositif vise à préserver les particularités locales à chaque implantation ce que le comité soutient, tout en garantissant une base commune solide pour l'ensemble des étudiant·es. Des critères d'équité, d'efficience/efficacité/agilité, de cohérence et de lisibilité ont été définis. Mais le comité constate l'absence d'un critère qui viserait à garantir une même pertinence du cursus au sein des trois implantations.

- 5 Le comité salue l'intégration dans le cursus d'intervenant·es externes issus du secteur social tant dans les cours que dans le suivi des stages et des TFE. Les relations avec l'écosystème sont importantes, car elles permettent de veiller à la pertinence du programme en renforçant l'adéquation entre les contenus pédagogiques et les réalités professionnelles du secteur social. Des échanges avec le monde professionnel ont également lieu lors des visites de stage ou lors d'intervention d'externe dans certains cours. Ces partenariats permettent également la diffusion d'offres d'emploi et de stages sur les canaux de communication de la HE. Enfin, il est à noter que de nombreux membres du corps professoral ont encore une activité dans le secteur professionnel.

Cependant, le comité a constaté que les échanges avec les parties prenantes restent principalement informels ce qui ne permet pas de capitaliser pleinement ces retours au sein d'une implantation et entre implantation, de les partager efficacement et de les conserver pour soutenir la réflexion sur la pertinence du programme. Des initiatives d'une implantation à l'autre, existe à l'exemple de la journée des maîtres de stage sur le site de Mons, mais sans toutefois permettre une formalisation et une harmonisation efficace des échanges avec les parties prenantes externes (par exemple via un comité de pilotage ou une traçabilité des échanges) et cela, dans le cadre d'une démarche permettant de nourrir efficacement le programme.

Il en va de même pour les contacts avec les diplômé·es où le comité constate la volonté des sections de maintenir un lien privilégié avec les ancien·nes du cursus que ce soit via le suivi des stages, la participation au jury de TFE ou encore le développement de formations continues. Il n'existe toutefois pas de structure organisée visant à entretenir ce lien et permettre également un retour plus efficace des diplômé·es sur la pertinence du programme.

- 6 Le comité salue une véritable dynamique de recherche au sein du cursus. Plusieurs enseignant·es des trois implantations sont impliqué·es dans des projets de recherche (projet INSOTRA, Innovations sociales et travail soutenable, projet INTERREG, Habitat défi jeune) via le CERSO (Cellule sociale du CeREF, Centre de recherche et de formation continue de la HELHa). La section développe également une recherche sur la précarité étudiante qui semble particulièrement intéressante aux yeux du comité tant en termes de recherche que de collecte de données pouvant être réinsérées au niveau de la HE sur cette thématique. Depuis peu, les sections organisent des midis du social visant à diffuser des informations sur les recherches menées. Il ressort toutefois des entretiens menés et du DAv que la diffusion des résultats de la recherche reste un point d'amélioration pour les sections afin que ces derniers alimentent efficacement la pertinence des cours et plus largement du programme.
- Enfin, le comité tient à souligner positivement la possibilité offerte aux étudiant·es de publier dans une revue partenaire des articles sur base de leur TFE lorsque celui-ci est évalué pertinent. Cela témoigne d'une volonté de renforcer et de valoriser la recherche effectuée par les étudiant·es au cours de leur cursus.
- 7 La HELHa encourage les étudiant·es à s'ouvrir sur l'international dans le cadre de leur cursus en développant des opportunités de mobilité et en établissant des partenariats avec des établissements étrangers. Ainsi, la réalisation de stages à l'étranger est encouragée et accompagnée par le service international de l'établissement. Des opportunités, connues des parties prenantes, existent également pour la mobilité des enseignant·es, mais ne sont que très peu exploitées par exemple pour des échanges académiques ou la participation à des colloques de recherche. L'explication réside en partie dans la charge de travail importante du personnel enseignant qui n'a dès lors pas toujours le moyen de s'impliquer dans une mobilité internationale.
- 8 S'agissant de la communication externe, le comité constate que la HE adapte et renforce de manière constante la diffusion d'informations actualisées sur son offre de formation. Ces informations sont publiées via divers canaux, notamment le site web institutionnel, les réseaux sociaux et les documents officiels remis aux étudiant·es et partenaires. Le contenu diffusé a été enrichi pour inclure notamment des témoignages et des retours d'expériences permettant de mieux informer les futur·es étudiant·es et les parties prenantes.

Bonne pratique :

Les sections AS de la HELHa en partenariat avec la revue « Travailler le social » encouragent la publication sous forme d'article des TFE des étudiant·es évalués comme pertinents. Cela permet de valoriser la recherche menée par les étudiant·es au-delà des murs de la HE.

Cohérence du programme

- 9 Depuis l'évaluation précédente, les sections ont réalisé un travail important d'harmonisation visant à renforcer la cohérence du programme d'AS sur les trois implantations. La grille de cours et son agencement ont ainsi été revus et sont désormais communs aux trois sites. Il en va de même pour les règles de délibération, le profil d'enseignement, le volume des stages, etc.

Comme mentionné précédemment, un principe de subsidiarité a été instauré afin de définir les éléments du programme à harmoniser et ceux pouvant rester spécifiques à chaque implantation. À titre d'exemple, les fiches UE d'un même cours disposent d'une première partie commune aux trois implantations. Elles se déclinent ensuite de manière spécifique d'une implantation à l'autre.

Si le comité salue le travail accompli, il constate toutefois que des disparités persistent notamment en ce qui concerne la supervision des stages (retour collectif vs individuel) ou l'évaluation des TFE dont les grilles d'évaluation diffèrent d'une implantation à l'autre sans que ces différences ne soient réellement objectivées. Cela impacte dès lors la cohérence globale et l'équité de traitement entre étudiant·es (cf. Critère Efficacité & Équité). Le comité remarque ainsi que si les implantations revendiquent leurs particularités, elles éprouvent toutefois des difficultés à les définir, à exprimer clairement les motivations des choix posés et qui justifieraient une différence d'une implantation à l'autre.

- 10 Le comité constate que la coordination des équipes enseignantes a également été renforcée par la mise en place de coordinations pédagogiques, de coordinations de blocs, des stages ou encore des TFE. Des groupes de travail (GT) visant à faciliter les échanges inter-implantations et l'harmonisation des pratiques pédagogiques ont également vu le jour récemment. Certains membres du corps professoral enseignent sur plusieurs implantations ce qui contribue également à une harmonisation des pratiques entre les sites. Il ressort enfin du DAv et des entretiens menés en visite que les enseignant·es des trois implantations sont demandeurs de plus de moments de concertations.

Toutefois, malgré ces avancées, le comité note encore un sentiment de marginalisation perçu chez certain·es enseignant·es dans les prises de décision stratégique du cursus. De même, une série d'innovations ou de liens entre les différentes disciplines restent souvent aux stades de l'initiative individuelle ce qui ne permet pas toujours d'aborder le bachelier dans une approche-programme, non seulement au sein d'une même implantation, mais également plus largement entre implantations. Bien que des réunions de concertation (deux/trois par an) aient été instaurées par sites, le comité constate que leur fréquence perçue comme insuffisante et l'absence de réunion de coordination spécifique entre implantations empêchent de réaliser les ajustements nécessaires pour améliorer la cohérence globale du programme.

- 11 L'organisation des stages et des TFE a été repensée afin d'assurer une meilleure cohérence dans leur déroulement. S'agissant des stages, un règlement général et des livrets propres à chaque stage sont donnés et présentés aux étudiant·es qui peuvent y retrouver les attendus, les critères d'évaluations et l'échéancier de chaque stage. L'accompagnement se fait soit de manière collective, soit de manière individuelle et une visite en stage est assurée par un maître de formation pratique porteur du diplôme d'AS.

S'agissant du TFE, ce dernier n'est plus systématiquement lié aux stages ce qui offre une plus grande souplesse aux étudiant·es pour son élaboration. Le TFE dispose également d'un vadémécum pour guider l'étudiant·e dans l'accomplissement de son

travail et une UE Méthodologie de la recherche sociale est dispensée dès le bloc 2 pour familiariser les étudiant·es avec la recherche. Une grille d'évaluation critériée est également donnée à la connaissance des étudiant·es.

- 12 Il ressort du DAv un questionnement récurrent sur la charge de travail des étudiant·es. Face à cette problématique, les sections ont travaillé à une objectivation, au sein du corps enseignant, de la charge de travail et à une meilleure répartition des évaluations afin d'une part d'équilibrer cette charge et d'autre part de limiter les journées trop chargées en épreuves sur certains sites. Les entretiens menés en visite témoignent toutefois de problèmes persistants sur cette question laissant supposer que le travail d'objectivation mené n'a pas encore été concrètement présenté ou expliqué aux étudiant·es. De même, le travail en autonomie n'étant pas inné, il demande certainement une structuration plus importante afin de permettre aux étudiant·es de mieux gérer leur temps dans les moments de travail qui leur sont dédiés.
- 13 Le comité constate une prise de conscience au sein des sections sur l'importance de l'IA dans l'approche pédagogique ainsi que son impact sur l'identité du cursus et de la profession d'Assistant·e social·e. Une charte a été rédigée sur l'IA à l'échelle institutionnelle de la HELHa et un parcours de formation est en cours d'élaboration tant pour les enseignant·es que les étudiant·es. Le comité remarque également que des enseignant·es prennent des initiatives individuelles pour intégrer l'IA dans leurs cours. Si le comité salue ces premières initiatives, il constate cependant que l'implémentation de la charte, l'intégration de l'IA dans le programme et son impact tant sur la production de contenus par les étudiant·es que sur l'évaluation ensuite de ces productions (exemple TFE) manque encore de clarté et de structuration pour les parties prenantes. Il pourrait en résulter un défaut de cohérence globale sur l'emploi de l'IA dans le cursus.

Efficacité et équité du programme

- 14 Pour soutenir la réussite étudiante, la HELHa dispose d'un Service d'aide à la réussite (SAR) permettant d'apporter un soutien ciblé aux étudiant·es. Accessible aux trois blocs du cursus, ce service propose des solutions adaptées aux besoins spécifiques des étudiant·es les plus vulnérables. Les sections ont aussi développé de nombreux dispositifs d'accompagnement tels que des journées d'accueil pour présenter les services offerts, de l'accompagnement individualisé, une UE remédiation, du tutorat, des blocus encadrés, des aides psychologiques, des dispositifs d'allègement du cursus et le développement d'une offre de formation du bachelier en horaire décalé pour les étudiant·es ayant des contraintes personnelles ou professionnelles. Ces mesures contribuent à améliorer l'accompagnement individualisé et à réduire les risques de décrochage.

Toutefois, le comité constate que les sections rencontrent des difficultés quant à l'harmonisation des dispositifs de soutien tels que le SAR ou les blocus encadrés. Leur mise en œuvre varie selon les implantations, ce qui réduit l'impact global de ces dispositifs pourtant jugés efficaces.
- 15 Comme mentionné au point précédent, des dispositifs pédagogiques flexibles, comme les horaires décalés existent afin de permettre à certain·es étudiant·es de mieux concilier leurs études avec leurs contraintes personnelles, telles que l'emploi ou la parentalité. De même, les sections promeuvent un accès à la formation AS à des personnes ne disposant pas du Certificat d'enseignement secondaire supérieur (CESS). Les candidats passent alors un examen d'entrée sur une épreuve relative à la maîtrise de l'expression écrite, une épreuve relative aux questions sociales/actualité sociale et un entretien de motivation et de mise en situation professionnelle. Enfin, l'accès à des dispositifs d'aménagement de cursus a été facilité, notamment en

permettant l'étalement des stages sur une période plus longue pour les étudiant·es suivant des horaires décalés. Ces mesures visent à favoriser l'égalité des chances en tenant compte des contraintes individuelles.

16 Comme mentionné dans le critère de Cohérence, malgré les efforts d'harmonisation réalisés depuis la précédente évaluation, des disparités persistent entre les implantations. Ces écarts concernent notamment les modalités de supervision des stages, le suivi des TFE et certaines pratiques d'évaluation. Or, ces différences peuvent nuire à l'équité de traitement entre les étudiant·es des différentes implantations alors qu'ils/elles suivent le même bachelier au sein d'une même HE.

17 Le comité constate que les ressources humaines en termes de pédagogie ont été renforcées avec l'attribution d'heures supplémentaires aux enseignant·es. Cette mesure vise à améliorer l'encadrement pédagogique et à mieux gérer l'augmentation des effectifs étudiants, tout en préservant la qualité de l'enseignement malgré une charge de travail accrue.

Toutefois, la surcharge administrative des enseignant·es et la réforme de la gouvernance ont complexifié la coordination et le suivi des actions visant à renforcer la cohérence du programme. Cette situation a parfois réduit les marges de manœuvre nécessaires pour mettre en œuvre les ajustements pédagogiques et organisationnels attendus.

18 Pour accompagner les enseignant·es dans l'évolution de leurs pratiques, la HELHa prévoit de développer des formations spécifiques axées sur les innovations pédagogiques et l'usage des outils numériques. Le comité note toutefois avec intérêt la mise en place d'un service CAPAES au sein de la CAP qui accompagne les enseignant·es dans la rédaction de leur CAPAES.

Bonne pratique :

Les sections AS de la HELHa ont mis en place des rencontres individuelles avec les étudiant·es qui ont plus de quatre échecs à la première session d'examen afin de mieux les orienter vers les services de soutien existants.

Les sections ont également créé une UE remédiation/complément de formation à l'intention des étudiant·es en réorientation afin de mieux les accompagner dans leurs nouvelles études d'AS.

RECOMMANDATIONS

- 1 Revoir le plan d'action actualisé afin de déterminer plus précisément les échéances des actions et les indicateurs de suivi pour en mesurer l'efficacité.
- 2 Renforcer la visibilité de la pertinence des cours surtout en bloc 1 afin d'approfondir les liens entre les matières vues en classe et la réalité du terrain des assistant·es sociaux-les.
- 3 Assurer une offre de formation harmonisée en termes de contenus que ce soit en veillant à une intégration commune aux trois sites de nouvelles matières ou en offrant ces nouveaux contenus en option sur les trois implantations.

- 4 Renforcer le principe de subsidiarité en le complétant d'un critère visant à garantir une même pertinence du cursus de façon structurée et homogène au sein des trois implantations.
- 5 Formaliser et harmoniser les relations entre les sections et le monde professionnel, par exemple en mettant en place un comité de pilotage comprenant des expert·es externes et des alumni afin de les impliquer plus fortement dans le cursus et de bénéficier de leur regard sur celui-ci.
- 6 Renforcer la communication autour des résultats des recherches menées par les sections afin qu'elles alimentent plus durablement l'amélioration continue du bachelier, mais aussi les pratiques quotidiennes des enseignant·es.
- 7 Favoriser la mobilité internationale des enseignant·es en leur dégageant du temps et des ressources pour la réaliser.
- 8 Poursuivre le travail d'harmonisation entre les implantations afin de renforcer la cohérence globale du cursus et l'équité de traitement entre les étudiant·es, et objectiver les différences souhaitées entre implantations.
- 9 Renforcer l'harmonisation des pratiques pédagogiques surtout en termes de suivi des stages et TFE et d'évaluation afin d'assurer une plus grande équité entre les étudiant·es des différentes implantations.
- 10 Renforcer les temps de coordination au sein d'une implantation et entre implantations dans une visée de développement de l'approche-programme. Créer des espaces de travail collaboratif (physiques ou numériques) permettant aux enseignant·es de partager leurs pratiques, d'harmoniser les modalités pédagogiques et de mutualiser les outils d'évaluation.
- 11 Communiquer et présenter aux étudiant·es le travail d'objectivation de la charge de travail et de répartition des travaux et épreuves.
- 12 Développer des modules d'aides aux développements de l'autonomie des étudiant·es afin de les aider à mieux gérer leur charge de travail.
- 13 Assurer une coordination structurée et claire de l'implémentation de l'IA dans le cursus que ce soit en termes de dispositifs pédagogiques, de création de contenu et d'évaluation.
- 14 Organiser des temps de formation pour les enseignant·es, en particulier sur les nouvelles modalités pédagogiques et les outils numériques, afin de faciliter l'adoption des changements.
- 15 Mettre en œuvre une structuration homogène des dispositifs d'accompagnement afin d'assurer une égalité d'accès à ces services sur l'ensemble des implantations. De même, évaluer régulièrement l'efficacité de ces dispositifs et adapter leur fonctionnement en fonction des retours des étudiant·es et des enseignant·es.
- 16 Identifier les tâches administratives chronophages et développer des outils numériques ou automatisés pour en limiter l'impact sur les enseignant·es.

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 HELHa a entamé une réforme en profondeur de sa gouvernance. Au niveau du cursus AS, cela se traduit notamment par la fusion du domaine Social avec le domaine Éducation ce qui de l'avis du comité ouvre des possibilités d'échanges de pratiques entre les cursus du nouveau département créé. Le comité note également avec intérêt l'évolution du poste de direction du département vers une direction « aux enseignements ». Cela traduit un objectif stratégique fort visant à remettre l'enseignement au cœur de ce poste de direction. Lors de cette phase de réforme, des GT composés d'enseignant·es et d'étudiant·es ont été constitués pour récolter leurs avis sur une série de thématiques favorisant une gestion collective et concertée des améliorations à apporter.
Des craintes et des résistances ont toutefois été observées à travers le DAv ou lors des entretiens menés en visite face à ces réformes et réorganisations de la gouvernance, notamment la crainte d'une perte d'identité. Ces réticences et l'incertitude qui en découle, ont parfois ralenti l'adoption de nouvelles pratiques et freiné les initiatives d'harmonisation entre implantations du cursus AS.
- 2 La démarche qualité est structurée. La HELHa dispose d'un cabinet et d'une Cellule qualité institutionnelle avec des relais dans les sections afin d'assurer une mise en œuvre et un suivi rigoureux des actions d'amélioration. Des documents de référence détaillant les procédures qualité et les rôles des différent·es acteurs·trices sont mis à disposition pour garantir la transparence et la compréhension des démarches engagées.
- 3 Pour faciliter la gestion et le suivi des actions correctrices, l'établissement utilise un système de feux tricolores permettant de visualiser rapidement les progrès réalisés et les avancées de chaque action menée, de prioriser les interventions et de mobiliser les équipes en fonction des urgences identifiées. Un appui renforcé est également apporté aux enseignant·es afin de les accompagner dans la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations internes et externes.
- 4 Des outils numériques ont été développés pour centraliser les documents liés à la démarche qualité et faciliter la coordination entre les différentes équipes. Ces outils garantissent une gestion plus structurée et un meilleur suivi des actions mises en œuvre. Il en ressort une démarche qualité clairement formalisée et expliquée à l'ensemble des parties prenantes. Des réunions d'information régulières sont également organisées pour présenter les avancées du plan d'action, en expliquant les choix stratégiques et en informant sur les évolutions du programme.

- 5 Les sections AS disposent également de conseils de cursus. Ces derniers jouent un rôle clé dans la prise de décisions vis-à-vis de la démarche d'amélioration continue, l'analyse des besoins et l'ajustement des pratiques pédagogiques, en permettant aux étudiant·es, aux équipes enseignantes et aux directions de croiser leurs observations et d'identifier les améliorations nécessaires. Ils assurent également une veille régulière sur les évolutions (notamment réglementaires et législatives) du cursus.
- 6 Les sections AS mènent des évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE). Ces dernières s'opèrent à deux niveaux. Un premier questionnaire est réalisé au niveau institutionnel une fois par an et s'intéresse globalement à l'expérience de vie des étudiant·es durant leur parcours et aux services d'accompagnement qui sont à leur disposition. Les résultats sont ensuite communiqués aux parties prenantes notamment via un affichage aux valves dans les couloirs de l'établissement ou en ligne via des notifications. Des pistes d'actions et d'amélioration sont alors déterminées par les départements.

D'autres questionnaires existent également au niveau des UE, mais ce dispositif reste à la discrétion et à l'initiative des enseignant·es avec s'ils/elles le souhaitent un soutien de la Cellule d'appui pédagogique. Le comité constate que ce mode de fonctionnement des EEE au niveau des UE est peu formalisé, non systématisé et sans véritable retour vers les étudiant·es lorsqu'elles sont réalisées. De ce fait, les EEE au niveau des UE ne permettent pas de diagnostiquer efficacement les points forts et les points d'amélioration, et de servir au pilotage et à la révision du programme.

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

- 7 La HELHa dispose d'un plan stratégique pour la période 2022-2027 décliné en plan d'action institutionnel régulièrement actualisé pour suivre les avancées, définir les priorités et ajuster les objectifs en fonction des évaluations internes et externes. Le plan stratégique est défini selon cinq axes prioritaires à savoir l'accompagnement des étudiant·es, l'accompagnement des membres du personnel, la gouvernance, le développement et le rayonnement institutionnel, la qualité des infrastructures et la formation continue et la recherche. Le comité constate avec intérêt que ces cinq axes ont guidé le processus d'autoévaluation et sont repris dans le DAv.
- 8 S'agissant du bachelier en AS, les sections ont également élaboré leur plan d'action sur base de leur autoévaluation. Il se décline lui-même selon les cinq axes du plan stratégique, constitue un outil central de pilotage de la démarche qualité et précise les objectifs à atteindre.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 9 La culture qualité de la HELHa repose sur des valeurs fondamentales définies dans le plan stratégique de l'établissement : compétences, épanouissement, solidarité et bienveillance. Le comité constate également que des principes tels que la collaboration, la transparence et l'amélioration continue guident également les pratiques pédagogiques et organisationnelles.
- 10 La diffusion des valeurs et des pratiques qualité est assurée par des actions de communication interne régulières. La démarche qualité repose sur une double dynamique top-down et bottom-up pour favoriser la concertation et la participation des parties prenantes, notamment via des réunions de concertation organisées pour partager les objectifs stratégiques et les évolutions du programme.

Implication des parties prenantes

- 11 Le comité constate que l'implication des étudiant·es est encouragée, notamment au travers de leur participation dans les conseils de département ou des groupes de réflexion. Cette démarche participative permet de mieux prendre en compte leurs besoins et leurs attentes. Il existe également des délégué·es étudiant·es qui jouent un rôle central dans la communication interne et facilitent la prise en compte des préoccupations des étudiant·es. Ce rôle de délégué·es est balisé par un cahier des charges et une reconnaissance de deux crédits (ECTS) est octroyée aux délégué·es pour leur rôle actif dans la vie des sections. Toutefois, le comité constate que le cahier des charges semble mal connu par les étudiant·es ce qui peut engendrer de la confusion sur leur rôle réel et les attentes et responsabilités qui incombent à cette charge.
- 12 Le comité constate une volonté réelle des enseignant·es de s'impliquer dans la démarche d'amélioration continue que ce soit via leur participation aux conseils de cursus ou dans l'envie de développer des groupes de travail thématiques, par exemple sur les contenus pédagogiques, les méthodes d'évaluation ou les dispositifs de soutien. Le comité constate toutefois que ce genre de groupes de travail restent à structurer et à implémenter.
- 13 Les partenaires extérieurs, tels que les employeurs·es et les acteurs·trices du secteur social, sont régulièrement consulté·es, principalement via les retours de stage ou lors d'intervention en cours, afin de partager leur expertise et de contribuer à l'évolution de la formation. Cette implication permet d'adapter les contenus pédagogiques aux besoins du monde professionnel. Ces retours ne sont toutefois pas formalisés ce qui en limite la capitalisation et le partage entre les membres de l'équipe professorale.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la dynamique de soutien et d'accompagnement au changement pour les équipes confrontées aux réformes de la gouvernance.
- 2 Valoriser les réussites issues de la démarche qualité en mettant en avant les améliorations concrètes obtenues grâce à l'implication des parties prenantes. Cette démarche permettrait de renforcer la motivation et l'engagement des acteur·rices impliqué·es.
- 3 Définir des procédures standardisées pour les EEE sur les UE afin d'assurer leur mise en œuvre régulière sur toutes les UE et dans toutes les implantations du cursus AS. Assurer de même une communication des résultats et des actions de suivi.
- 4 Renforcer la participation des enseignant·es en valorisant davantage leur rôle dans les démarches qualité. Cela pourrait passer par des temps de concertation dédiés pour échanger sur les pratiques pédagogiques et les axes d'amélioration.
- 5 Structurer les groupes de travail envisagés par le corps enseignant en définissant des objectifs clairs, des calendriers précis et des modalités de suivi afin d'assurer une continuité et une efficacité dans les actions menées.
- 6 Impliquer également les étudiant·es dans les groupes de travail envisagés et les espaces de concertation afin qu'ils participent également aux réflexions menées.
- 7 Renforcer la communication et l'application du cahier des charges des délégué·es étudiant·es non seulement auprès de ces derniers, mais également auprès des

étudiant·es plus globalement afin de permettre une compréhension claire de leur rôle et de leurs responsabilités.

- 8 Formaliser la participation des partenaires externes en créant des espaces de dialogue réguliers (comités consultatifs, forums de discussion) pour mieux intégrer leurs attentes et leurs propositions dans les ajustements du programme.
- 9 Développer un outil de suivi des contributions permettant de mieux tracer les propositions faites par les enseignant·es, les étudiant·es et les partenaires externes, ainsi que les décisions prises en réponse à ces contributions.

Conclusion

L'évaluation met en évidence les efforts significatifs engagés par la HELHa pour renforcer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'équité du programme d'Assistant·e social·e. L'harmonisation des grilles de cours, la standardisation des modalités d'élaboration des TFE et l'organisation plus structurée des stages témoignent d'une réelle volonté d'amélioration continue. Ces actions ont permis de mieux aligner les contenus entre les implantations et de renforcer la lisibilité du parcours pour les étudiant·es.

L'établissement a su identifier ces limites et affiche une volonté affirmée d'y remédier, notamment par la mise en place de nouvelles actions visant à renforcer la communication interne et la coordination entre les équipes pédagogiques. Le travail engagé doit se poursuivre afin de consolider les acquis et garantir une plus grande équité dans les parcours étudiants.

La HELHa a développé une culture qualité structurée, reposant sur des valeurs de transparence, de collaboration et d'amélioration continue. La mise en place d'une cellule qualité institutionnelle, appuyée par des relais qualité en sections, a permis de structurer efficacement la démarche et d'assurer un suivi rigoureux des actions d'amélioration.

L'intégration de dynamiques top-down et bottom-up constitue une force de cette démarche. Les décisions stratégiques définies au niveau de la direction sont enrichies par les propositions émanant des équipes pédagogiques, des étudiant·es et des partenaires externes. Cette approche favorise une gouvernance plus inclusive et participative.

Cependant, des axes de progression demeurent. Ainsi, certaines disparités pouvant affecter la cohérence globale et l'équité de traitement persistent entre implantations, notamment en ce qui concerne l'accès à certains contenus ; l'encadrement et le suivi des stages et les dispositifs d'évaluation. Le manque de formalisation de certaines procédures, comme les EEE, limite de même une certaine harmonisation souhaitée du programme. Par ailleurs, la communication autour des résultats des EEE et des actions engagées pourrait être améliorée pour renforcer la visibilité des avancées et valoriser les réussites obtenues.

En poursuivant les actions engagées, la HELHa pourra consolider ses avancées et renforcer son positionnement en tant qu'établissement engagé dans une dynamique de qualité durable et inclusive.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Sciences sociales
2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ³	Point ⁴	Observation de fond

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

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Paul Lodewick

³ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

⁴ Mentionner le numéro précédent le paragraphe.