



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

RAPPORT D'ÉVALUATION INITIALE

Cluster Soins infirmiers – Sagefemme

Bachelier infirmier responsable de
soins généraux

Haute École Louvain en Hainaut
(HELHa)

Jacinthe DANCOT
Thaylana LIMA
Jerry VAN BIENE
Marc VANDERSMISSEN

08 juillet 2024

Table des matières

Soins infirmiers-Sagefemme : Haute École Louvain en Hainaut	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Synthèse	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	6
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.....	7
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	15
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	16
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	19
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	19
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	20
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants.....	21
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	22
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	25
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation.....	25
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	25
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	26
Conclusion.....	27
Droit de réponse de l'établissement	28

Soins infirmiers-Sagefemme : Haute École Louvain en Hainaut

Contexte de l'évaluation

Le 18 janvier 2016, la directive européenne 2013/55/EU relative, entre autres, à la formation infirmière est entrée en vigueur. Cela a eu pour conséquence le passage du bachelier soins infirmiers de 180 ECTS au bachelier infirmier responsable de soins généraux de 240 ECTS. Suite à cette modification importante du programme, le comité de gestion de l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement (AEQES) a décidé de mener de nouvelles évaluations initiales pour ce bachelier.

L'AEQES a donc procédé en 2023-2024 à l'évaluation du bachelier en infirmier responsable de soins généraux (BIRSG). Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 6 et 7 février 2024 à la Haute École Louvain en Hainaut, sur l'implantation de Tournai, accompagnés par deux membres 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 quatre représentants des autorités académiques, trente-six membres du personnel, dix-sept étudiants, cinq diplômés et sept 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 son bachelier. 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

- Jacinthe Dancot, experte paire et présidente.
- Thaylana Lima, experte étudiante.
- Jerry Van Biene, expert de la profession.
- Marc Vandersmissen, expert de l'éducation.

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

FORCES PRINCIPALES

- Politique de gouvernance claire et fonctionnelle
- Démarche qualité transversale bien établie
- Dispositifs pédagogiques diversifiés et innovants
- Humanisme à tous les niveaux de l'institution et du BIRSG
- Culture d'excellence du personnel enseignant

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Différences intersites générant des iniquités et une absence de vision globale et concertée
- Hiatus entre la démarche qualité institutionnelle et les sections BIRSG
- Communication interne par des canaux multiples et parfois informels
- Surcharge de travail des étudiants et des membres du personnel
- Degré de collaboration variable selon les partenaires de stage

OPPORTUNITÉS

- Bâtiments proches de services hospitaliers
- Sites à proximité de la population étudiante
- Nouveau référentiel de compétences à venir

MENACES

- Pénibilité et manque d'attractivité de la profession
- Sous-financement des hautes écoles
- Préacquis insuffisants aux niveaux méthodologiques et disciplinaires des étudiants entrants
- Modification de l'accès aux études en France

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 (Continuer à) harmoniser les pratiques entre les sites et bénéficier des synergies dégagées en termes de qualité et de charge de travail du personnel.
- 2 Formaliser, systématiser et pérenniser la Démarche Qualité en la faisant vivre de l'intérieur des sections BIRSG, en concertation avec les acteurs institutionnels.
- 3 Mener une réflexion de fond sur la charge de travail des étudiants.
- 4 Optimiser la communication interne.
- 5 Intensifier la coopération avec l'ensemble des partenaires de stage et développer des partenariats extrahospitaliers.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) est une asbl qui relève du réseau libre confessionnel. Elle provient de la fusion en 2009 de la Haute École Catholique Charleroi-Europe (HECE), la Haute École Libre du Hainaut Occidental (HELHO) et la Haute École Roi Baudouin (HERB). Son siège social et administratif est situé au 159, chaussée de Binche, 7000 Mons.

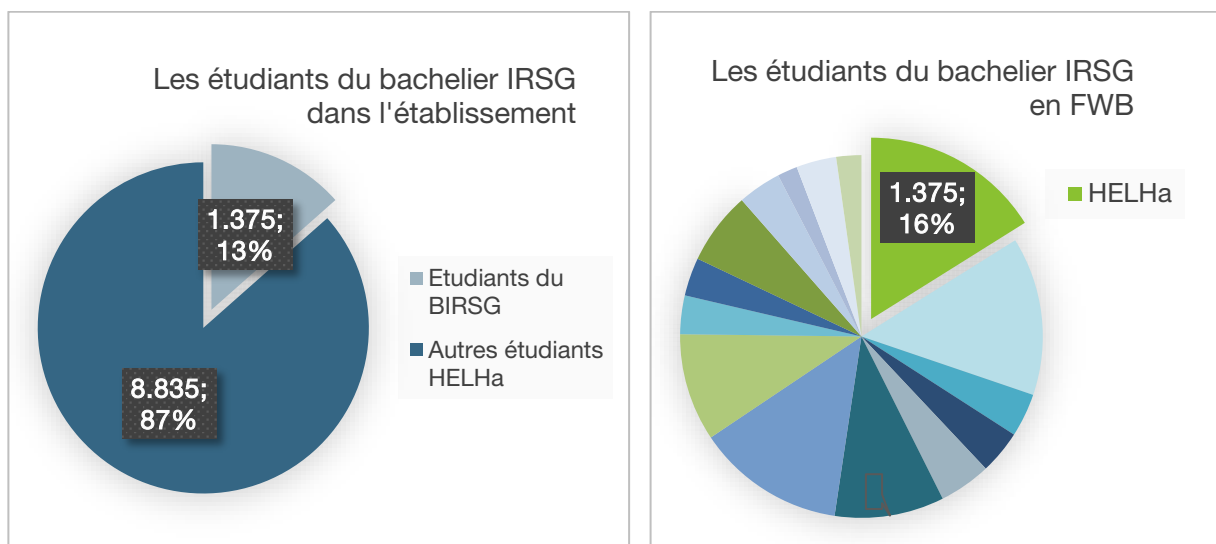
Elle est composée de quinze implantations réparties sur Braine-le-Comte, Charleroi, Gilly, Gosselies, La Louvière, Leuze-en-Hainaut, Louvain-La-Neuve, Loverval, Mouscron, Mons, Montignies-sur-Sambre et Tournai.

En 2023-2024, la Haute École couvre 7 domaines : Éducation, Economique, Arts appliqués, Agronomie, Sciences et Technologies, Social et Santé. Elle propose un panel de 60 formations diplômantes de type court ou long, dont 41 formations de bacheliers, 9 formations de master et 5 spécialisations. Elle organise également des certificats.

Le département infirmier est intégré au domaine de la santé qui organise 9 formations : bacheliers en ergothérapie, en sagefemme, en Technologue en imagerie médicale, en Technologue de laboratoire médical ou en Biopharmaceutique (alternance), et ce qui nous concerne ici, en Infirmier Responsable de Soins Généraux. Il propose également des spécialisations (gériatrie, oncologie, radiothérapie, santé mentale, SIAMU) et deux masters, un en Kinésithérapie et un en Sciences infirmières.

Le bachelier Infirmier responsable de soins généraux, objet du présent rapport – est dispensé sur 3 sites : Gilly, La Louvière-Jolimont, Tournai-Mouscron (Tournai et Mouscron présentant deux implantations distinctes).

En 2021-2022, le bachelier Infirmier responsable de soins généraux attirait 1375 étudiants, ce qui représentait donc 13 % de la population étudiante de la haute école comptant en tout 10 210 étudiants². La HELHa forme 16% de la population étudiante du BIRSG en Fédération Wallonie Bruxelles.



² Les données chiffrées proviennent de la base de données SATURN (année de référence, 2021-2022) pour les hautes écoles et des établissements eux-mêmes pour l'EPS.

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 Il existe une politique de gouvernance au sein de la HELHa, qui intègre le domaine de la Santé. Cette politique s'exprime au travers d'un projet pédagogique, social et culturel, d'un plan stratégique actualisé et d'une Charte des apprentissages.
- 2 Cette politique est concrètement mise en œuvre via une chaîne de gouvernance claire incluant des organes d'avis ou décisionnels intégrant des représentants des membres du personnel et des étudiants (via l'OEH ou Organisation des Étudiants de la HELHa), et une équipe directoriale reprenant un représentant sur chaque site afin d'articuler le niveau de l'institution et celui du programme et du local. La clarté est plus grande aux niveaux supérieurs de la chaîne hiérarchique qu'au niveau de l'opérationnalisation concrète, où certains acteurs (coordinateurs de section ou service international) manquent d'une description de fonction explicite. Cette description est en cours pour certaines fonctions (coordination de section et personnel administratif par exemple).
- 3 La participation des étudiants aux organes de gestion est valorisée en heures d'activité d'intégration professionnelle.
- 4 Le Plan pédagogique, social et culturel de la HELHa annonce les valeurs de solidarité, d'épanouissement et de compétence, mais aussi, parsemées dans le document, l'équité, l'esprit d'équipe et des valeurs humanistes. L'épanouissement et la compétence sont concrètement visés par le plan stratégique. La solidarité et l'équité sont présentes dans les mesures qui y sont proposées dans l'axe 1 (accompagnement des étudiants); l'esprit d'équipe l'est dans l'axe 2 pour les enseignants principalement. Les valeurs humanistes sont très perceptibles dans le fonctionnement de l'institution tel que découvert lors de la visite.
- 5 Cette politique de gouvernance est à l'origine d'un grand nombre d'initiatives pédagogiques (notamment la cellule d'accompagnement pédagogique ou cellule d'appui), mais aussi sociales, culturelles, etc. propres à soutenir la qualité des programmes et le bien vivre ensemble au sein de l'institution.
- 6 Le fonctionnement multisites entraîne un éloignement géographique et un fonctionnement décentralisé, chaque site ayant son histoire propre et ses manières de procéder ; l'identité « HELHa » ne semble pas encore aller de soi partout et pour tous. À l'heure actuelle, l'autonomie laissée à chaque site amène à des fonctionnements très différents qui peuvent entraîner un manque d'équité pour les membres du personnel et les étudiants, et limiter la capacité de l'institution à partager les bonnes pratiques et mutualiser certaines ressources pédagogiques. La cellule d'appui pédagogique (CAP) ou l'OEH permettent cependant un progrès à ce sujet, tout en restant en phase avec les besoins des acteurs locaux.

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

- 7 La HELHa dispose d'une cellule qualité transversale fonctionnelle, en relation avec les diverses parties prenantes de l'institution et permettant d'institutionnaliser la démarche qualité. Ses missions sont d'analyser et d'évaluer le fonctionnement de la HELHa, d'aider les domaines, départements, sections et services à mettre en œuvre une démarche qualité, et de promouvoir les synergies. La cellule qualité est soutenue dans la réalisation de ses missions par la cellule méthodo, composée des directions et coordinations de sections, qui vise notamment le pilotage du programme en intersites et l'articulation entre démarche institutionnelle et démarches des sections. L'outil intégrateur LoiQ pour le diagnostic et le pilotage de la démarche qualité permet une vue d'ensemble sur les diagnostics, les plans d'action et les idées des sections. Il est accessible sur demande, avec des accès variables selon les fonctions. Il n'est, à l'heure actuelle, pas adapté aux besoins, car basé sur une ancienne version du plan stratégique et nécessitant un encodage manuel (non automatisé) des indicateurs par les parties prenantes.
- 8 La mise en œuvre de cette démarche qualité est variable selon les sites, mais toujours présente. Elle est pilotée par la direction du département sur la base du plan de gouvernance, avec un relai si souhaité par la direction. Chaque département, en fonction de son histoire et de ses priorités, peut ainsi s'emparer du plan stratégique et y arrimer un plan d'action dont chaque action est reliée à un axe du plan stratégique. Le choix des priorités et la gestion de la démarche qualité semblent, à l'heure actuelle, un processus relativement *top-down*. Au niveau du BIRSG, selon les sites, le relai est soit une personne-relai avec des attributions spécifiquement dédiées à la qualité, soit un groupe de travail composé de personnes intéressées ne disposant pas d'attributions dédiées, soit le relai est inexistant.
- 9 Il existe divers processus favorisant le développement d'une culture qualité et l'implication des diverses parties prenantes : entretiens d'évaluation ou de fonctionnement avec le personnel, désignation de titulaires de classe, concertation annuelle avec la cellule méthodo sur un axe du plan d'action du BIRSG, évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) formelles ou informelles, réunions avec des délégués, réunions de concertation sur les UE sur initiatives personnelles, réunions de concertation sur le programme/référentiel sur initiative institutionnelle, Conseils de section/de département, etc. L'ensemble de ces processus n'est pas clairement cartographié, systématisé et communiqué à tous les acteurs, ne permettant pas aux parties prenantes un regard global sur l'évolution du processus qualité et restreignant leur participation à leur niveau.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 10 Au moment du passage à 240 crédits, le programme a fait l'objet d'une révision en profondeur, sous la direction d'un « Groupe Réforme » composé des coordinations de section, d'enseignants et d'une psychopédagogue de la haute école. Le travail collectif a impliqué la lecture de référentiels professionnels belge et européen, et la consultation de professionnels de terrain et d'experts.
- 11 La cellule méthodo, composée des directions de département et coordinations de section, a accompagné la mise en œuvre de ce processus d'élaboration et la communication vers les équipes. Elle continue d'intervenir dans la révision périodique

du programme et dans l'analyse de l'alignement pédagogique, avec un effort d'harmonisation (sans standardisation) intersites.

- 12 Le profil d'enseignement peut être révisé sur base annuelle, selon les prescrits légaux et en s'appuyant sur l'avis des enseignants et étudiants. Cette révision est réalisée sur la base d'une évaluation du programme qui n'est pas systématisée et passe par des rencontres informelles (par ex. journées partenariat avec les terrains de stage), des questionnaires ponctuels, la mobilisation des membres du personnel enseignant volontaires. La procédure se veut réaliste, pour ne pas surcharger ni épuiser les équipes. Elle est de ce fait peu visible pour les personnes moins directement impliquées, notamment certains enseignants, les partenaires professionnels et anciens étudiants.
- 13 Le manque de visibilité du pilotage intersites peut donner à penser à certains acteurs que celui-ci est manquant et que tout dépend de leur bonne volonté et de leurs initiatives. Si cela est susceptible de générer une activité non coordonnée et chronophage, cela permet aussi de dégager de bonnes idées et de bonnes pratiques.
- 14 Les EEE sont cadrées par une charte (2022) qui en précise les grands principes : confidentialité, responsabilité, adaptabilité, réflexivité. Elles se déclinent en EEE institutionnelles d'une part et EEE formatives, spécifiques aux UE, d'autre part.

Les EEE institutionnelles sont organisées pour donner une vision transversale du vécu dans l'institution et/ou d'une partie du programme (par exemple d'un bloc). Elles sont soumises annuellement à l'ensemble des étudiants et portent sur le programme, les enseignements et les services. Elles sont fondées sur un questionnaire unique, ce qui permet une comparaison entre départements/sections. Le taux de participation y est faible (de 8 à 29% selon les sites pour les départements santé) et les sujets traités sont généralistes, ce qui rend leur exploitation difficile pour le pilotage du programme et des enseignements.

Les EEE formatives sont réalisées via un questionnaire *Form* type partiellement adaptable par l'enseignant et envoyé par mail en fin d'année. Elles n'ont pas de caractère obligatoire, et ne font pas l'objet d'un traitement transversal. La CAP peut, à la demande, accompagner l'enseignant dans la construction de son questionnaire ou l'analyse des résultats obtenus. Cette absence de caractère obligatoire et de possibilité de traitement transversal ne permet pas d'utiliser cet outil pour le pilotage du programme, d'autant que peu d'enseignants semblent l'utiliser et que peu d'étudiants semblent y répondre.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 15 L'institution vise une information complète et de qualité, et utilise de ce fait une multiplicité de canaux afin de toucher l'ensemble des parties prenantes. Outre les divers canaux que constituent *Connected*, *Hyperplanning*, les mails, les valves papier, les écrans TV, etc., il existe des journées d'accueil, une plateforme en ligne, une *Newsletter* de l'institution... Chacun dispose dès lors d'une bonne vision de l'institution, de la vie de celle-ci et des services disponibles. Les moyens de communication sont évalués de manière annuelle.
- 16 L'information est facilitée par la présence de responsables d'année ou titulaires, référents précieux pour les étudiants et pour une communication bidirectionnelle.
- 17 L'information circule plus difficilement en cas de modification ou de message ponctuel en cours d'année : changement d'horaire, absence d'un enseignant, transmission de consignes... Dans ce cas, le recours à des canaux de communication multiples et/ou

informels, tels que « passage du message » et réseaux sociaux, est à l'origine d'une perte d'information potentielle ou d'une arrivée trop tardive de celle-ci.

- 18 La quantité d'information à assimiler est un obstacle, avec de l'information non pertinente qui génère du « bruit », de même que le moment de l'information qui peut arriver trop tôt ou trop tard par rapport aux besoins de son récepteur.
- 19 L'OEH manque de visibilité dans l'école, ce qui limite l'impact qu'elle peut avoir vis-à-vis des étudiants et dans sa mission de représentation de ceux-ci.
- 20 La démarche qualité est visible et fait l'objet d'une communication sur le site internet de l'institution (présentation de la cellule qualité et de ses missions, publication du plan d'action institutionnel et d'un plan d'action relatif à chaque section évaluée).

RECOMMANDATIONS

Le comité des experts invite l'institution à :

- 1 Réaliser un travail de clarification des procédures de pilotage du programme aux différents niveaux de l'institution, et poursuivre les efforts d'harmonisation et de partage des bonnes pratiques entre sites, tout en respectant les fonctionnements variés issus d'histoires différentes. Cette harmonisation et la formalisation de la démarche qualité sont identifiées par le comité des experts comme une priorité pour le BIRSG.
- 2 Penser ces contacts entre sites pour qu'ils favorisent le développement d'une identité forte et d'un sentiment d'appartenance à la HELHa dans son ensemble.
- 3 Poursuivre la rédaction des profils de fonction pour chaque intervenant, y compris dans les fonctions transversales.
- 4 Cartographier les processus qualité existants et identifier les référents de ceux-ci, rendre ces processus visibles et vivants afin d'augmenter l'implication formelle et systématique de tous les acteurs dans une démarche qualité permanente.
- 5 Actualiser l'outil LoiQ ou tout autre outil permettant de piloter la démarche qualité et de la rendre conviviale et efficiente.
- 6 Développer un processus de consultation systématique de toutes les parties prenantes pour la révision du programme ; en particulier, augmenter la consultation des terrains professionnels et anciens étudiants, et pérenniser un processus d'EEE impliquant les membres du corps enseignant.
- 7 Mobiliser les enseignants et étudiants autour de la participation à des EEE transversales, mais également spécifiques aux UE, sur la base des principes énoncés dans la charte d'évaluation des enseignements et en répondant aux besoins du terrain.
- 8 Développer et systématiser un nombre restreint de canaux de communication officiels, et encourager chacun à les utiliser exclusivement. Restreindre le « bruit » qui génère une perte d'information utile, en particulier pour ce qui concerne les mails (à titre d'exemple, développer des listes de diffusion permettant de limiter les destinataires, proposer une structure permettant de cibler d'abord les personnes concernées et l'objet du message, etc.).
- 9 Visibiliser l'OEH à différents moments de l'année académique.

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 a été développé sur la base des prescrits légaux qui règlementent la profession infirmière et l'enseignement supérieur. Il considère, avec une vision proactive, les évolutions sociétales, du système des soins de santé et de la discipline, notamment pour ce qui concerne le vieillissement de la population ou les évolutions technologiques. Il répond globalement aux besoins exprimés par le monde professionnel, bien que le degré de sentiment de préparation varie selon les secteurs (par ex. moins pour le domicile), les tâches (par ex. moins pour les aspects organisationnels) et les personnes interrogées.
- 2 Le niveau 6 du cadre européen des certifications est visé par le programme ; l'ensemble des compétences du référentiel professionnel infirmier y sont travaillées. Un tableau croisé réalisé par la cellule méthodo permet de s'en assurer.
- 3 Divers mécanismes permettent aux équipes d'évaluer la pertinence du programme : retours des étudiants (EEE, feedback informel en classe, délégués...), contacts avec les lieux de stage (réunion annuelle, initiatives des coordinations ou des enseignants). Ces mécanismes ne font pas l'objet d'une formalisation, d'une pérennisation et d'une actualisation. Leur diversité, issue d'histoires différentes et de résultats plus ou moins variables, ne permet pas une appréciation de la pertinence du programme intégrant tous les acteurs de manière systématique. Les consultations variées ne font pas non plus systématiquement l'objet d'un retour sur les résultats, ce qui peut donner à penser aux parties prenantes que l'écoute n'est pas suivie d'action, amenant un risque de désinvestissement dans la démarche.
- 4 L'organisation d'évènements visant à entretenir et développer le réseau de l'école, qui associent le monde professionnel et les étudiants, favorise l'insertion professionnelle de ces derniers. L'organisation d'un stage au choix en fin de parcours permet également d'orienter l'étudiant pour sa future recherche d'emploi.
- 5 La HELHa dispose d'un centre de recherche, d'études et de Formation continue, le CeREF, organisé en ASBL, qui dispose d'une cellule santé. Ses missions sont de dispenser des formations disciplinaires et interdisciplinaires, de permettre un réseautage des professionnels et de promouvoir l'innovation et le *leadership*. Le CeREF peut notamment soutenir le développement des compétences des enseignants en matière de recherche.

L'utilisation des résultats de la recherche est une démarche personnelle de chaque enseignant, avec le soutien des documentalistes. Un manque de temps et de compétences en recherche documentaire ne permet pas toujours aux enseignants,

même motivés, de développer cet aspect de leur mission. Les sections BIRSG utilisent peu les ressources du CeREF Santé de la HELHa à cette fin.

- 6 L'ancrage local/régional du BIRSG est diversifié, avec de nombreuses activités au bénéfice des étudiants (stages extrahospitaliers, par exemple) et des services à la population (journée santé, don de sang, actions caritatives, etc.), ce qui contribue aussi à la visibilité de l'institution et de ses cursus infirmiers.
- 7 Des stages à l'étranger et un échange interculturel avec la Flandre sont organisés sur base volontaire, permettant le développement de la compétence culturelle et d'un projet professionnel dans une autre région ou un autre pays pour les étudiants participants. Bien que les projets individuels soient possibles, la mobilité vers le Canada est découragée à l'heure actuelle, restreignant les enrichissements possibles en termes de pertinence du programme (enseignants) et de projet professionnel (étudiants), alors même que le développement de la science infirmière est important dans ce pays.
- 8 Une information systématique est offerte sur les programmes annuels. La flexibilité du programme est limitée par l'existence de prérequis et de conflits horaires – voir dimension 3.3 – ainsi que par les conditions de finançabilité. Une procédure existe concernant les VAE et VAA, qui est peu sollicitée au sein des sections soins infirmiers.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 9 L'établissement dispose d'un site internet et emploie des réseaux sociaux, est présent dans les salons destinés aux étudiants, publie des *flyers*, organise des journées portes ouvertes, participe à des *job days* qui permettent de communiquer vers l'extérieur. Une attention est apportée au contact et à la possibilité de prise de rendez-vous lors de l'inscription, permettant d'aider les futurs étudiants moins à l'aise avec l'utilisation des ressources informatiques, d'établir un premier contact et de montrer d'emblée le caractère humaniste du fonctionnement de l'institution.
- 10 Diverses initiatives existent à destination des élèves de l'enseignement secondaire, de publics en réorientations ou en reprise d'études, qu'elles soient orientées sur l'enseignement supérieur ou sur la formation. Ceci peut contribuer à la visibilité de la Haute École et du cursus à l'extérieur, dans un contexte de pénurie et de diminution des inscriptions.

Cependant, la multiplication des événements de communication externe entraîne une surcharge de travail pour le personnel enseignant et administratif. Au vu de la dispersion du public sur ces divers événements, cela peut avoir un caractère démotivant.

- 11 Une amicale des anciens existe sur un seul site (Jolimont) ; le maintien du contact avec les anciens des autres sites reste difficile, ce qui ne permet pas toujours de bénéficier de leurs apports en termes d'amélioration du programme ou de communication.

RECOMMANDATIONS

Le comité des experts invite l'institution à :

- 1 Développer un processus d'évaluation systématique de la pertinence du programme impliquant les terrains professionnels et les anciens étudiants. Envisager notamment les aspects potentiellement moins développés du programme (secteurs et tâches

moins couverts) et l'intégration d'éléments issus des partenariats avec le monde professionnel.

- 2 Développer un processus de communication vers toutes les parties prenantes sur les évaluations de programme et les actions prévues ou mises en place.
- 3 Promouvoir l'intégration des résultats de la recherche dans les enseignements pour en garantir la pertinence et l'actualisation. À cette fin, développer notamment les compétences de l'équipe enseignante en matière d'utilisation des résultats de recherche.
- 4 Développer la dimension internationale aussi vers les régions actuellement moins accessibles, notamment vers le Québec, en fonction des projets professionnels des étudiants. Profiter de ces échanges pour enrichir le programme et les compétences des enseignants via des partages de bonnes pratiques, des formations, des activités de comparaison et de réflexion, un réseautage permettant des échanges continués dans la durée.
- 5 Maintenir et renforcer le contact avec les anciens étudiants et leur participation à des événements impliquant la Haute École, afin de bénéficier de leur vision positive de la formation reçue. Développer la contribution des anciens dans l'appréciation de la pertinence du programme en considérant les diverses voies professionnelles empruntées.
- 6 Évaluer l'efficacité des événements de communication externe et établir un plan stratégique permettant de prioriser les événements auxquels participer, dans le respect de la charge de travail et des possibilités de chacun.

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 Les fiches UE sont disponibles et présentées aux étudiants en début de cours. Certaines sont accompagnées d'une grille d'évaluation. Un travail important a été mené au moment de la réforme du bachelier, et des actualisations sont en cours afin d'homogénéiser les fiches et de présenter les acquis d'apprentissage. Les enseignants peuvent solliciter l'intervention de la cellule méthodo pour recevoir du soutien quant à la construction de leur fiche UE. À titre de bonne pratique, la préparation des fiches UE lors d'une séance de travail collectif, en présence de la coordination de section, sur Tournai-Mouscron peut être soulignée.
- 2 Un important travail a été mené lors de la création du nouveau programme, concernant la déclinaison du référentiel de compétences en objectifs d'intégration terminaux et par bloc, en utilisant la taxonomie de Bloom. Ces objectifs visent à clarifier l'évolution et le fil conducteur des apprentissages lors des stages, et sont notamment utilisés par les étudiants pour rédiger leurs objectifs de stage. Ceci favorise la cohérence entre les membres de l'équipe pédagogique et clarifie pour tous le chemin à parcourir.
- 3 Une attention particulière à l'alignement pédagogique (c'est-à-dire l'alignement entre les acquis d'apprentissage visés, les activités pédagogiques et les stratégies d'évaluation des acquis des étudiants) est encouragée. Pour les stages, cela passe notamment par l'identification de critères d'évaluation minimaux et de perfectionnement pour chaque objectif. Ceci favorise la cohérence entre les membres de l'équipe pédagogique et facilite le feedback. Cela démontre le professionnalisme des équipes enseignantes : la valeur de compétence du plan stratégique de l'institution ne s'applique pas qu'aux étudiants, mais également aux membres du personnel.

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

- 4 L'établissement propose des activités et des méthodes d'apprentissage variées, agencées dans une logique de développement progressif de compétences : cours, stages (obligatoires ou au choix et orientés vers diverses compétences spécifiques) et rapports de stage, AIP, simulation, TFE, travail en autonomie, ludopédagogie, situations cliniques, témoignages de professionnels ou de patients, etc. Les dispositifs et projets sont variables d'un site à l'autre, démontrant un grand dynamisme du personnel enseignant sur chaque site et une volonté d'innovation et d'amélioration continue.

- 5 Un processus de préparation aux stages est prévu afin de favoriser l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des étudiants. La qualité de cet accompagnement est variable en fonction des terrains, de leur charge de travail des MFP et du degré de collaboration entre haute école et terrain. L'idéal plébiscité aussi bien par les étudiants que par les terrains de stage est un travail en binôme, ce qui n'est pas toujours possible en raison de contraintes horaires. Le suivi individualisé des étudiants en stage par les MFP est limité par le nombre d'heures dont les enseignants disposent à cette fin ainsi que par des contraintes horaires (voir ci-dessous 3.3).
- 6 Le recours aux divers modes de simulation, bien que présent, est variable d'un bloc à l'autre et d'un site à l'autre : ECOS au bloc 1, AIP d'entraînement à partir du bloc 2, scénarios impliquant des acteurs ; l'accès à la simulation de moyenne/haute-fidélité est limité et restreint au bloc 4, malgré l'intérêt et l'efficacité démontrée de ce type d'apprentissage. Le développement de ces pratiques est toutefois en cours, avec la création de locaux dédiés, la formation de l'équipe pédagogique et la création de scénarios.
- 7 Bien qu'un travail de cohérence entre enseignants soit réalisé, des incohérences entre eux restent perceptibles dans les exigences en stage, ou dans la qualité des notes de cours et feedbacks. Il peut également manquer de lien entre des dispositifs ou matières séparées, mais s'influençant mutuellement. De telles incohérences nuisent à la qualité de l'apprentissage de l'étudiant, qui cherche davantage à correspondre à l'exigence de son superviseur/correcteur qu'à mener un processus d'autorégulation et de développement professionnel.
- 8 Certains choix importants dans l'organisation des apprentissages semblent dictés par une contrainte de cadre plutôt que par des choix pédagogiques. L'exemple le plus important est celui du TFE à réaliser, le plus souvent, en trinôme. Cela amène un certain nombre d'étudiants à travailler sur un sujet qui ne correspond pas à leur intérêt professionnel. Si la capacité à travailler en équipe est une compétence professionnelle développée lors d'autres occasions de travaux de groupe ou d'apprentissage, la longueur et l'importance du TFE font que cette obligation peut être source de détresse pour les étudiants. Aussi bien l'apprentissage que le bien-être sont en jeu dans ce cas.
- 9 Concernant les rapports de stage, ils visent à comprendre et exercer la démarche clinique ; en bloc 4, certains rapports visent aussi le projet spécifique au stage (qualité, éthique, etc.). Les exigences (nombre, fréquence, consignes de contenu, présentation écrite et/ou orale, année) varient d'un site à l'autre, entraînant des iniquités entre étudiants ; de manière générale, leur nombre est estimé trop élevé en raison de la charge de travail impliquée. Le contenu commun des rapports liés à la démarche clinique est assez classique : description de la personne, exploration des pathologies, médicaments, appareillages, etc., exploration des besoins fondamentaux et, le cas échéant, diagnostics infirmiers. Cependant, en fonction des blocs et des sites, le contenu demandé peut dépasser les exigences de la réalité professionnelle et ne pas faire sens pour les étudiants ; c'est notamment le cas de la retranscription de conversations intimes, avec un risque évident d'invention au vu du fait que ces conversations ne font pas l'objet d'un enregistrement ni d'une prise de notes intensive, ou a contrario, parfois, de l'absence d'un choix de diagnostic infirmier prioritaire et de rédaction d'un plan de soins individualisé. Il importe de souligner que le sens peut aussi apparaître a posteriori, avec l'expérience professionnelle réelle. Les rapports oraux proposés sur certains sites, bien que stressant pour les étudiants et complexes à organiser, sont susceptibles de répondre davantage à la réalité professionnelle.
- 10 Un cours d'anglais en ligne (parcours individualisé en autonomie) est disponible de manière facultative pour une remise à niveau ou la réalisation d'une mobilité internationale, en plus de deux cours obligatoires de 12 heures prévus dans le cursus

en blocs 2 et 3. La non-maitrise de l'anglais reste malgré cela un frein à la mobilité internationale et à la lecture d'articles scientifiques. Or un article en anglais minimum est rendu obligatoire pour le TFE.

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

- 11 L'agencement du programme vise une progression logique dans les apprentissages, rendue visible pour les parties prenantes. L'allongement du bachelier à quatre ans est salué positivement par les équipes et le monde socioprofessionnel. Les étudiants sont globalement prêts à débiter leur vie professionnelle, et disposent d'une vision assez large de la variété possible de celle-ci.
- 12 La rédaction des objectifs du stage par l'étudiant préalablement au stage, guidé par les objectifs d'intégration généralistes, ne permet pas toujours de cibler la réalité des terrains et les apprentissages réellement souhaités par les étudiants ou possibles sur le lieu de stage, avec le risque que leur rédaction devienne une tâche administrative et chronophage plutôt qu'un outil d'apprentissage exploité par les étudiants et les équipes.
- 13 Un stage est prévu dès le bloc 1 en maison de repos, ce qui permet d'accueillir les étudiants sur un terrain où la prise en soins correspond à leurs capacités du moment et au besoin de développer une vision globale de la personne et la dimension relationnelle du soin. Ceci permet aussi aux étudiants de travailler comme aide-soignant dès la réussite des 60 crédits du bloc 1. Dans certains cas, la vision de la profession offerte par ce premier stage peut être tronquée et décourageante, entraînant un risque d'abandon précoce.
- 14 Certains domaines de pratique sont moins investis à l'heure actuelle, notamment la pratique extrahospitalière (hors maison de repos) et la santé communautaire, entraînant un besoin d'adaptation potentiellement difficile ou la nécessaire acquisition de connaissances et compétences manquantes à l'entrée dans la profession. Or ce type de pratique est destiné à augmenter dans le paysage futur des soins de santé. De tels stages sont possibles au choix de l'étudiant.
- 15 L'organisation des stages ne permet pas toujours une appréhension de l'ensemble de la réalité socioprofessionnelle ni un accompagnement optimal par les équipes. C'est en particulier le cas lors de l'interruption des stages par de fréquents retours à l'école.

Le projet LAT est une exception notable à ce réalisme parfois restreint. Lors de ce stage, une quinzaine d'étudiants du bloc 4 gère une unité de soins durant une période de six semaines ; les professionnels sont en retrait, mais disponibles en cas de question et avec la possibilité de reprendre la main si besoin. Ce projet est préparé avec les étudiants lors d'une semaine préalable, et avec les professionnels en vue de favoriser leur changement de posture ; et il fait l'objet de temps d'arrêt réflexif durant le stage. Ce projet est porteur et bénéfique pour un apprentissage réaliste, la gestion des priorités, le développement de l'autonomie et de la confiance en soi, l'apprentissage de la pluridisciplinarité et du travail d'équipe... Il n'est cependant pas accessible à l'ensemble des étudiants, et les compétences qui y sont développées ne sont pas réellement travaillées sous d'autres formes pour les étudiants qui n'en bénéficient pas.
- 16 La grille horaire est chargée et compliquée par les plannings de stage, pas toujours adaptables aux impératifs pédagogiques : cours très espacés ou au contraire très ramassés, par exemple ; cours non planifiés faute de place à l'horaire ; stages

organisés lorsque très peu d'acquis ont pu être engrangés par les étudiants ou lors de périodes de congé scolaire en l'absence d'enseignants.

- 17 L'aménagement des horaires des cours théoriques a fait l'objet d'une programmation à 90% depuis l'année académique 2023-2024. Ce dispositif recueille à l'heure actuelle des résultats mitigés. La quantité de matière reste la même et doit être vue plus rapidement. Des révisions, exercices et lectures sont supprimés ; ou une partie de la matière doit être vue en complète autonomie. La charge de travail est toujours perçue comme trop importante, tant pour les enseignants que pour les étudiants. Seule une partie de l'équipe pédagogique a pu réinvestir ce temps dans la formation continue ou la concertation.
- 18 La charge de travail des étudiants est un problème souligné par toutes les parties prenantes ; elle est partiellement liée à des contraintes légales et dépend aussi de choix pédagogiques. Cette charge de travail n'est pas toujours bien répartie sur l'année, notamment lorsque de nombreux travaux sont prévus sur la fin d'un quadrimestre et en particulier lors de la réception tardive des consignes. Les rapports de stage et le TFE entraînent une charge sensible, qu'elle soit organisationnelle, cognitive ou émotionnelle, ce qui nuit au bien-être des étudiants.
- 19 La charge de travail telle que mesurée par les crédits ECTS ne correspond pas toujours au travail réellement consenti. Dans le profil d'enseignement, la charge à consacrer aux cours, travaux et à l'étude n'apparaît pas clairement et peut questionner. À titre d'exemple, au bloc 2, cinq crédits sont attribués à l'UE 204 « éthique » pour 18h de cours et la réalisation d'une épreuve intégrée annuelle. A contrario, un seul crédit est attribué, dans l'UE 212, à l'AA pharmacologie qui comprend également 18h de cours dont il est permis de penser, au vu de la matière, que la synthèse et l'étude excéderont les 12h restantes en calculant 30h de travail par crédit. Si un tel exemple s'équilibre globalement sur le bloc, il peut entraîner un déséquilibre lorsque le PAE de l'étudiant comprend une UE et pas l'autre.
- 20 Malgré les activités destinées à les développer, les capacités à écrire et à argumenter restent peu développées chez étudiants ; cela les met en difficulté notamment au moment de la réalisation du TFE, sans que les dispositifs d'aide et d'accompagnement s'avèrent suffisants ou suffisamment exploités.

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

- 21 Les modalités d'évaluation et grilles critériées sont, de manière générale, communiquées aux étudiants. Les consignes et le suivi des travaux arrivent parfois tardivement, ce qui limite la capacité des étudiants à s'organiser.
- 22 Les évaluations formatives ont été limitées par la restriction de la programmation de 10% des heures de cours (voir ci-dessus).
- 23 En stage, les modalités de l'évaluation formative sont variables d'un site à l'autre, en termes de fréquence et d'organisation du feedback. Ce feedback, lorsqu'il est organisé par écrit à distance de l'évaluation, ne donne pas toujours lieu à un dialogue, arrive parfois trop tardivement, et est limité dans sa capacité à générer une régulation des apprentissages de l'étudiant, tout en représentant une charge de travail importante pour les MFP.
- 24 Une fiche d'erreur grave commise en stage permet d'attirer l'attention des étudiants sur des erreurs particulièrement dangereuses, et de stimuler un travail réflexif.

- 25 Un décalage existe entre la perception de l'évaluation formative en stage par l'institution et par le terrain, générant des frustrations face à des attentes non rencontrées. La connaissance des réalités mutuelles est variable selon les sites et selon les partenariats développés. Les grilles d'évaluation fournies par la haute école peuvent être vécues comme inadaptées par les terrains : longueur, abstraction du langage pédagogique, incohérence entre les capacités visées et un type spécifique de terrain, etc.
- 26 Les évaluations écrites mobilisent des connaissances déclaratives et de la réflexion, via des QCM, questions ouvertes à réponse courte ou longue, schémas à légender, tableaux analytiques... Les travaux impliquent des situations cliniques, des questions ouvertes d'analyse, un référencement. Les modalités d'évaluation sont variées et pertinentes par rapport au niveau attendu.
- 27 Les modalités d'évaluation certificative et de rapports de stage varient d'un site à l'autre, entraînant une iniquité entre étudiants. Bien qu'un important travail de mise en cohérence soit réalisé via des rencontres entre enseignants et la rédaction d'une grille d'indicateurs, il reste des divergences entre enseignants lors de l'évaluation de l'enseignement clinique.
- 28 Les consultations de copie sont prévues à l'horaire des étudiants.

RECOMMANDATIONS

Le comité des experts encourage l'institution à :

- 1 Poursuivre l'attention accordée à l'alignement pédagogique, au sens professionnel des dispositifs d'apprentissage et à l'interprofessionnalité. Ceci est en particulier vrai pour la mise en œuvre du nouveau référentiel de compétences, sans perdre l'utilisation des objectifs d'intégration et des critères minimaux et de perfectionnement ; pour la réflexion à tenir sur les contenus, fréquences et modalités des rapports de stage ; pour la réflexion sur les disciplines de stage offertes ; pour le développement de la capacité à écrire et à argumenter en regard des exigences du TFE ; pour la poursuite et le développement de projets spécifiques à un site lorsqu'ils ont une valeur ajoutée et peuvent être partagés.
- 2 Poursuivre la concertation intra- et intersites entre enseignants pour renforcer la cohérence, partager les bonnes pratiques et limiter les iniquités.
- 3 Mener une réflexion de fond sur la charge de travail des étudiants et sa répartition sur l'année, en y intégrant les étudiants. Cette réflexion pourrait notamment porter sur les rapports de stage dans leur modalité (écrite/orale), leur contenu et leur nombre ; sur une organisation concertée et préparée des travaux, avec des consignes et un suivi précoces ; sur une révision des crédits attribués aux UE pour les ajuster à la charge de travail réelle (ou inversement) ; sur le processus de réalisation et d'accompagnement du TFE ; sur les possibilités réelles de mise en œuvre des apprentissages en autonomie en fonction de la grille horaire ; sur la recension des dispositifs en vue de les mutualiser ; sur la rédaction d'un calendrier annuel ; etc.
- 4 Renforcer la coopération avec l'ensemble des partenaires de stage pour développer la connaissance mutuelle et se concerter sur les attentes respectives, qu'il s'agisse d'organisation, d'accompagnement ou d'évaluation.
- 5 Repenser l'organisation des horaires de stage afin qu'ils permettent un travail en binôme infirmier/étudiant et l'appréhension de l'ensemble des réalités professionnelles.

- 6 Développer les partenariats de stage, en particulier vers des terrains extrahospitaliers, et envisager la possibilité d'une flexibilité plus grande des parcours de stage en fonction du projet professionnel de l'étudiant.
- 7 Favoriser le feedback rapide et dialogique des enseignants vers les étudiants, notamment pour ce qui concerne les stages, les travaux et les rapports de stage.

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 esprit de collaboration entre pairs et de recherche de la qualité est perceptible à tous les niveaux de l'institution. Une attention particulière est apportée à l'humain : écoute et accompagnement des étudiants, dates d'anniversaire sur les écrans des couloirs, rendez-vous d'aide à l'inscription, services de soutien, etc.
- 2 Un processus d'entretiens d'évaluation puis de fonctionnement a été mis en place dans un esprit de bienveillance et de coconstruction, et est utilisé par les enseignants pour leur développement professionnel et/ou pour l'établissement de leurs attributions. Il sera prochainement étendu au personnel administratif. Il s'agit d'un dispositif qui peut s'avérer chronophage pour la direction, mais qui est précieux dans un esprit d'accompagnement du développement des compétences et par conséquent dans une visée de rétention et d'épanouissement des membres du personnel.
- 3 Des descriptions de fonction sont en cours de rédaction pour certaines catégories de personnel (enseignant et administratif) ; elles sont absentes pour d'autres avec un risque de manque de clarté sur les missions et attentes. Des calendriers perpétuels pour certaines fonctions permettent aussi de mieux cibler les contours des missions et d'éviter les oublis.
- 4 L'établissement encourage la formation continue de ses enseignants, montre une certaine souplesse horaire, et la soutient financièrement. La contrainte principale est le manque de temps du corps enseignant, même pour des formations organisées au niveau institutionnel, dans la mesure où celles-ci ne sont pas prévues à l'avance à l'horaire.
- 5 Les compétences relatives aux TICE peuvent être développées grâce aux services proposés par la CAP ; celles touchant à la recherche documentaire, grâce à l'accompagnement des documentalistes ; les nouvelles compétences du référentiel du BIRSG doivent également faire l'objet d'une formation continuée. Dans leur souhait d'étendre la collaboration, les partenaires de stage envisagent de proposer leurs propres formations continues aux MFP.
- 6 La charge de travail des membres du corps enseignant est variable selon leurs missions et ne leur permet pas toujours de réaliser l'ensemble de celles-ci sans empiéter peu ou prou sur leur vie privée. De même, la charge de travail du personnel administratif est importante, avec un pic depuis l'ouverture des inscriptions (avril) jusqu'à la fin de la constitution des PAE (fin octobre).

- 7 Les absences au sein du corps enseignant, lorsqu'elles sont prévisibles, ne font pas suffisamment l'objet d'une anticipation permettant de réorganiser la charge de travail au mieux et de manière confortable pour tous. Ces absences peuvent en outre entraîner, pour ce qui concerne les MFP, qu'une personne doive effectuer un remplacement sur un lieu de stage méconnu ou dont la discipline serait insuffisamment maîtrisée.
- 8 Les sections BIRSG sont victimes d'un *turnover* important parmi le corps enseignant. Celui-ci pourrait s'expliquer par une mauvaise représentation du métier d'enseignant, une difficulté à articuler cours, stages et vie privée, des difficultés de dialogue entre maîtres-assistants et maîtres de formation pratique. Un *turnover* important est une menace pour la charge de travail des autres enseignants et de la direction, pour la continuité et la qualité des enseignements, et pour le développement d'une identité institutionnelle et d'un esprit d'équipe.
- 9 Les nouveaux engagés au sein du corps enseignant se sentent bien encadrés par l'institution pour ce qui concerne son fonctionnement, les aspects administratifs et les stages ; l'accompagnement de ces nouveaux enseignants au niveau des missions relatives aux cours théoriques est moins structuré et dépend largement de la bonne volonté des collègues ou de l'initiative du nouvel engagé lui-même, même si des binômes entre enseignants expérimentés et nouvel enseignant sont parfois possibles. L'accompagnement comme prévu actuellement peine à rencontrer les besoins, ce qui peut également contribuer à renforcer le *turnover*.
- 10 Les multiples dispositifs pédagogiques développés entraînent une demande importante en encadrement et en charge de travail, ce qui limite la disponibilité du corps enseignant à d'autres endroits ou pour d'autres missions (corrections rapides, lectures et formations, suivi en stage, etc. par exemple). Une recension des dispositifs pédagogiques, de leurs liens, de leur cohérence globale et de leurs résultats n'existe pas, ce qui peut restreindre la capacité à attribuer la bonne personne au meilleur endroit en tenant compte des ressources disponibles, et empêcher le partage des bonnes pratiques.
- 11 À part pour la formation continuée des partenaires professionnels, le CeREF Santé est peu présent ou peu exploité dans la vie des sections BIRSG, alors qu'il pourrait constituer une ressource pour le développement professionnel des enseignants en matière de recherche et d'utilisation des résultats de la recherche.
- 12 La désignation de responsables d'années/titulaires est un atout pour la vision globale de l'année et pour que toutes les parties prenantes disposent d'un référent bien informé.
- 13 Le service des affaires étudiantes représente un soutien important pour le personnel administratif, notamment par son travail de clarification du cadre réglementaire. Une juriste est présente pour soutenir les droits des étudiants.

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

- 14 Les syllabus et matériaux pédagogiques sont de qualité variable en fonction de l'enseignant responsable. Plusieurs enseignants utilisent des manuels de référence reconnus dans le milieu, ce qui entraîne un coût à l'achat plus important que des syllabus pour les étudiants. Certaines notes de cours sont constituées uniquement de présentations avec des mots-clés, ce qui peut limiter la compréhension, surtout en

cas d'absence au cours. Des supports incluent des articles, des vidéos, etc. Ils s'ancrent dans le référentiel de compétences et sont référencés.

- 15 Les étudiants disposent d'imprimantes et de cartes avec quotas pour imprimer les notes de cours ; sur un site, un service d'impression est disponible moyennant paiement.
- 16 L'établissement propose des bibliothèques avec abonnement à des ressources en ligne, et un soutien important des enseignants et étudiants par les documentalistes. Ceux-ci disposent de compétences spécifiques parfois renforcées par des compétences pédagogiques. Les horaires d'ouverture de ces bibliothèques peuvent cependant être inadaptés à la réalité des cours ou stages, limitant la capacité des étudiants à bénéficier de ces ressources.
- 17 Un soin est apporté au confort de travail et de vie des enseignants et étudiants : locaux adaptés au travail seul ou en groupe, à la détente, aux repas... à tout le moins pour le site visité par le comité des experts (Tournai), qui bénéficie d'aménagements architecturaux réguliers. Les classes les plus grandes disposent d'une estrade. Le matériel destiné aux classes plus petites n'est pas toujours confortable ni adapté aux gauchers (tablettes d'écriture notamment). Tous les membres du corps enseignant ne disposent pas d'un local où travailler ou recevoir des étudiants.
- 18 Un soin est également apporté à l'aménagement de locaux de pratique réalistes (mais hospitalo-centrés) : chambres voire couloir d'hôpital, matériel adapté. Ceci est cependant moins présent dans le site destiné à déménager (Gilly), où le confort de travail et la qualité de l'apprentissage pratique sont plus limités.
- 19 Les locaux destinés au personnel administratif sont souvent des locaux partagés, ce qui peut nuire à la concentration ou à la discrétion nécessaire à certaines conversations avec les étudiants. Des locaux vides peuvent être occupés, le cas échéant.
- 20 Le logiciel *Interneo*, encore en cours de développement, permet une gestion plus aisée des horaires par les institutions de stage. La vision globale de la situation sur le lieu de stage (nombre d'étudiants de chaque école, jours de supervision des MFP des différentes écoles par ex.) n'est actuellement pas disponible pour la haute école, et l'agilité du système pour communiquer sur les changements éventuels reste limitée.
- 21 Le WIFI est peu stable, ce qui complique certaines activités pédagogiques ou en distanciel. Le personnel administratif a la possibilité d'utiliser un réseau filaire.
- 22 Une plateforme et des outils permettent un enseignement hybride, soutenu par la CAP et encouragé par l'institution. L'utilisation du présentiel reste la norme dans les cursus infirmiers, bien que certaines expériences en distanciel se soient avérées positives (par exemple une AIP macrocible ou des évaluations du raisonnement clinique).

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

- 23 Un soin particulier est accordé à l'accompagnement des étudiants : journée d'accueil, organisation d'activités collectives, soutien de la vie étudiante, tutorat, activités d'aides à la réussite, remédiation, cours préparatoires. Les services transversaux montrent une grande accessibilité et disponibilité. Beaucoup repose aussi sur l'équipe enseignante, dont le soutien, l'écoute et la relation familiale et conviviale sont d'une grande importance pour les étudiants.

- 24 Une écoute et une aide psychologique sont offertes aux étudiants selon des modalités variables en fonction des sites : ateliers bien-être, remboursement de consultations, lieux de paroles, etc. Sur le site Jolimont, la cellule Colibris, créée durant la première vague du COVID-19 en réponse aux vécus d'isolement des étudiants, propose des espaces d'échange individuels ou collectifs, mais aussi divers outils tels qu'aromathérapie, fleurs de Bach, sophrologie, hypnose, psychologie, etc. ; des permanences hebdomadaires sont toujours organisées et des projets plus ponctuels sont envisagés pour accompagner les difficultés vécues sur les lieux de stage. Une activité sportive gratuite est offerte aux étudiants via la cellule sport et une semaine « santé » est organisée annuellement à Gilly. Le personnel technique et ouvrier est informé des aides disponibles, pour pouvoir orienter adéquatement les étudiants.
- 25 Le Service d'Aide à la Réussite (SAR) est présent et connu de certains étudiants, il propose des activités adaptées à leurs besoins, mais pas toujours fréquentées par les personnes qui en auraient besoin. Il organise notamment des séances de tutorat. Les sections BIRSG proposent des activités de remédiation disciplinaire et, dans certains cas, des processus personnalisés ou adaptés au niveau de chaque étudiant et au suivi des redoublants du bloc 1. Le SAR n'a pas toujours la possibilité de se concerter suffisamment avec les enseignants pour offrir des activités porteuses de sens.
- 26 Les rencontres entre les étudiants de différents blocs sont encouragées, générant un réseau de soutien informel, parfois formalisé dans des activités de tutorat.
- 27 Une vie étudiante est encouragée, notamment par des activités extrascolaires ou des animations sur un site plus décentré (Jolimont). L'institution soutient les projets étudiants, y compris financièrement.
- 28 Le service inclusion et le service social sont présents et connus des étudiants ; les procédures sont adaptées aux besoins des étudiants. Un prêt d'ordinateur est possible sous conditions. Des aides collectives sont prévues pour les voyages et sorties.
- 29 L'institution ne dispose pas à l'heure actuelle d'un référent ou d'un service spécifiquement dédié à la lutte contre les discriminations liées au genre ni au harcèlement, bien qu'une réflexion soit en cours.
- 30 Le service d'aide à la réorientation « Je rebondis » peut être sollicité sur demande. En cas d'abandon, l'étudiant est rencontré et, le cas échéant, dirigé vers cette structure.
- 31 La procédure d'inscription électronique entraîne des difficultés pour les étudiants qui maîtrisent moins l'outil informatique ou qui ont peu accès à des ressources informatiques, et pour les membres du service administratif qui voient leur charge de travail augmentée en raison des dossiers incomplets pour lesquels des rappels multiples sont parfois nécessaires. Des rendez-vous et une aide à la complétion du dossier électronique sont proposés par les secrétariats. La qualité de l'accueil est une des forces de la HELHa.
- 32 La procédure de recours est connue des étudiants, et parfois utilisée de manière non fondée, ce qui génère une charge de travail supplémentaire pour le personnel.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 33 L'institution manque d'un système formalisé de collecte de données statistiques de réussite en fonction de différents critères (par année, par UE, avec/sans soutien SAR,

par genre...). Cette absence pourrait limiter la capacité de l'institution à un pilotage réactif du programme.

- 34 Le processus d'EEE n'est pas encore pérennisé de manière efficace, et n'est pas systématisé pour chaque UE (cf. dimension 1.2).
- 35 Un outil intégrateur de la qualité (LoiQ) existe, mais n'a pas été actualisé depuis le précédent plan stratégique ; beaucoup de données doivent y être rentrées manuellement (cf. dimension 1.2).
- 36 Les motifs d'abandon sont collectés par les coordinations, directions ou secrétariats ; cette collecte mène notamment au constat de la nécessité de développer les évaluations formatives. La conversation permet aussi de diriger l'étudiant vers des services d'aide ou de réorientation.
- 37 Il n'y a pas de suivi des données concernant les alumni (notamment secteur de travail, formation continuée, etc.) qui pourraient fournir des informations utiles au pilotage du programme (cf. dimension 2.1).

RECOMMANDATIONS

Le comité des experts invite l'institution à :

- 1 Maintenir et poursuivre la politique d'accueil, d'écoute et d'humanisme qui est une des forces de l'institution (et des sections BIRSG).
- 2 Poursuivre et systématiser les descriptions de fonctions, calendriers perpétuels ou toute méthode permettant de clarifier et soutenir les fonctions, surtout vis-à-vis des nouveaux engagés.
- 3 Mener une réflexion quant à la libération de plages horaires permettant la formation continuée, le partage des connaissances ou la concertation pour les enseignants d'une part, et l'utilisation de ressources telles que la bibliothèque ou le SAR pour les étudiants, d'autre part.
- 4 Mener une réflexion sur le bien-être au travail des membres du personnel, afin d'identifier les leviers permettant de réduire le *turnover*, la charge de travail et la charge mentale ; mais aussi de laisser du temps pour d'autres tâches, notamment la formation continuée. Cette réflexion pourrait notamment porter sur l'identification des divers dispositifs pédagogiques et leur mutualisation possible, ce qui aurait un impact aussi bien sur la charge de travail des enseignants (après une première phase de concertation) que des étudiants.
- 5 Renforcer le processus d'accompagnement et de suivi des nouveaux engagés, y compris dans le développement d'une identité et d'une appartenance institutionnelles.
- 6 Poursuivre le développement d'outils numériques et la formation des personnels enseignants, de manière à ce que ces outils constituent une réelle plus-value pédagogique.
- 7 Améliorer la stabilité du WIFI.
- 8 Etablir des critères de qualité partagés par les enseignants pour les supports de cours quant à leur fond, forme, disponibilité, délai.
- 9 Recenser les besoins en termes de locaux, matériel, WIFI... pour établir un plan d'action réaliste en fonction du budget et de la place disponible. Un passage à un pourcentage de télétravail ou de distanciel, accompagné d'une adaptation des outils/organisation permettant un travail efficace, pourrait par exemple limiter la

pression sur les locaux et lieux de travail disponibles. Il importe tout particulièrement que les parties prenantes soient concertées pour que les solutions identifiées correspondent à leurs besoins.

- 10 Mener une réflexion sur l'optimisation de l'efficacité des services et dispositifs du SAR, qui tienne compte de l'information issue des étudiants, de la charge de travail et des besoins en évolution de la population qui intègre l'enseignement supérieur. De plus, une concertation entre SAR et sections BIRSG permettrait l'organisation d'activités spécifiques/adaptées aux besoins des étudiants BIRSG par le SAR, diminuant la charge qui pèse sur le corps enseignant.
- 11 Développer un référent ou un service dédié aux questions de harcèlement, discriminations liées au genre, etc.
- 12 Développer/actualiser un outil de collecte et de suivi des indicateurs qui soit convivial, non redondant en termes de tâches à réaliser (en particulier l'encodage), et motivant pour impliquer les parties prenantes dans la démarche qualité.
- 13 Clarifier auprès des étudiants les motifs de recours valables et accompagner les étudiants dans leur démarche, afin de limiter les recours non fondés.

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 Beaucoup de ressources ont été dégagées pour mener à bien l'autoévaluation : des questionnaires vers les anciens, les institutions partenaires, les nouveaux engagés ; des focus groups d'étudiants et d'enseignants ; des rencontres et interviews ont été organisées ; les données issues des EEE ont également été considérées. Une enseignante infirmière a coordonné le travail de rédaction avec le soutien de la cellule qualité, en bénéficiant d'une attribution de 4/10 ETP.
- 2 Une commission d'évaluation interne (CEI) a été créée, composée de la direction de domaine, des directions de département, des coordinations de sections (ces trois premiers formant la cellule méthodo), et de la cellule qualité. Des informations sur la démarche qualité et le processus d'évaluation ont été données aux membres du personnel. Des étudiants ont participé aux focus groups, à un SWOT et à la relecture du dossier d'autoévaluation (DAE).
- 3 Le dossier d'autoévaluation reflète un travail en profondeur qui a essayé de mobiliser le plus possible d'acteurs dans le processus. Les apports des étudiants ont eu lieu via le focus group, le SWOT et les EEE ; les étudiants n'ont pas été inclus dans la CEI. Le monde professionnel et les alumni ont été inclus via une enquête.
- 4 L'analyse a été menée avec transparence et l'ensemble des critères proposés par l'AEQES ont été abordés.
- 5 Les divergences entre sites ne sont pas toujours discutées dans le DAE, ce qui a pu limiter la capacité du Comité des experts à comprendre le nécessaire équilibre entre liberté et harmonisation.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 6 L'analyse SWOT a été réalisée en deux temps : d'abord la rencontre d'étudiants et membres du personnel administratif et enseignant des trois sites ; ensuite le retour des directions. Sa réalisation a donc été particulièrement participative.
- 7 La matrice SWOT, bien que témoignant d'un effort de synthèse, est relativement généraliste, et peu représentative du travail mené dans le DAE et du large processus de concertation. Elle a mené à l'identification de pistes et défis pertinents par rapport au DAE.
- 8 Les menaces sont largement développées dans le texte, et témoignent de la lucidité de la HELHa face aux défis auxquels sont confrontés les opérateurs de formation du BIRSG.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 9 Le plan d'action et son suivi démontrent un grand dynamisme de l'institution et de nombreux efforts au service de la qualité de l'enseignement et de la qualité de vie des étudiants. Au vu de la charge de travail de tous et des nombreux changements récents (premier Décret Paysage, adaptation à la Directive européenne deux ans plus tard avec le passage à 240 crédits, nouveau référentiel de compétences en cours d'opérationnalisation, nouvelles fonctions infirmières à venir...), le comité des experts en questionne le caractère réaliste.
- 10 Le plan d'action est cohérent avec l'analyse portée dans le DAE et les axes stratégiques.

RECOMMANDATIONS

Le comité des experts invite l'institution à :

- 1 Pérenniser les dispositifs qui ont permis une large concertation et une vision globale du programme dans une démarche qualité continue et mobilisatrice.
- 2 Identifier des porteurs d'action variés et établir des délais raisonnables permettant à toutes les parties prenantes de s'engager dans la démarche qualité avec enthousiasme et plaisir, et sans s'épuiser.

Conclusion

Le comité des experts a été marqué par la culture d'excellence et d'humanisme portée par la HELHa et ses sections BIRSG, et par l'attention à l'autre perceptible à tous les niveaux, équipe directoriale, équipe enseignante, services transversaux, personnel administratif, technique et ouvrier. Ce sont des caractéristiques fortes des sections, dont chaque membre peut être fier. Le comité, au terme de ce rapport, souhaite identifier ce qu'il considère comme trois priorités pour les sections BIRSG de la HELHa.

Première priorité. Le fonctionnement multisites de la formation au BIRSG est issu d'une histoire ancienne ; il reflète des réalités différentes et des personnalités variées qui, ensemble, font la richesse de l'institution. Il apparaît à l'analyse que ce fonctionnement manque d'harmonisation. Il ne s'agit certes pas de tout standardiser, mais plutôt de générer une synergie en partageant les bonnes pratiques et les réflexions d'une part et, d'autre part, de limiter les iniquités entraînées par ces différences pour les étudiants et membres du personnel. Un processus de partage a déjà été débuté par l'institution, et des initiatives individuelles d'enseignants vont également dans ce sens. Ce processus est certainement à poursuivre et à systématiser. Il est susceptible de contribuer à une meilleure maîtrise de la charge de travail à plus long terme, et de permettre de bénéficier des fruits de l'intelligence collective.

Deuxième priorité. Beaucoup d'énergie est déjà consentie au service de la qualité du programme, à travers de nombreuses démarches qui ne sont pas toujours évaluées ni communiquées. L'exercice d'autoévaluation a permis de poser certains constats, notamment celui du bénéfice d'objectiver les impressions et de faire participer tous les acteurs (directions, membres du personnel, étudiants, partenaires professionnels, anciens étudiants...) à la réflexion. Les sections BIRSG devraient poursuivre la mise en œuvre de leur démarche d'assurance qualité qui optimisera les améliorations, et qui les visibilisera en interne et en externe. Il s'agit bien sûr de continuer à investir des moyens dans cette démarche qualité, et également de la formaliser et de la pérenniser. Le but n'est pas d'augmenter la charge de travail et, en particulier, sa partie administrative : au contraire, cette démarche est un garant que les efforts seront investis au bon endroit et avec les meilleurs résultats possibles. Elle répond à la culture d'excellence de la HELHa. En d'autres termes, il ne s'agit pas de multiplier les actions et les efforts, mais de les concentrer sur les essentiels.

Troisième priorité. Le premier de ces essentiels est la réflexion à mener sur la charge de travail des étudiants. Dans le cadre de cette réflexion, une attention particulière devra être accordée à ce que les activités d'apprentissage proposées soient génératrices de sens et de plaisir pour les étudiants. Les efforts consentis à ce sujet seront porteurs pour les étudiants, mais également par ricochet pour la charge de travail des enseignants et pour la qualité des apprentissages.

En conclusion, les sections BIRSG de la HELHa proposent un enseignement supérieur orienté vers l'excellence et l'humanisme. Beaucoup de dynamisme, de professionnalisme et d'attention aux détails sont développés à tous les niveaux de l'institution, ainsi qu'un soin réel accordé par tous les intervenants aux étudiants en tant que futurs professionnels, mais aussi en tant que personnes. Une culture qualité transversale peut contribuer à optimiser les résultats obtenus au regard des efforts consentis, et à rendre visible la qualité du travail réalisé au quotidien.

Droit de réponse de l'établissement



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

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

10/06/2024
Sylvie Duroisin
Directrice Domaines Santé

Nom, date et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

10/06/2024
Julie Liaboudis



Sylvie Duroisin
Directrice des
Domaines de la Santé