



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Sciences sociales

Bacheliers Assistant social

Haute École de Namur-Liège-
Luxembourg (Hénallux) et Haute École
Robert Schuman (HERS)

Livia POPESCU,
Alexandre ARLIN,
Daniel DELHAYE,
Pascal DETROZ.

28 juin 2019

Table des matières

Sciences sociales : Haute École de Namur-Liège-Luxembourg et Haute École Robert Schuman.....	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	15
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	17
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	17
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	17
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	18
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	20
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	20
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	20
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	20
Conclusion	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

Sciences sociales : Haute École de Namur-Liège-Luxembourg et Haute École Robert Schuman

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019, dans le cadre du *cluster* « Sciences sociales », à l'évaluation du bachelier Assistant social. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 13 et 14 février 2019 à la Haute École de Namur-Liège-Luxembourg, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré huit représentants des autorités académiques, trente membres du personnel, seize étudiants, huit diplômés et huit représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de ses programmes. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Livia Popescu, experte paire, professeure associée à l'Université Babes-Bolyai (Roumanie), présidente du comité
- Alexandre Arlin, expert étudiant, en master *Management* des universités (France)
- Daniel Delhaye, expert de la profession, responsable de service social (Belgique)
- Pascal Detroz, expert de l'éducation et en gestion de la qualité, maître de conférences à l'Université de Liège (Belgique)

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

FORCES PRINCIPALES

- Des mécanismes de gouvernance et de gestion basés sur la concertation et la consultation dans la prise de décision.
- Une forte représentation des étudiants dans les structures de concertation et prise de décision.
- Des dispositifs institutionnels pour la gestion de la qualité associés à une volonté d'amélioration continue.
- Le programme de formation est révisé en regard de l'évolution des métiers et des réalités socioprofessionnelles.
- Les *alumni* attestent la qualité des cours et l'adéquation du programme aux exigences du terrain.
- Une réflexion sur les programmes en vue d'assurer l'intégration des connaissances émergeant aux diverses disciplines et d'assurer une forme d'interdisciplinarité au sein des mêmes blocs ainsi qu'entre les blocs différents.
- L'innovation pédagogique et la pédagogie active sont présentes, même si ces méthodes résultent plutôt d'une volonté individuelle des enseignants que d'une vision stratégique de l'établissement.
- L'accompagnement des TFE est sérieux et bien apprécié par les étudiants.
- La charte graphique à destination des étudiants dyslexiques, devenue la norme, ce qui va dans le sens de la pédagogie universelle pour une école inclusive.
- Le processus d'analyse du programme et d'élaboration du dossier d'autoévaluation a été conduit dans une approche participative et apporte une structuration convaincante pour le plan d'action.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Les configurations différentes des hiérarchies organisationnelles dans les deux hautes écoles posent parfois des difficultés pour la prise de décision.
- La révision annuelle du programme n'est basée ni sur une prise d'informations systématique et formelle des parties prenantes, ni sur une validation explicite des modifications par leur soin.
- Des tensions sont perceptibles entre l'exigence de cohérence des formations dispensées sur deux sites et la nécessité de les adapter à des réalités de terrain différentes.
- Le décret Paysage est perçu comme une contrainte administrative forte, ce qui empêche d'en voir le potentiel relatif à une forme d'individualisation de profils de sortie.
- Un hiatus entre l'approche par compétences et la tentative interne de décomposition en objectifs observables, mesurables et évaluables qui s'avère au final peu fructueuse.
- Des conflits d'horaire qui entraînent des difficultés pour l'étudiant. La programmation successive de cours de même type sur la même journée qui est ressentie comme fatigante.

OPPORTUNITÉS

- La codiplomation de la formation sur le site d'Arlon.
- La diversité des établissements accueillant les étudiants en stage.
- La possibilité de réaliser des passerelles vers les masters.
- Les formations offertes aux enseignants.
- Les débouchés en termes d'emploi pour les diplômés du programme

MENACES

- La maîtrise lacunaire des prérequis langagiers par une partie des étudiants.
- Les difficultés potentielles engendrées par le cadre législatif et administratif.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Réfléchir et travailler à l'harmonisation des structures de gouvernance et de la gestion de la qualité pour améliorer la prise de décision et le fonctionnement de la co-organisation de la formation dispensée sur le site d'Arlon.
- Structurer et formaliser la remontée d'informations de la part des milieux professionnels (employeurs) dans le pilotage et la révision du programme.
- Renforcer la formalisation du système des évaluations des enseignements par les étudiants à la Hénallux, tout en poursuivant son application convergente au sein des deux sites et des deux hautes écoles co-organisatrices de la formation à Arlon.
- S'approprier et valoriser le potentiel du décret Paysage pour améliorer l'individualisation du parcours et développer le projet professionnel de l'étudiant.
- Travailler plus à la communication externe.
- Renforcer l'appropriation et la collectivisation de l'approche par compétences par les enseignants et formaliser le travail de concertation transversale sur les acquis d'apprentissage.
- Un carnet de bord étudiant qui repartirait d'une vision développementale du référentiel de compétences décliné en niveau de performance (à atteindre en première, deuxième, troisième) serait susceptible de donner plus de sens, pour l'étudiant, quant à l'intérêt et la place de certaines unités d'enseignements ou certains acquis d'apprentissage. Il lui permettrait aussi de documenter ses apprentissages et de développer une vision réflexive de ces derniers.
- Renforcer la stratégie institutionnelle concernant les évaluations des étudiants. Réaliser un recueil systématique de l'avis de l'ensemble des étudiants sur le sujet (pas seulement des délégués). Une meilleure adaptabilité des grilles d'évaluation et la construction d'échelles descriptives d'évaluation sont à viser.
- Développer davantage la politique GRH. Élaborer un référentiel du bon enseignement, susciter des logiques d'autoévaluation réflexives et renforcer la structuration de la formation continue sont des voies à suivre.
- Compléter le recueil et l'analyse des données pour mieux comprendre les facteurs de la réussite/échec, notamment par rapport au type de diplôme secondaire obtenu aux différents cours.
- Prioriser les lignes d'action pour utiliser plus efficacement les ressources de la section et les décliner en projets opérationnels, avec des responsabilités précisées.

Présentation de l'établissement et du programme évalué²

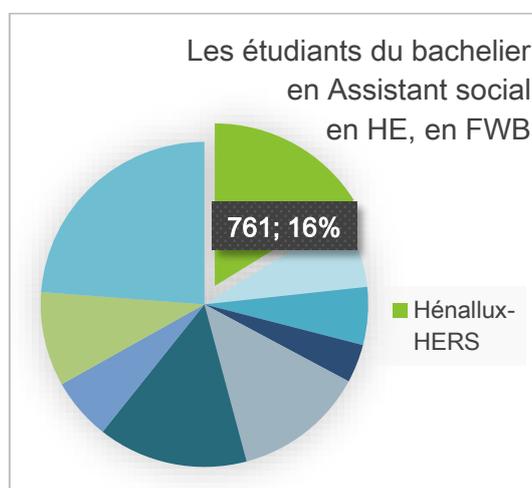
La Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux) est issue de la fusion en 15 septembre 2011 de deux établissements : la Haute École Blaise Pascal (HEBP) et la Haute École de Namur (HENAm). Elle offre des formations dans 11 implantations réparties sur trois provinces et deux pôles académiques. La Hénallux propose 24 formations, soit : 16 bacheliers, quatre masters et quatre spécialisations qui couvrent trois secteurs, cinq catégories et huit domaines. En 2016-2017, la Hénallux comptait 6.636 étudiants.

La catégorie sociale de la Hénallux organise cinq formations, soit : quatre bacheliers et un master en Ingénierie et action sociales, en codiplomation avec la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa). Elles sont délivrées en trois localisations : Namur et Arlon (bacheliers Assistant social), Namur (bachelier en Gestion des ressources humaines) et Malonne (bachelier en Bibliothécaire-documentaliste).

La Haute École Robert Schuman (HERS) est organisée par la Communauté française. Les quatre catégories de la haute école offrent 18 formations diplômantes, dont deux en codiplomation. Le bachelier Assistant social est organisé par la catégorie technique et sociale en parallèle à cinq autres formations techniques.

Le bachelier Assistant social qui est dispensé en parallèle sur le site de Namur et sur le site d'Arlon regroupait 761 étudiants en 2016-2017, nombre en augmentation par rapport à l'année précédente principalement à Arlon. La Hénallux organise seule la formation sur l'implantation de Namur, tandis que celle d'Arlon est codiplomée par la Hénallux et la HERS. Pour cette dernière, les activités d'apprentissage du bloc 1 se déroulent sur le campus Callemeyn de la Hénallux, celles du bloc 2 et 3 sont organisées sur le campus Weyler de la HERS.

Le bachelier Assistant social est une formation qui correspond au niveau 6 du cadre européen des certifications³. En 2016-2017, les étudiants du bachelier Assistant social à la Hénallux-HERS représentaient 16% du nombre d'étudiants inscrits dans ce bachelier, toutes hautes écoles offrant cette formation confondues.



² Les données présentées sur cette page sont issues de la base de données statistiques des hautes écoles, SATURN.

³ Le cadre européen des certifications, adapté pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et disponible à l'annexe 1 du décret Paysage, en cliquant [ici](#) (voir : cadre des certifications de l'enseignement supérieur en Communauté française).

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 Une nouvelle structure de gouvernance, la redéfinition des rôles et des responsabilités ont favorisé des changements positifs dans la gestion de la catégorie sociale et de la section bachelier Assistant social (bac. AS) de la Hénallux. Au-delà de la gestion par catégorie, il en existe une par département ou implantation.
- 2 La mise en place des comités de pilotage pour chaque site assure la concertation et une prise de décision coordonnée de la section. Néanmoins, les configurations différentes des hiérarchies organisationnelles dans les deux hautes écoles posent des difficultés pour la prise de décision dans certaines circonstances.
- 3 Les objectifs des deux hautes écoles qui organisent conjointement la formation d'assistant social sur le site d'Arlon sont congruents, complémentaires et centrés sur l'étudiant. L'articulation des objectifs et valeurs dans des plans stratégiques est actualisée. Les objectifs du programme apparaissent clairement pour l'enseignement, tandis qu'ils sont moins lisibles pour les deux autres missions de l'enseignement supérieur, à savoir : la recherche et le service à la communauté.
- 4 Les étudiants sont représentés dans plusieurs organes de concertation et décision. Le comité des experts note leur présence dans le conseil social, le conseil académique, le conseil pédagogique, les conseils de catégorie, de département et de la section. Fait intéressant : à partir de 2016-2017, les organes de gouvernance des deux hautes écoles ont mis en place un système de valorisation de la participation étudiante pour assurer leur régularité et leur présence dans la gouvernance et la gestion.

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

- 5 Des dispositifs institutionnels pour la gestion de la qualité sont mis en place dans les deux établissements, mais ils présentent des dissemblances surtout dans l'organisation des dispositifs et des outils adoptés. À la Hénallux, une vision politique de la gestion qualité a été définie à plusieurs paliers. En relation avec celle-ci, se développent les activités du service qualité s'appuyant sur une directrice de catégorie référente qualité, de relais qualité au sein des départements et de référents « stratégie et qualité » au niveau institutionnel. Dans le cas de la HERS, la gestion qualité est la mission du coordinateur qualité et des coordonnateurs qualité au sein de chaque catégorie, mais la vision reste à être opérationnalisée en termes d'objectifs et en plan d'action. La HERS se déclare pour une politique de professionnalisation des acteurs impliqués dans la démarche qualité, qui a débutée par l'initiation au modèle EFQM. L'adoption de ce modèle d'analyse et amélioration du cadre de référence

organisationnel a renforcé le fonctionnement de la HERS en termes de qualité. Le comité des experts a perçu une volonté d'amélioration continue dans les deux établissements.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 6 Le programme de formation est révisé chaque année. Le processus d'élaboration de pilotage et de révision du programme semble être concerté, principalement entre enseignants (avec dialogue entre Namur et Arlon). Les autres parties prenantes comme les milieux professionnels (qui ont relaté au comité des experts être disponibles) ou encore les étudiants pourraient s'y impliquer plus directement. La Hénallux a développé des outils pour la révision des programmes de formation.
- 7 Le système des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) qui fonctionnait à la Hénallux (site de Namur) a récemment été modifié. En effet, le système qui consistait à évaluer chaque enseignement sur une série de critères vient d'être remodelé. Il porte maintenant sur des aspects précis (par exemple, sur les supports de cours, les programmes annuels des étudiants (PAE), les fiches d'unité d'enseignement, etc.). Les enseignants ont la liberté de réaliser également des EEE pour leur(s) cours. À la HERS, les procédures de l'évaluation ont été convenues, mais pas encore appliquées.
- 8 L'enquête de 2017 et le *focus group* de 2018, réalisés auprès des étudiants, ont indiqué une satisfaction globale par rapport à la qualité et la variété des cours ainsi qu'à l'expertise des enseignants.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 9 Plusieurs outils de communication sont utilisés au sein des deux hautes écoles. Le portail Hénallux permet la publication des informations à la destination des étudiants : les horaires et les annonces officiels ainsi que les informations concernant les PAE, la réalisation des EEE, etc. La plateforme *Moodle* donne accès aux activités d'apprentissage. D'autres moyens comme les boîtes mail, les télévisions et les valves papier dans les halls sont aussi disponibles pour la communication interne. Des séances d'information par petits groupes ou avec des délégués sont organisées pour communiquer directement les principales informations aux primo-arrivants ainsi que pour leur faciliter l'utilisation des moyens virtuels.
- 10 La communication envers les membres du personnel est réalisée par le portail, mais aussi à l'aide de *newsletters* (Namur et Arlon) et de réunions d'information. Le travail collectif des enseignants s'appuie sur l'utilisation en progression d'*Office 365*. Les enseignants, notamment sur le site d'Arlon, disent se croiser tout au plus et avoir peu l'occasion de se fréquenter. À Arlon, la duplication des systèmes de communication (HERS et Hénallux) est ressentie de façon négative. Certains projets tentant de résoudre cette équation institutionnelle complexe ont émergé lors de nos entretiens.

RECOMMANDATIONS

- 1 Réfléchir et travailler à l'harmonisation des structures de gouvernance et de la gestion de la qualité pour améliorer la prise de décision et le fonctionnement de la co-organisation de la formation dispensée sur le site d'Arlon.

- 2 Structurer et formaliser la remontée d'informations de la part des milieux professionnels (employeurs) dans le pilotage et la révision du programme.
- 3 Renforcer la formalisation du système des EEE à la Hénallux tout en poursuivant son application convergente au sein des deux sites et des deux hautes écoles co-organisatrices de la formation à Arlon. Il n'y a pas d'incompatibilité à prendre des informations sur les cours et à questionner en même temps certains éléments portant sur le programme. Il s'agit là de deux niveaux de régulation possible (les UE et les programmes) qui sont en réalité très complémentaires.
- 4 Réfléchir à harmoniser la communication enseignants-étudiants, afin d'améliorer les activités d'apprentissage.

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le programme respecte les dispositions légales ce qui lui permet de satisfaire pleinement les exigences du niveau 6 de l'enseignement supérieur. La conformité avec le cadre du référentiel ARES de compétences du bachelier Assistant social est énoncée, mais pas nécessairement présentée dans les détails. Il est vrai que ce cadre est assez général et laisse beaucoup de place à l'émergence d'une vision spécifique institutionnelle.
- 2 Le programme de formation est révisé en regard de l'évolution des métiers et des réalités socioprofessionnelles. La révision annuelle n'est pas basée sur une prise d'informations systématique auprès des parties prenantes, ces derniers n'étant, par ailleurs, pas impliqués non plus dans la validation des modifications apportées. Ces propos peuvent être nuancés : on constate toutefois une prise d'informations informelle auprès des professionnels qui sont impliqués dans la formation et une enquête a été réalisée auprès des maîtres de stage. Malgré une intention institutionnelle, la mobilisation des étudiants se heurte à certaines difficultés. En conséquence, ils sont peu impliqués dans le processus de consultation et de révision du programme.
- 3 Le *focus group* mené avec les *alumni* a confirmé la qualité des cours et l'adéquation du programme aux exigences du terrain. Les opinions des diplômés indiquent cependant une nécessaire amélioration du programme, notamment sur le volet de l'intégration théorie/pratique.
- 4 Des structures de soutien à la recherche sont présentes tant à la HERS qu'à la Hénallux, mais les enseignants de la catégorie sociale n'en sont pas très preneurs. Un manque de moyens est systématiquement relevé par eux, ce qui est paradoxal puisque les outils de financement institutionnel existent, mais semblent peu utilisés. L'enseignement par la recherche, mobilisant les étudiants, est une piste qui pourrait être utile à mettre en place.
- 5 Globalement, rien n'est dit sur la manière dont la formation se structure autour de résultats de recherche. Les occasions de mettre en œuvre la formation par la recherche, par exemple lors des TFE, sont plutôt peu exploitées.
- 6 Des tensions entre les nécessités d'une cohérence entre les programmes offerts sur les deux implantations et une nécessité d'adapter ces programmes à des réalités de terrain différentes surgissent à certains moments. Les deux formations semblent avoir un bon ancrage local et il y a de nombreux partenariats qui en émergent.
- 7 Des acteurs du monde professionnel interviennent directement dans la formation et un projet d'assouplir les horaires pour favoriser l'intervention des professionnels a déjà pris contour. L'insertion des enseignants et de la formation dans le milieu professionnel

garantit une prévalence de la pratique du terrain dans la mise à jour des contenus de formation.

- 8 Le comité des experts note la présence de stages qui permettent une confrontation des étudiants aux terrains. Les maîtres de stage n'attribuent pas de notes, mais ils sont parties prenantes de l'évaluation par le biais de la grille d'évaluation et des contacts avec les maîtres de formation pratique. Le processus de prise de décision dans l'octroi de la note finale échappe toutefois à la compréhension des maîtres de stage que nous avons rencontrés, ce qu'ils disent regretter.
- 9 A priori, la formation est pertinente et permet une entrée en fonction de professionnels capables de s'insérer dans les métiers visés.
- 10 Le décret Paysage, qui offre des options intéressantes en termes de personnalisation de l'apprentissage (et pas seulement en termes de rythme et récupération de crédits échoués), est vécu comme une contrainte administrative forte, ce qu'il est d'ailleurs. Mais ce constat empêche également d'en voir le potentiel relatif à une forme d'individualisation de profils de sortie en fonction d'un éventuel projet professionnel de l'étudiant.
- 11 La section n'a pas reçu de demandes pour la valorisation des compétences via VAE. En revanche, un nombre de 30 dossiers de demandes de valorisation de crédits acquis antérieurement ont été traités selon une procédure claire et aisée.
- 12 La responsable PAE informe les étudiants sur les passerelles internes vers le diplôme AS. L'octroi d'éventuelles dispenses est décidé par le jury d'admissions. Même si cela est légalement possible, les passerelles ne se voient pas ajouter de crédits supplémentaires pour pallier d'éventuels déficits. Une complexité organisationnelle est évoquée pour justifier cela. Des dispositifs sont effectifs pour transmettre aux étudiants des informations concernant les passerelles vers certains masters ou certaines autres formations. Tandis qu'à Namur, ces dispositifs fonctionnent depuis plus de dix ans, à Arlon, ils sont devenus effectifs depuis juin 2018. Sur ce site, une séance d'information est proposée aux étudiants sur les masters et les équivalences de diplômes (France, Grand-Duché de Luxembourg, Québec). À cette occasion, des anciens ayant réalisé une passerelle ou en cours de le faire présentent leur projet/expérience aux étudiants.
- 13 Il y a une mise en place des dispositifs pour gérer la mobilité et des efforts sont déployés pour rendre les mobilités plus visibles et plus accessibles. La mobilité étudiante *out* est toutefois limitée et stable dans le temps (5 étudiants). La mobilité enseignante semble ne pas faire partie d'une politique explicite. Les partenariats avec certaines institutions étrangères sont effectifs, mais cela semble se traduire essentiellement par des accords portant sur l'accueil d'étudiants et une facilitation administrative. Des perspectives nouvelles en termes d'enseignement ou de recherche, rendues possibles grâce à ces partenariats, ne sont pas indiquées.
- 14 Le comité des experts note une préoccupation réelle pour insérer des éléments internationaux dans le contenu spécifique de l'apprentissage, mais pour l'instant les initiatives sont plutôt isolées et dépendent de la volonté des titulaires des cours plus qu'une politique réelle en ce sens.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 15 Les canaux de communication assez classiques sont mobilisés.
- 16 Les *alumni* disent avoir finalement peu d'information de la part de la section. La communication externe vers le milieu professionnel et la société pourrait être amplifiée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer la formation par la recherche en intégrant les résultats de recherche dans le travail sur les TFE, tout en stimulant la participation des enseignants dans les projets de recherche.
- 2 S'approprier et valoriser le potentiel du décret Paysage pour améliorer l'individualisation du parcours et développer le projet professionnel de l'étudiant.
- 3 Perdurer et formaliser les contacts avec les milieux professionnels afin de les impliquer dans le travail d'organisation des stages, l'élaboration de la grille d'évaluation et les impliquer dans l'évaluation.
- 4 Travailler plus à la communication externe. Le programme pourrait devenir une force centripète (conférence, communication, projet) pour aider à constituer un maillage plus formel.
- 5 Amplifier une stratégie de réseau avec les *alumni*.
- 6 Mieux exploiter les partenariats internationaux. Si l'échange d'étudiants et d'enseignants peut se heurter à quelques difficultés, rien n'empêche la participation d'enseignants étrangers dans le cours, via *Skype* par exemple. On peut aussi envisager des groupes de travail transnationaux pour quelques travaux intégrés.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Un programme conçu dans une approche programme, mais des contenus, des méthodes, des évaluations et des ressources dépendant de l'enseignant (sous couvert de la liberté pédagogique). Seuls les acquis d'apprentissage terminaux semblent concertés. Une cohérence perçue du programme en fonction des acquis terminaux, mais surtout observée en bloc 2 et bloc 3.
- 2 Dans le cadre de la codiplomation, on constate la cohérence du programme et de l'intégration des UE entre la Hénallux et la HERS. Un fort dialogue existe entre les deux formations, mais on sent bien la tension entre conformisme et velléité d'autonomisation et parfois les difficultés de se mettre d'accord dans le respect des écologies locales.
- 3 L'approche par compétences est vivement encouragée par l'institution. Cela se traduit par des formations dispensées aux enseignants, mais une certaine résistance persiste. Le *leadership* pédagogique ne semble pas très efficace en ce sens, en dépit des aspects légaux issus du décret Paysage.
- 4 De fait, il existe un hiatus entre l'approche par compétences souhaitée par le législateur et une décomposition de ces compétences en objectifs observables, mesurables et évaluables. Ce hiatus se marque aussi par la tentative de reconstruire à l'interne des acquis d'apprentissage, tentative finalement à questionner, car les acquis terminaux sont parfois peu alignés sur les compétences visées. Une autre conséquence indésirable apparaît dans les fiches UE pour lesquelles des rubriques permettant de faire des liens en les diverses activités d'apprentissages sont peu remplies.
- 5 Les acquis d'apprentissage des UE sont négociés entre les coordinateurs de Namur et d'Arlon soutenus par un échange de courriels qui ne paraît ni réguliers ni formalisés entre les responsables d'UE. Une vraie concertation transversale entre les enseignants n'est pas accomplie au sujet des acquis d'apprentissage. Les enseignants adaptent leurs cours à une réalité qu'ils perçoivent, mais cela ne semble pas être collégial. Dans ce contexte la régulation institutionnelle des programmes semble être fragile.

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 6 Le comité des experts relève une volonté d'intégration des connaissances des diverses disciplines. L'interdisciplinarité au sein de chaque bloc ainsi qu'entre les blocs est également visée. Le partenariat avec les départements paramédical et pédagogique

(HERS) dans la réalisation d'un cours à option est un exemple éloquent (et remarquable) d'interdisciplinarité et de collaboration interdépartementale.

- 7 L'articulation théorie-pratique semble être une préoccupation importante. On comprend bien que les savoirs théoriques peuvent être mobilisés dans les activités de stage. De plus, le contenu des supervisions des trois blocs dans le cadre des AIP permet une articulation réfléchie en équipe et proposée aux étudiants. Une structuration plus cohérente de l'articulation théorie-pratique, sous-jacente à la logique du regroupement d'AA en UE, pourrait renforcer l'approche programme.
- 8 Le poids des activités laissées au choix de l'étudiant pour lui permettre de se construire un profil de sortie en fonction de son projet professionnel est réduit. Par exemple, les cours à option ne sont pas nombreux et arrivent assez tard dans la formation. Il est toutefois notable que des langues étrangères soient comprises dans l'offre des optionnels. Le choix des stages est fait parfois sous la contrainte.
- 9 L'innovation pédagogique et la pédagogie active sont présentes, mais cela semble être une volonté propre des enseignants plutôt qu'une volonté institutionnelle, bien que des formations soient offertes afin de stimuler l'appropriation de nouveaux outils pédagogiques.
- 10 L'usage du numérique dans l'apprentissage est encouragé, mais insuffisamment présent. Le choix d'opter pour des modalités pédagogiques actives dépend de la taille du groupe et des caractéristiques personnelles de l'enseignant. Les contenus ou des acquis d'apprentissage difficiles à atteindre ne sont pas mentionnés comme des facteurs pris en compte dans le recours à des pédagogies innovantes.
- 11 Les supports de cours apparaissent inégaux en termes de complétude et pas toujours à disposition des étudiants en temps utiles. Il en va de même des fiches ECTS, certaines n'étant pas mises à ce jour. On se réjouit qu'un projet institutionnel vise à améliorer ces dernières.
- 12 L'accompagnement de TFE est sérieux. Un choix plus fin des lecteurs participant à l'évaluation des TFE, non pas seulement sur l'intérêt qu'ils peuvent trouver pour la thématique, mais aussi sur leurs compétences ou expérience de recherche serait sans doute utile.

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 13 Le choix de réduire le nombre de prérequis ou corequis pour ne pas bloquer les PAE des étudiants a généré en réalité un problème d'hétérogénéité du groupe d'étudiants en termes de compétences. Toutefois, l'organisation en années d'études reste la norme ainsi que les « parcours types recommandés ». La différence entre les étudiants francophones et luxembourgeois a obligé l'établissement à pratiquer des tests d'auto-positionnement en langue française en début de formation.
- 14 Le législateur a prévu une mobilité étudiante dans le programme. Non seulement pour récupérer des crédits non réussis, mais aussi pour mieux ajuster la formation des étudiants à un éventuel projet professionnel personnel. Entre contraintes administratives (les PAE), organisationnelles (les horaires) et pédagogiques (les prérequis et corequis), il semble que la formation ait avant tout une préoccupation organisationnelle. Des solutions sont à trouver pour réconcilier les contraintes et permettre la réalisation des PAE.

- 15 Le travail à Namur sur la charge de travail des étudiants est vertueux. Demander systématiquement aux étudiants si la charge de travail correspond aux ECTS du cours permettrait des régulations au sein des cours.
- 16 La fin du bloc 3 qui allie le 3^e stage et le TFE semble chargée pour les étudiants. Ces derniers aimeraient pouvoir réfléchir de façon encadrée à leur TFE plus tôt dans leur formation.
- 17 Des conflits d'horaire entraînent des difficultés pour l'étudiant à suivre à la fois son programme annuel et un éventuel PAE. Cela l'oblige à prioriser les activités par lui-même. La programmation successive de cours de même type sur la même journée est ressentie par les étudiants comme lourde et fatigante.
- 18 Les stages en bloc 1 sont perçus comme trop courts par les maîtres de formation pratique (MDF), car leur lourdeur administrative paraît disproportionnée par rapport aux acquis des étudiants.

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 19 En termes d'évaluation, certains dispositifs semblent pertinents. C'est le cas de l'évaluation formative et diagnostique ainsi que de la préparation aux procédures d'examens associées à l'envoi de *feed-back*. On regrettera peut-être que, la plupart du temps, il s'agisse d'examens finaux et qu'une évaluation continue soit plus rare. La décision concernant les formes d'évaluation semble le fait d'enseignants plus que d'une stratégie institutionnelle, bien que les moments d'évaluation semblent concertés avec le coordinateur.
- 20 L'évaluation de stages semble continuer à poser problème. Un travail de concertation pour construire une nouvelle grille d'évaluation intégrée est en cours. La grille commune de stages, avec des niveaux différents à atteindre en fonction des années, est une initiative intéressante.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer l'appropriation et la collectivisation de l'approche par compétences par les enseignants et formaliser le travail de concertation transversale sur les acquis d'apprentissage.
- 2 Soigner l'alignement pédagogique entre référentiel de compétences, acquis d'apprentissage, méthodes d'enseignement et évaluation.
- 3 Soigner l'articulation théorie/pratique et la rendre plus visible pour les étudiants.
- 4 Un carnet de bord étudiant qui repartirait du référentiel de compétences décliné en niveau de performance (à atteindre en première, deuxième, troisième) serait susceptible de donner plus de sens à l'étudiant en ce qui concerne certaines UE ou AA.
- 5 Permettre à l'étudiant de mûrir un projet professionnel et lui suggérer de le faire évoluer par un choix de stage et de cours à option semblerait pertinent.
- 6 Renforcer la stratégie institutionnelle concernant les évaluations des étudiants. Réaliser un recueil systématique de l'avis de l'ensemble des étudiants sur le sujet (pas seulement des délégués) aiderait le programme à s'ajuster aux besoins de ces

derniers. Une meilleure adaptabilité des grilles d'évaluation et la construction d'échelles descriptives d'évaluation sont à viser.

- 7 Une sélection plus rigoureuse des lecteurs des TFE en fonction de leur expertise et pas seulement de leur intérêt pour les thématiques.
- 8 Trouver des solutions pour réconcilier la nécessité de réaliser des authentiques PAE, les contraintes horaires et le respect des prérequis/corequis en vue de soutenir un éventuel projet professionnel de l'étudiant.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Un processus de recrutement qui semble bien fonctionner. La procédure d'accueil des nouveaux collègues est formellement gérée de façon adéquate. Le comité des experts s'interroge sur le fait de privilégier la mobilité interne lors d'ouverture de postes et ceci sans mise en concurrence de profil externe possiblement mieux outillé.
- 2 Participer à des formations est possible, mais la politique de formation continue n'est pas structurée ou destinée à combler des besoins clairement identifiés au préalable.
- 3 Un bon équilibre entre des pédagogues insérés dans le milieu professionnel et des professionnels engagés dans la formation définit un corps enseignant qui assure la mise à jour de la formation en lien avec les réalités du terrain.
- 4 Les activités académiques cumulées aux nécessaires activités transversales entraînent une surcharge de travail qu'il n'est pas facile de gérer. Des agencements sont en marche et ils sont intéressants : travail par objectif, profil de fonction, etc. À la demande institutionnelle des enseignants, il y a des réponses, mais le comité des experts n'a pas toujours constaté une politique proactive et rôdée à cet égard, ayant pour but de faire remonter les problèmes et de les traiter au niveau institutionnel. La charge de travail est différente entre Arlon et Namur et varie selon le nombre d'étudiants.

Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 5 Les espaces confinés permettant le travail individuel ou de groupe des étudiants semblent insuffisants à Namur. Il est important que les étudiants puissent profiter de tels espaces pour faire avancer leurs travaux de groupe, avant ou après les cours. Des espaces permettant un travail individuel sont également nécessaires.
- 6 Des efforts importants ont été entrepris au niveau de la mise en ligne des ressources documentaires, surtout à Namur. Il y a néanmoins des difficultés quant à la plage horaire plutôt restrictive d'ouverture des bibliothèques qui ne correspond pas toujours aux besoins des étudiants.
- 7 À Arlon, sur le site Callemeyn, la couverture du wifi et les espaces ouverts et box fermés de travail pour les étudiants permettent l'émergence d'une pédagogie axée sur le travail collaboratif et l'usage du numérique. Les projets sur le site Weyler semblent répondre également à cette demande.

- 8 Les LMS (*Moodle*) et *Office 365* semblent être des outils performants, mais qui sont actuellement sous-utilisés. Une réflexion pédagogique sur l'apport éventuel de tels outils devrait être menée au niveau du département. D'autant plus que les enseignants y sont plutôt favorables. Des formations ont été organisées et les enseignants y étaient nombreux.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 9 Les dispositifs de soutien et d'aide à la réussite sont relativement classiques : un accueil des nouveaux étudiants et des PAE qui permettent une forme d'individualisation et des possibilités pour des passerelles, mais sans remise à niveau. Le CAPSUP met en place des séminaires et reçoit les étudiants en entretien individuel sur base volontaire, mais il n'est pas présent dans une des implantations d'Arlon.
- 10 Très pertinente, nous avons noté la charte graphique à destination des étudiants dyslexiques qui est d'application pour les syllabus et les questionnaires d'examen. Cela va dans le sens de la pédagogie universelle pour une école inclusive et le projet mérite d'être poursuivi.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 Les analyses de données nécessaires au pilotage du programme sont relativement frustes. Il n'y a pas d'analyse systématique de l'insertion des anciens (sauf le questionnaire de remise de diplôme). Des taux de réussite, ou des analyses du temps moyen nécessaire à la diplomation sont exprimés, mais peu analysés.
- 12 Il serait intéressant, par exemple, d'avoir les chiffres de réussite en tenant compte du type de diplôme secondaire obtenu. Ou de connaître les cours pour lesquels les étudiants échouent.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer davantage la politique GRH par l'élaboration d'un référentiel du bon enseignant, en passant par l'autoévaluation et renforcer la structuration de la formation continue. Par exemple : prise en charge par le(les) responsable(s) d'UE, cahier des charges par rapport aux acquis d'apprentissage, discussion avec les pairs sur la place du cours dans le projet pédagogique, mentor de référence en cas de problème.
- 2 Continuer l'amélioration de la répartition des charges de travail, notamment en ce qui concerne les missions transversales.
- 3 Réfléchir sur l'utilisation des locaux pour répondre aux besoins d'espaces pour le travail individuel et en groupe exprimés par les étudiants et améliorer la couverture wifi des sites HERS. L'émergence de *learning center* devrait être une priorité
- 4 Développer d'autres accompagnements pour l'aide à la réussite comme le tutorat par les pairs (annoncé, mais peu valorisé) ou le mentorat par les enseignants.
- 5 Amplifier la réflexion stratégique sur les indicateurs au niveau des coordinations qualité et prendre en compte les besoins spécifiques à chacune des sections.

- 6 Compléter le recueil et l'analyse des données pour mieux comprendre les facteurs de la réussite/d'échec, notamment par rapport au type de diplôme secondaire.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Le processus d'analyse du programme et d'élaboration du dossier d'autoévaluation a été géré et conduit dans une approche participative. Un dossier d'autoévaluation qui s'inscrit dans des structures déjà réflexives, mais qui apporte une structuration, un systématisme et un formalisme qui offrent des perspectives d'un plan d'action adéquat.
- 2 La mise en place de l'autoévaluation s'est confrontée à certaines difficultés dans la mobilisation. Les étudiants semblaient les plus sensibles à l'approche.
- 3 Plus qu'une posture de « rendre compte », on a le sentiment que l'exercice a été très réflexif et a donné lieu à de nombreuses prises de conscience qui se matérialisent à travers de nombreuses pistes d'action.
- 4 Il n'était pas simple de structurer une réflexion autour de deux programmes dont le deuxième est partagé entre deux autres hautes écoles. L'exercice a été fait, mais cela donne parfois le sentiment d'une juxtaposition plus qu'une intégration.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 5 Le SWOT est complet et reprend l'ensemble des éléments qui ont été mis en lumière dans le dossier. Les faiblesses qui ont été identifiées incluent les suivantes : difficultés organisationnelles engendrées par le PAE ; insuffisance de la formalisation du recueil d'information auprès des milieux professionnels ; absences des prérequis et corequis pour certains étudiants en AA ; déséquilibre entre les exigences du décret Paysage et les moyens alloués ; la taille des groupes d'étudiants parfois inadaptée et contraignante ; disproportion entre les charges de travail et les moyens alloués.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 6 Le plan d'action est ambitieux. La structuration autour d'axes permet une lecture et une prise en compte plus aisées. Il n'en reste pas moins que les actions, pourtant définies comme prioritaires, restent nombreuses. Certaines semblent opérationnelles, d'autres nécessitent un travail important. Le recours à des indicateurs de performance serait pertinent, car il permettrait de monitorer les actions suivies.
- 7 Pour que les actions soient réellement mises en œuvre, il serait utile également de préciser les personnes qui en auraient la responsabilité, ou en tout cas, à quelles catégories d'acteurs elles seraient imputées. Le plan d'action prévoit prioritairement des actions à court et moyen termes pour la majorité des faiblesses identifiées au cours

de l'analyse. Il semble nécessaire également de s'assurer de moyens pour les mettre en œuvre.

RECOMMANDATIONS

- 8 Prioriser les lignes d'action pour utiliser plus efficacement les ressources de la section et les décliner en quelques projets porteurs et opérationnels.
- 9 Réfléchir sur les objectifs et les indicateurs qui permettraient de rationaliser les actions et pérenniser le recueil systématique d'information dans cette perspective.

Conclusion

Le bachelier d'Assistant social est dispensé par Hénallux sur le site de Namur ainsi que sur le site d'Arlon en codiplomation avec la HERS. Les structures de gestion et notamment les comités de pilotage assurent la concertation et une prise de décision coordonnée des deux formations. Néanmoins, les configurations différentes des hiérarchies organisationnelles dans les deux hautes écoles posent parfois des difficultés dans la gestion commune. Les étudiants sont représentés dans la plupart des structures, leur participation étant stimulée par une valorisation en crédits. Des dispositifs institutionnels pour la gestion de la qualité ont été mis en place et les deux hautes écoles coorganisatrices témoignent de leur volonté d'amélioration continue. Le programme de formation est révisé annuellement sans que la révision soit basée sur une prise d'informations systématique de la part des milieux professionnels ou encore des étudiants. Cela n'empêche que des acteurs du monde professionnel interviennent directement dans la formation et dans l'évaluation des TFE. L'approche par compétences est vivement encouragée par l'institution. Toutefois, la tentative de reconstruire à l'interne des acquis d'apprentissage marque une certaine prise de distance par rapport aux exigences normatives. Le programme comprend des activités d'apprentissage qui assurent l'intégration des connaissances des diverses disciplines et l'interdisciplinarité au sein des blocs. L'innovation pédagogique et la pédagogie active sont présentes, mais ils résultent plutôt de la volonté de l'enseignant. L'accompagnement des TFE est sérieux et bien apprécié par les étudiants. L'évaluation de stages semble continuer à poser problème notamment à cause de grilles mal adaptées. Les étudiants et les *alumni* ont indiqué une satisfaction globale par rapport à la qualité et la variété des cours ainsi qu'à l'expertise des enseignants.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du *cluster*
Sciences sociales
2018-2019

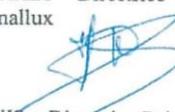
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
---------------------	-----------------------	--------------------	---------------------

Noms, fonctions et signatures
des autorités académiques
dont dépend l'entité

Marylène PIERRET – Directrice
Présidente Hénallux

Laurence DENIS – Directrice Présidente
HERS

Yves SATINET – Directeur Catégorie
Sociale HERS

Véronique GERARD – Directrice
Catégorie Sociale Hénallux


Noms et signatures des
coordonnatrices de l'autoévaluation

Céline GRAVE – Coordonnatrice de
l'autoévaluation HERS

Mélanie DEOM – Coordonnatrice de
l'autoévaluation Hénallux
