



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 Robert Schuman

Philippe LEPOIVRE  
Anthoni CUCUZZELLA  
Imène DARBEIDA  
Françoise NINANE

08 juillet 2024

## Table des matières

Soins infirmiers – Sagefemme: 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.....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement .....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	9
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	10
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	11
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	13
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	13
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	14
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	16
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	16
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	16
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	18
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	19
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	20
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	20
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	21
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 .....	24
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	24
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	24
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	25
Conclusion .....	26
Droit de réponse de l'établissement.....	27

# Soins infirmiers – Sagefemme: Haute École Robert Schuman

## 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 infirmier responsable de soins généraux (BIRSG). Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendu les 22 et 23 février 2024 à la haute école Robert Schuman sur l'implantation de Libramont, 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 deux représentants des autorités académiques, vingt-cinq membres du personnel, huit étudiants, quatre diplômés et cinq 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 programme de bachelier infirmier responsable de soins généraux. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Philippe Lepoivre, expert en gestion de la qualité et président.
- Anthoni Cucuzzella, expert étudiant.
- Imène Darbeida, experte paire.
- Françoise Ninane, experte de la profession.

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [www.aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://www.aeqes.be/experts_comites.cfm).

### FORCES PRINCIPALES

- Un management stratégique participatif qui se trouve renforcé par l'avant-projet de plan stratégique 2024-2029
- Une démarche d'amélioration de la qualité présente à tous les niveaux de la gouvernance institutionnelle et opérationnalisée par l'« *European Fondation for Quality Management* » (EFQM)
- Un engagement important du personnel tant dans ses activités d'enseignement que dans la conduite de missions institutionnelles qui lui sont confiées en lien avec le BIRSG
- La construction du programme BIRSG pilotée par une approche compétence rigoureuse
- L'importance accordée au bien-être de l'étudiant et à la construction de son projet professionnel

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- L'implication insuffisante des anciens étudiants et des professionnels dans les actions de suivi de la formation de BIRSG
- La faible présence d'indicateurs de pilotage pour constituer un tableau de bord de la formation et permettre de mesurer l'efficacité des actions d'amélioration entreprises
- Une communication vers les futurs étudiants mettant peu en valeur les points forts spécifiques de la haute école en matière pédagogique

### OPPORTUNITÉS

- Un marché de l'emploi particulièrement propice aux débouchés professionnels pour les étudiants infirmiers responsables de soins généraux

### MENACES

- Pénibilité du métier d'infirmier causée par un manque d'effectifs sur le terrain
- L'encadrement des étudiants en stage insuffisant dans les hôpitaux partenaires, lié à la pénurie infirmière
- Des prescrits légaux concernant la GRH du personnel enseignant au sein de Wallonie-Bruxelles Enseignement qui peuvent s'avérer peu adaptés aux exigences actuelles de l'enseignement supérieur.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1. Continuer à développer son management stratégique et renforcer l'importance accordée au caractère participatif de cette construction pour améliorer l'adhésion des parties prenantes internes, notamment en matière de gestion de la qualité.
2. Identifier les processus prioritaires pour lesquels des indicateurs de pilotage chiffrés seraient utiles pour faire le point sur son fonctionnement.
3. Prendre progressivement en compte l'avis du monde professionnel et des alumni sur la pertinence du programme et du référentiel de compétences adopté.
4. Mettre davantage en valeur son expertise/excellence pédagogique dans sa communication externe.
5. Poursuivre les efforts amenant à la mise en place des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) avec un taux de participation plus significatif. Il conviendrait que la HERS explore différentes modalités d'évaluation qui permettrait d'éviter la fatigue des évaluations tout en apportant aux enseignants l'information requise pour adopter une démarche réflexive sur leurs pratiques.
6. Planifier les actions selon le mode projet qui implique, dès le départ, de préciser clairement l'objectif souhaité, de définir sans concession les moyens humains requis, de dresser le calendrier des actions à mener, de désigner le(s) responsable(s) en charge des actions et de connaître les indicateurs d'efficacité de celle-ci. Terminer les « boucles projets » et célébrer les succès.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Robert Schuman (HERS) est née en 1995 de la fusion de trois établissements d'enseignement supérieur situés en Province de Luxembourg. L'établissement appartient au réseau officiel de Wallonie-Bruxelles Enseignement et est intégré au Pôle académique Liège-Luxembourg. Elle propose actuellement 25 formations de type court et long (bacheliers et masters) dans les cinq domaines suivants : économique, santé, pédagogique, Sciences & Technologies, et social. Ces formations se répartissent sur trois implantations différentes en Province du Luxembourg : Arlon, Virton et Libramont.

Le département Santé de la HERS organise sur le campus de Libramont :

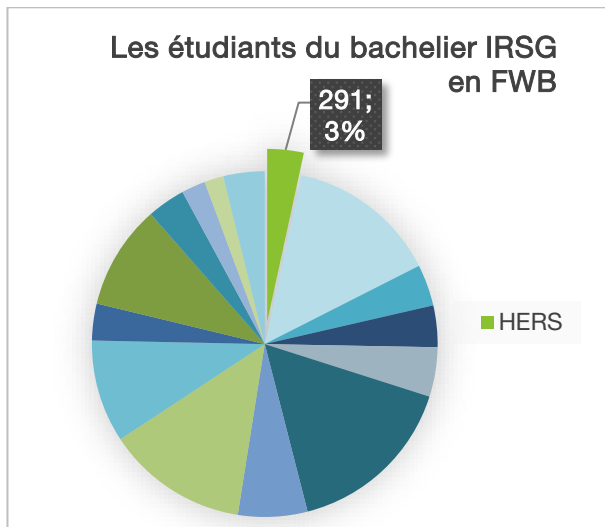
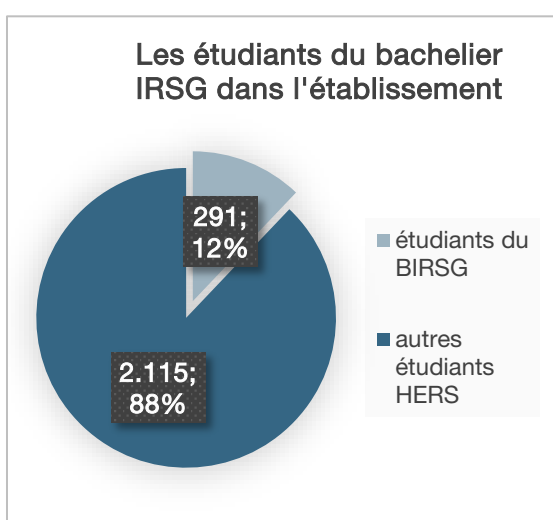
- La formation de bachelier infirmier responsable de soins généraux (BIRSG - 240 ECTS) qui fait l'objet de cette évaluation,
- Une formation de bachelier en logopédie (180 ECTS),
- Une formation de master en kinésithérapie (240 ECTS – 4 ans),
- Deux Bacheliers de spécialisation (60 ECTS) en :
  - Soins intensifs et aide médicale urgente,
  - Santé communautaire.

Le département santé de la HERS participe également à un master en sciences infirmières (120 ECTS) en diplomation avec l'Université de Liège, la Haute École Libre Mosane (HELMO), et la Haute École de la Province de Liège (HEPL) et propose un master en sciences de la santé publique, finalité santé environnementale en coorganisation avec ULiège.

Enfin, la HERS participe (ou a participé) à plusieurs certificats universitaires (formation continue) avec diverses hautes écoles et universités :

- Le certificat interuniversitaire en éducation thérapeutique du patient insuffisant cardiaque ;
- Le certificat universitaire de simulation en santé ;
- Le certificat universitaire en Pratique d'éducation thérapeutique du patient 8<sup>e</sup> édition (2022-2023).

En 2021-2022, 291 étudiants sont inscrits au bachelier infirmier responsable de soins généraux sur un total de 2115 inscrits en enseignement supérieur à la HERS, soit 12 % des effectifs. Ces 291 étudiants représentent, par ailleurs, 3 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 8541 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles (graphiques ci-dessous)<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Sources : base de données SATURN pour les hautes écoles et données des établissements pour l'enseignement de promotion sociale (EPS) (année de référence 2021-2022).

# 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. Les organes de gouvernance de la HERS impliqués dans le pilotage du BIRSG sont principalement :
  - a. Le conseil d'administration (CA) qui est habilité à exercer les compétences attribuées aux autorités des hautes écoles parmi lesquelles figure la définition des orientations stratégiques de l'établissement. Comme expliqué dans le dossier d'autoévaluation (DAE) rédigé par l'établissement, le CA « réunit la Directrice présidente, des directeurs de département, les représentants des organisations syndicales enseignantes, d'étudiants et du personnel administratif et ouvrier ».
  - b. Le Collège de direction qui est l'organe exécutif de la HERS.
  - c. Le Conseil pédagogique qui est consulté par le CA ou par le Collège de direction sur toutes les questions pédagogiques touchant la HERS.
  - d. Le Conseil de département Santé qui est responsable de la cohérence et la coordination du fonctionnement des sections en son sein (dont celle du BIRSG) quant à leurs missions d'enseignement, de recherche, de service à la collectivité.
  - e. Le Conseil des étudiants qui représente les étudiants de la HERS ; il peut, d'initiative, émettre un avis ou une proposition sur toute matière relevant de la gestion et de l'enseignement de la HERS.
2. Cette gouvernance garantit *a priori* une représentation significative de parties prenantes internes (enseignantes et étudiantes) dans le fonctionnement de la HERS, à l'exception de la section qui ne constitue pas un niveau institutionnel de direction et qui n'est donc pas gérée par un organe particulier au sein duquel les étudiants auraient la garantie d'une représentation. Enfin, le fonctionnement de la HERS et du BIRSG s'appuie sur 18 services généraux, parmi lesquels :
  - a. Le service communication,
  - b. Le service qualité,
  - c. Le service informatique,
  - d. Le bureau des relations internationales,
  - e. Le service social,
  - f. Le service d'aide à la réussite,
  - g. Le service inclusion,
  - h. Les bibliothèques.

Les analyses du comité sur le fonctionnement de ces différents services seront présentées en lien avec les différents critères et dimensions qui les concernent.

3. Le comité observe avec intérêt la construction d'un management stratégique qui se veut participatif et pérenne. Construit à l'initiative du collège de direction et du service qualité, un premier plan stratégique de cinq ans avait été défini en 2019. Il reposait sur une volonté



de travail collaboratif que l'institution juge aujourd'hui perfectible. La HERS y exprimait ses valeurs, sa vision et présentait ses quatre objectifs prioritaires qui étaient :

- a. Assurer un enseignement de qualité en adéquation avec le monde professionnel de demain ;
- b. Renforcer l' « incontournableité » de la haute école ;
- c. Garantir un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel ;
- d. Dynamiser la culture HERS.

Le chantier d'un nouveau plan stratégique (2024-2029) a démarré, l'objectif étant d'approfondir la démarche de management stratégique en donnant notamment une place plus importante à la gestion de la qualité. Alors que cette démarche qualité ne figurait pas explicitement dans les objectifs du premier plan stratégique, cette démarche est maintenant présente dans les priorités affichées par ce nouveau plan. La direction entend notamment renforcer la participation effective des parties prenantes internes à sa construction, et exprime sa volonté d'aligner le plan stratégique institutionnel et les plans d'action des sections, dont celle du BIRSG. La cohérence voulue entre les objectifs du plan stratégique et les actions menées au niveau des sections est saluée positivement par le comité, car elle permet de donner sens aux futurs plans d'action et d'assurer leur efficacité par l'appui effectif des parties prenantes internes.

Le comité note également que la récente autoévaluation institutionnelle à laquelle s'est soumise la HERS lui a permis de formaliser des constats, ses forces, mais aussi des points de fragilité qui constituent autant d'actions d'amélioration possibles pouvant intéresser le BIRSG. Ce bilan de l'autoévaluation institutionnelle est positif, car il montre la mise en place progressive d'une véritable culture qualité au sein de l'établissement.

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

4. La HERS dispose d'un service qualité pour lequel des moyens humains significatifs sont consacrés. Il est composé du coordinateur qualité institutionnel (CQI) et de relais-qualité, dénommés coordonnateurs qualité de département (CQD). Le CQI a une mission transversale dans la haute école. Depuis 2018, il peut compter sur une coordinatrice qualité adjointe (CQIA), qui l'assiste dans toutes les démarches administratives. Les CQD ( 2/10 ETP chacun) ont la charge d'assister les coordinateurs de section dans l'évaluation des cursus organisés par la section au sein de leur département. Cette organisation donne à la section BIRSG la responsabilité importante d'aligner correctement les objectifs stratégiques institutionnels, ses propres plans d'action et les indicateurs chargés de mesurer l'efficacité des actions entamées. Enfin, le fait que la coordinatrice de section n'exerce pas une responsabilité de direction, permet au CQD qui l'accompagne d'avoir une marge de manœuvre plus grande pour identifier les points d'amélioration et suggérer des actions correctrices sans souffrir d'une relation hiérarchique limitante. Depuis décembre 2017, la HERS a choisi le modèle EFQM (*European Foundation for Quality Management*), outils de gestion de la qualité, pour la guider dans sa tâche. Le comité salue l'ambition et le professionnalisme associé au choix d'un référentiel connu au service de la qualité des formations.
5. Le comité observe positivement la diversité des actions de sensibilisation entamées à l'initiative du service qualité institutionnel auprès des départements et des sections (dont l'organisation de journées qualité ou demi-journées qualité pour travailler sur l'un ou l'autre aspect en lien avec l'enseignement...).

6. Si les étapes de planification et d'actions du cycle PDCA (*Plan, Do, Act* de la roue de Deming) sont facilement observables dans le dossier d'autoévaluation (DAE) et lors des entretiens, la fonction du contrôle de l'efficacité des plans d'action (« to check ») à l'aide d'indicateurs de pilotage présente encore une marge de progression. Au niveau du BIRSG, le comité entend avec satisfaction que le suivi des actions est réalisé de manière régulière (mais informelle) tous les quadrimestres grâce à l'interaction étroite entre la coordonnatrice qualité et la coordinatrice de section. Une organisation plus formalisée de cette collaboration pourrait s'avérer nécessaire si les personnes constituant ce binôme étaient appelées à changer de fonction.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

7. Dès 2013-2014, un groupe de travail de la HERS a proposé de renforcer la cohérence et la pertinence du programme en identifiant un ensemble de situations cliniques et la succession de celles-ci afin de connecter davantage les matières enseignées entre elles, et de mieux les mobiliser dans les situations pratiques. Ce faisant, la HERS a anticipé la réforme du Bachelier infirmier en en initiant une évolution pédagogique qui allait devenir la norme pour la formation BIRSG. Le comité se montre cependant attentif à ce que cette anticipation, en soi positive, n'entraîne pas une fatigue aux changements qui n'ont pas cessé depuis lors.
8. Le comité observe que les institutions d'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) organisant le programme de BIRSG utilisent un référentiel de compétences associées à l'exercice de la profession d'infirmiers responsables de soins généraux qui repose sur les travaux successifs de plusieurs instances: politique, professionnelle et académique.
  - a) L'Union européenne : les directives européennes 2013/55/UE et 213/55/UE2005/36/CE visent à garantir la mise en conformité des programmes du BIRSG pour permettre la reconnaissance automatique du titre d'infirmier responsable de soins généraux (article 31) et la mobilité des diplômés.  
Cette directive prévoit que le titre requiert :
    - i) Une durée d'étude d'au moins 3 années exprimée en crédits ECTS ;
    - ii) 4600 heures d'enseignement théorique et clinique ;
    - iii) Une durée de l'enseignement théorique équivalent à au moins 1/3 de la durée minimale de la formation ;
    - iv) Une durée de l'enseignement clinique équivalent à au moins la moitié de la durée minimale de la formation (soit 2300 heures).
  - b) Le fédéral belge : l'avis remis par le Conseil Fédéral de l'Art Infirmier (CFAI) au ministre fédéral de la Santé publique prend en compte cette directive tout en l'intégrant à la loi belge relative à l'exercice des professions de soins de santé ;
  - c) La FWB : en octobre 2016, les établissements d'enseignements supérieurs ont, avec l'ARES, opérationnalisé cette directive européenne et l'avis du Conseil fédéral de l'art infirmier en définissant dans un premier temps six compétences qui constituent la clé de voute du programme de BIRSG. L'ARES a ensuite publié en 2023 un second référentiel élargi à 10 compétences afin de mieux coller au niveau 6 (type court) du cadre francophone des certifications de l'enseignement supérieur. Ce second référentiel, qui va entraîner une révision du programme de BIRSG en communauté

Wallonie-Bruxelles, est déjà intégré au programme BIRSG qui fait l'objet de cette évaluation.

9. La HERS doit respecter les compétences ciblées par les référentiels de l'ARES tout en « colorant » son programme de BIRSG par un profil d'enseignement qui tienne compte de ses spécificités et valeurs. Dans ce contexte, la HERS a la responsabilité de mettre en place une approche compétences rigoureuse et de travailler à la construction de ses pratiques pédagogiques (cours théoriques, activités d'intégration professionnelle et TFE) tout en interrogeant les parties prenantes externes (diplômés et employeurs) sur les améliorations possibles à apporter à ce programme (voir critère 2).
10. Les étudiants constituent les premiers usagers de la formation et, à ce titre, leurs avis sur les pratiques pédagogiques des enseignants sont très précieux pour son amélioration. Le comité salue l'initiative de l'école d'avoir adopté un système d'évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) en ligne qui est techniquement performant en associant des questions générales pour tous les cours et des questions particulières que l'enseignant choisit en fonction de ses pratiques et attentes pédagogiques. Cependant, la participation étudiante est pour l'instant insuffisante pour tirer parti du système dans le cadre de l'amélioration de la pédagogie. Les causes de ce déficit de participation peuvent résider dans le manque de conviction des étudiants quant à l'utilité de la démarche, mais aussi dans son organisation (le moment où ces évaluations se font, le nombre de cours évalués annuellement...).

#### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

11. La communication interne de la HERS se fait en direction de toutes ses parties prenantes, que ce soient les enseignants, les secrétariats, les directions ou encore les différents services transversaux. Comme spécifié dans le dossier d'autoévaluation, c'est par le biais de l'adresse courriel « hers.be » que sont transmises officiellement « *toutes les notes de service, les convocations aux réunions, les communications venant des différents services, des secrétariats et des directions ainsi que la communication entre les enseignants et les étudiants* ». Toutefois, si le comité apprécie que la haute école veuille limiter le nombre des canaux de communication officielle comme gage d'efficacité et de cohérence, il constate que l'outil *Teams* prend parfois le dessus sur l'adresse mail pour communiquer des informations officielles en direction des étudiants. Ce dédoublement peut entraîner des confusions et des pertes d'information.
12. Concernant la communication ciblant spécifiquement les actions menées dans le cadre de la politique qualité, le comité observe qu'une amélioration de contenu de la communication interne reste nécessaire pour donner sens à ces actions (en particulier les EEE), permettre une meilleure compréhension des objectifs poursuivis et améliorer les taux de participation à celles-ci. Ce point sera abordé plus précisément avec le critère 2.
13. La plateforme myHERS est l'endroit officiel où les étudiants et les enseignants peuvent trouver les informations concernant les cours, les supports de cours, ainsi que les données administratives.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage la HERS à continuer à développer son management stratégique et l'importance accordée au caractère participatif de cette construction pour améliorer l'adhésion des parties prenantes internes, notamment en matière de gestion de la qualité au sein de la section.
2. Le comité recommande de piloter les actions d'amélioration éventuelles selon le mode projet. Cette démarche contribuerait à éviter un nombre d'actions trop important par rapport aux moyens humains dont dispose la section (pour ce qui concerne le BIRSG). Le comité recommande également de terminer les boucles d'amélioration, ainsi que de célébrer les succès.
3. Le comité recommande à la HERS et à la section du BIRSG d'identifier les processus prioritaires pour lesquels des indicateurs de pilotage chiffrés seraient utiles pour faire le point sur son fonctionnement. Une présentation régulière de l'état de ces actions par le coordonnateur qualité devant les enseignants de la section, mais aussi les étudiants du département, serait de nature à montrer l'engagement dans la démarche et à faire un « arrêt sur image » permettant de mesurer l'efficacité et l'impact des actions d'amélioration en cours.
4. Le comité recommande de formaliser davantage certaines interactions entre le coordinateur qualité de département et la coordinatrice de section pour sécuriser l'interaction et consolider la mémoire des procédures en cas de changement de fonction des personnes.

Le comité recommande de poursuivre les efforts amenant à la mise en place des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE). Il conviendrait que la HERS décide du moment où l'évaluation se fait ainsi que d'un calendrier d'évaluation évitant la fatigue des évaluations annuelles tout en apportant aux enseignants l'information requise pour adopter une démarche réflexive sur leurs pratiques. À cet effet, le comité recommande également que les étudiants soient tenus informés de la suite donnée à leur évaluation pour conforter le sentiment d'utilité de la démarche, et améliorer ainsi leur participation aux questionnaires Evalens<sup>3</sup>.

5. Pour faciliter l'utilisation du canal de communication officielle, le comité recommande au service informatique de mettre en place un dispositif pour aider les étudiants à consulter leur mail sur un smartphone (par exemple, en leur mettant à leur disposition un tutoriel ad hoc).

---

<sup>3</sup> Evalens : Nom donné au système d'EEE qui a été conçu par l'Université de Liège

## 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 comité rappelle tout d'abord que la définition des compétences ciblées par les programmes du BIRSG ont été édictées par voie décrétole pour rencontrer les exigences nationales et européennes et pour suivre l'évolution des besoins du système des soins de santé (critère 1).
2. Des associations professionnelles et de futurs employeurs ont été consultés lors de la rédaction du cadre législatif (comme le Conseil fédéral de l'art infirmier) afin que ce référentiel corresponde à leurs attentes, et soit aligné aux réalités du monde professionnel et aux besoins de santé de la population. Néanmoins, la HERS ne peut occulter le travail de veille nécessaire pour s'assurer que les compétences ciblées par le référentiel couvrent bien la majorité des situations professionnelles rencontrées par ses diplômés et pour prendre aussi en compte l'évolution du métier d'infirmier responsable de soins généraux à travers le devenir professionnel de ces diplômés. Le projet du futur plan stratégique d'augmenter le rôle des parties prenantes externe au pilotage de la formation crédibilise l'ambition d'exercer pleinement cette responsabilité. Tout en reconnaissant le soin accordé par la HERS à l'utilisation du nouveau référentiel de l'ARES basé sur 10 compétences, le comité observe que la pénurie des infirmiers, qui garantit une insertion professionnelle facile de ses diplômés, ne pousse pas la HERS à adopter une démarche institutionnelle proactive vis-à-vis des parties prenantes externes (employeurs, diplômés). À titre d'exemples, le comité ne trouve pas trace d'enquêtes formalisées d'insertion des diplômés qui permettraient pourtant de chiffrer l'évolution des secteurs d'occupation de ces diplômés et d'adapter le programme en conséquence. De même, aucune démarche institutionnelle n'est organisée auprès des employeurs (en dehors des procédures d'encadrement des stages) et des alumni alors que cela permettrait d'analyser l'évolution du métier et d'identifier les éventuelles compétences professionnelles qui devraient être renforcées ou réduites. À la décharge de la HERS, le comité note que les employeurs sont avant tout mobilisés par la pénurie d'infirmiers à laquelle ils doivent faire face. En outre, la HERS ne dispose pas d'une véritable association des alumni. Certes, des retours positifs d'anciens étudiants existent, mais ils se construisent sur la base de contacts individuels qui ne permettent pas d'avoir une image fiable de l'ensemble des cohortes de diplômés.
3. Sur base des entretiens menés dans le cadre de cette évaluation, le comité s'interroge sur la grande proportion des stages organisés en milieu hospitalier ; cette prédominance offre une expérience peu diversifiée et ne répond guère à l'importance croissante des soins de première ligne suite à la diminution de la durée des soins hospitaliers. Le comité observe également que la préoccupation de la gestion de la santé à domicile, l'accompagnement des patients avec maladie chronique, l'utilisation de technologies de santé à distance ou encore les approches multidisciplinaires de soins en milieu communautaire sont peu abordés dans les cours théoriques.
4. Bien que l'institution dispose d'un centre de formation continue et de soutien à la recherche (Ressort), le comité observe que les projets de recherche restent relativement peu nombreux et reposent sur un nombre limité de personnes. Toutefois, il note positivement

l'agilité de la section à se saisir des opportunités qui s'offrent à elle et que plusieurs de ces projets touchent directement aux pratiques d'enseignement et à l'exercice de la profession d'IRSG. À titre d'exemples, de manière non limitative :

- a. La conception de grilles ECOS ou les activités pour l'hôpital virtuel offrent l'occasion de rechercher les dernières données issues de la recherche et de les adapter à l'enseignement ;
- b. Le projet BOOST sur le burnout des étudiants infirmiers et sages-femmes, en collaboration avec d'autres chercheurs d'autres écoles ou universités a été lancé grâce à un réseautage entre chercheurs belges en sciences infirmières;
- c. L'étude : « Estime de soi et lien avec le développement de la compétence clinique » réalisé par une enseignante de la HERS dans le cadre de sa thèse de doctorat.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

5. La HERS dispose d'un service communication transversal, avec des relais dans chaque département. L'information relative à la formation de BIRSG de la HERS est rendue disponible par les canaux classiques parmi lesquels on peut citer :
  - a. Le site internet de la HERS rassemblant des informations relatives aux différents départements et aux formations ;
  - b. La présence de la HERS aux salons d'étudiants de type SIEP et à des activités extérieures (telles que les rencontres pluri-inter disciplinaires, les rencontres en milieu scolaire type secondaire) ;
  - c. Des capsules vidéo sur les études ;
  - d. La possibilité d'avoir un accès libre à un cours pendant la semaine d'accueil des rhétos durant leur congé de détente.

Si toutes les informations que le comité a pu consulter sont d'un point de vue factuel correctes dans sa communication externe, il observe néanmoins que les spécificités de l'école véhiculée par ces documents sont peu visibles. En particulier, l'effort consenti par la section dans la démarche réflexive en matière d'innovation pédagogique gagnerait à être mis en avant. Il pourrait contribuer à conforter les avantages comparatifs de la HERS avec d'autres établissements.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande de prendre progressivement en compte l'avis du monde professionnel et des alumni sur la pertinence du programme et du référentiel de compétences adopté. Des questionnaires ad hoc régulièrement envoyés aux employeurs et alumni ou un temps de réflexion spécifiquement organisé par l'établissement sur l'évolution de la profession en présence des employeurs et alumni pourraient être des pistes d'amélioration.
2. Le comité estime que la politique de communication externe de la HERS gagnerait à valoriser encore davantage la qualité de ses pratiques pédagogiques.
3. Le comité recommande à la HERS d'ouvrir davantage ses stages aux milieux extrahospitaliers. Pour ce faire, la haute école pourrait simultanément développer des partenariats avec divers organismes extrahospitaliers tels que les services de soins à

domicile, les centres de rééducation, les cliniques pour maladies chroniques et enrichir son programme avec des modules ciblés sur les soins extra-hospitaliers et communautaires.

4. Le comité recommande de continuer à encourager le développement de compétences spécifiques à la recherche pour les enseignants afin de fonder cette activité sur un plus grand nombre de personnes, et continuer à nourrir les enseignements des résultats de cette recherche.

## 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. Le comité observe que la mise en œuvre du programme de BIRSG par la HERS adopte bien les pratiques recommandées par les pédagogues dans la construction des formations par compétences. Cette approche compétences est de nature à garantir les acquis d'apprentissage édictés par les référentiels de compétences :
  - a. Les compétences ciblées définies dans le référentiel de compétences de l'ARES sont la clé de voute du programme. Un tableau croisé entre les UE et les compétences a été réalisé par les enseignants ; il permet de s'assurer que toutes les compétences ciblées sont bien abordées dans la formation.
  - b. Une identification précise des indicateurs observables selon les blocs en lien avec les compétences ciblées se retrouve au travers des acquis d'apprentissage des différentes UE que l'on retrouve dans les fiches d'engagement pédagogique.
  - c. Une description détaillée des stages en milieu professionnel constitue une dimension centrale de cette formation professionnalisante en permettant le développement progressif et intégrateur des compétences requises par l'exercice du métier. Cette exigence implique la description précise des critères d'évaluation de ces compétences pour permettre aux organismes d'accueil de les évaluer. Le comité salue l'effort de concertation avec les institutions d'accueil. Les carnets de stage leur sont présentés régulièrement (réunions d'infirmières en chef, rencontres avec les ICANes). Les MFP rencontrent aussi l'équipe des maisons de repos et de soins (MRS) lors du premier jour de stage de bloc 1 pour présenter l'outil et les attentes.
  - d. Complémentairement, un portfolio est progressivement constitué par l'étudiant au cours des 4 blocs d'étude. Il lui permet de développer une démarche réflexive sur l'acquisition progressive de ses compétences, en lien avec la construction de son projet professionnel. Cet outil contribue significativement à faire de l'étudiant un acteur de sa formation.
2. En vertu du décret paysage, la HERS peut regrouper plusieurs activités d'apprentissage au sein d'une même UE si ces activités constituent un ensemble pédagogique cohérent au niveau des acquis d'apprentissage attendus. À la lecture du programme du BIRSG visé par cette évaluation, le comité considère que les UE y figurant réunissent des activités pédagogiques globalement cohérentes. Le comité se réjouit que l'agencement et la cohérence du programme permettent d'adopter des évaluations intégrées qui vérifient si l'étudiant maîtrise de manière synthétique les acquis d'apprentissage de l'ensemble de l'UE et en même temps les acquis des différentes activités séparées

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

3. La motivation des étudiants constitue un point particulièrement important lors des stages. Le comité apprécie l'importance accordée par la haute école à leur bien-être. Le comité



observe en particulier que les partenaires de stage ont été rencontrés systématiquement, notamment pour travailler sur l'accueil du stagiaire. La haute école est également attentive au respect d'un horaire similaire à celui des professionnels de la santé, en passant à des semaines de 38 heures. Enfin, la HERS entend équilibrer la charge de travail engendré par les stages en réduisant l'importance des rapports demandés (voire en les supprimant) en 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> bloc. Pour ce qui concerne les terrains de stage, le comité note les efforts de l'institution pour que les attentes vis-à-vis du stage et son évaluation soient bien comprises par l'établissement d'accueil. À cet effet, les carnets de stage leur sont présentés régulièrement (réunions d'infirmières en chef, rencontres avec les ICANes) et la MFP rencontre aussi l'équipe des MRS lors du premier jour de stage de bloc 1 pour présenter l'outil et les attentes. Enfin, ils sont également présentés lors de la formation « praticien formateur » offerte à tous les partenaires de stage intéressés. Le carnet de stage est aussi un outil de communication entre le stagiaire et ses encadrants dans les milieux cliniques, qui est promu par la haute école.

4. Afin de favoriser la motivation, l'autonomie et le développement du projet professionnel, une liberté maximale est laissée aux étudiants quant au choix de leurs lieux de stage tout en prenant en compte les contraintes éventuelles de la haute école : ils complètent à cet effet un document de désidératas au début de chaque année. En bloc 4, ils disposent d'une liberté presque complète quant au choix des disciplines. Malgré les efforts de la section pour faciliter les contacts avec les institutions d'accueil, le comité note que les stages de bloc 1 (découpé en 3 jours d'observation en tout début d'année, deux semaines au premier quadrimestre et trois semaines au deuxième quadrimestre) veulent privilégier un seul lieu de stage pour permettre aux étudiants une connaissance contextualisée et un sentiment de maîtrise. En cas de gros problème rapporté par l'étudiant, le lieu de stage peut être modifié pour tenter d'éviter qu'il ne devienne une source de stress et même présenter des effets délétères sur la motivation de l'étudiant pour la formation, voire conduire dans quelques cas, à l'abandon de la formation.
5. Le comité souligne la réflexion pédagogique poussée, mais aussi la créativité qui préside à la mise en place des activités d'apprentissage. De manière non limitative et à titre d'exemples, le comité en retient trois :

**Les activités d'intégration professionnelle (AIP)** sont des activités créées en lien direct avec l'enseignement clinique. Ces AIP se déroulent principalement soit dans les classes de pratique, soit dans le centre de simulation SIM'HERS de la HERS. Chaque AIP est construite en collaboration avec différents enseignants en respectant une trame identique :

- a. Les compétences visées en lien avec le référentiel de compétences ;
- b. Les acquis d'apprentissage spécifiques (communiqués aux étudiants au début de chaque séance) ;
- c. Les objectifs spécifiques de l'AIP ;
- d. Les consignes destinées aux animateurs pour le déroulement optimal de l'AIP ;
- e. Les consignes à envoyer aux étudiants avant l'AIP (préparation, lecture, matériel à prévoir, exercice sur Teams ou sur l'Hôpital Virtuel) ;
- f. L'organisation de l'activité proprement dite en précisant le nombre d'étudiants par groupes, le nombre de MFP nécessaire pour l'encadrement, la durée de l'activité... ;
- g. Les sources à consulter par l'étudiant (chapitre de livre, syllabus, article...).

**L'apprentissage en simulation** : Le comité souligne la qualité du centre de simulation en santé haute-fidélité qui existe depuis 2016 et que la haute école réfléchit à utiliser pour soulager les heures de stages classiques. Des enseignants ont été formés à cette pédagogie par la simulation et à l'animation de ce centre au sein de la HERS. Deux salles

de simulation sont à la disposition des étudiants, avec un bureau central qui nous permet une observation de l'activité des étudiants. Les scénarios présentés aux étudiants sont créés par les formateurs de l'école sur base d'un canevas validé par la « National League for Nursing ».

**La mise en place d'un jeu pédagogique** à destination des élèves de 4-6<sup>ème</sup> secondaire et auquel participent les étudiants de la section du BIRSG. Pendant la durée du jeu, les élèves résolvent par équipe des problèmes liés à la nutrition et aux bases d'une alimentation équilibrée. En 2022, ce jeu a été intégré au cours de nutrition dispensé aux étudiants BIRSG de bloc 1.

6. Le comité entend et comprend la difficulté de la HERS d'organiser les 2300 heures de stages eu égard aux moyens humains importants pour les encadrer et à la difficulté de trouver des lieux de stages pour les étudiants. Il entend également l'argument que « d'excellentes formations en soins infirmiers peuvent être organisées avec un nombre plus réduit d'heures de stages ». Dans l'immédiat, la définition des contours de la formation par les 2 directives européennes ne permet pas de contrevenir à ces balises sans compromettre la libre circulation des diplômés et la délivrance d'une carte professionnelle, qui rendra cette mobilité effective (directive 2013/55/UE, article 1, alinéa 3). Dans le court terme, la recherche de la HERS de trouver des alternatives organisationnelles aux stages sensu stricto et de commencer par les remplacer en partie par plus d'exercices de simulation sur des mannequins de haute résolution semble être compatible avec la définition de l'enseignement clinique donné par la directive 2013/55/UE.
7. Enfin, un TFE constitue l'aboutissement du parcours de formation en valorisant les pratiques professionnelles et de recherche s'y appliquant. Le TFE constitue un travail personnel de recherche sur une thématique qui relève d'un des domaines de la profession infirmière. Le TFE final est évalué par un jury composé d'un membre promoteur, d'un membre infirmier du corps enseignant de la section BIRSG et d'un infirmier extérieur. À nouveau, le comité apprécie les procédures structurées qui encadrent l'organisation du TFE (consignes, critères d'évaluation, format) ; il observe, à travers la consultation des travaux mis à disposition, le respect par la haute école de ces critères lors de l'évaluation.
8. Le comité apprécie aussi la réflexion menée par la HERS quant à la charge de travail et la proposition de la réduire par un allègement des rapports demandés à l'issue des stages qui se limitent à un exercice oral en bloc 3 et qui sont complètement supprimés en bloc 4. Cette démarche est appréciée par le comité dans la mesure où ce rapport entraîne, en particulier dans les premières années de formation, une systématique réflexive sur les apprentissages exercés en formation pratique. On peut considérer que cette systématique est complètement réalisée en 4<sup>e</sup> année. Cette réduction des rapports de stages constitue une sorte de transition vers une pratique professionnelle.

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

9. Le comité observe le stress de certains étudiants pour faire face au TFE. Ces difficultés semblent être de plusieurs ordres :
  - a. La réactivité insuffisante de certains promoteurs aux sollicitations de l'étudiant qui rend difficile le respect des dates de soumission intermédiaire par l'étudiant ;
  - b. La recherche de la documentation scientifique qui, malgré les cours de méthodologie de la recherche, peut encore poser problème malgré la disponibilité du bibliothécaire.

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

10. Les documents mis à disposition, notamment les copies d'examens, mais aussi les fiches ECTS, démontrent un alignement correct entre les objectifs annoncés dans une UE, et les modalités d'évaluation.

## RECOMMANDATIONS

1. Au-delà du dispositif déjà mis en place, le comité encourage l'établissement à continuer d'être particulièrement réactif face aux problèmes qui pourraient survenir pendant le premier stage et demander de changer le lieu de stage si ce problème avéré ne peut être résolu immédiatement par les contacts entre le MFP et l'institution d'accueil.
2. Le comité invite la HERS à mener une réflexion sans tabou sur l'organisation de son TFE pour réduire le stress qu'il peut entraîner. Plusieurs pistes d'amélioration pourraient être explorées (mais non exclusivement) :
  - a. Assurer un meilleur encadrement des étudiants en précisant le profil de fonction des promoteurs;
  - b. Faciliter la recherche documentaire de l'étudiant en tentant de concilier les horaires du bibliothécaire avec les moments où les étudiants sont réellement disponibles pour cette étape du TFE. L'augmentation du nombre de ressources disponibles dans le cadre du Pôle académique de Liège-Luxembourg est une autre piste de réflexion suggérée;
  - c. Mettre en place un espace pour l'échange de ressources et le partage d'expériences, favorisant ainsi la collaboration et le soutien mutuel dans la rédaction. Des ateliers pratiques pourraient donner aux étudiants l'opportunité de travailler sur leurs projets en direct, avec des retours immédiats, renforçant les compétences en rédaction académique et en structuration d'arguments.

▪

## 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. Le comité note avant tout une grande disponibilité du personnel tant dans ses activités d'enseignement que dans la conduite des missions institutionnelles qui lui sont confiées. Cette disponibilité va souvent bien au-delà des obligations strictement contractuelles.
2. La HERS consacre utilement une large attention au respect des dispositions légales de recrutement et de conduite des carrières dans le respect des prescrits légaux qui peuvent parfois s'avérer très contraignants et peu adaptés aux exigences de l'enseignement supérieur actuel. Néanmoins, le comité observe une attitude très volontariste de la direction en faveur d'une politique RH de l'établissement. À titre d'exemples, l'organisation d'entretiens avec la direction et une évaluation annuelle de la charge de travail et du bien-être via le « questionnaire qualité pour les enseignants ».
3. Le comité apprécie le soin apporté par l'institution à l'accueil des enseignants nouvellement engagés :
  - a. Un accueil est organisé lors de l'engagement par la coordinatrice de section, puis la responsable de l'enseignement clinique. Un carnet d'accueil est remis à l'enseignant ;
  - b. Le nouvel engagé est aussi rencontré par la direction lors d'une soirée en début d'année ; il y reçoit le guide « Découv'HERS » ;
  - c. Un parrain est désigné pour le nouvel engagé au sein de la section. Dans les attributions de la première année, 15h sont attribuées pour des formations pédagogiques organisées pour les nouveaux enseignants ;
  - d. La coordination de section propose un suivi à 1, 3, 6 et 12 mois pour connaître les points positifs, difficiles, les questions et les perspectives du nouvel engagé ; cet entretien ne consiste pas en une évaluation
4. Malgré ces nombreuses actions qui veulent organiser un réel bien-être au travail, les mots « fatigue des enseignants » sont néanmoins apparus dans plusieurs entretiens. Le comité constate que beaucoup de missions institutionnelles sont menées de front par le personnel avec ses missions d'enseignement, mais ne se fondent pas chaque fois sur un descriptif de la fonction. Le comité comprend très bien que les ressources humaines de la HERS s'avèrent très contraignantes. L'établissement ne dispose pas d'outils pour mesurer la charge de travail que représente chaque mission, à travers par exemple un profil de fonction qui déclinerait chaque mission et les tâches associées.
5. Les personnels peuvent réaliser une formation continue ou d'autres modes de Long Life Learning (LLL) de leur propre initiative ou sur demande à la direction qui autorise une large gamme de formations. Les formations continuées suivies par le personnel sont généralement prises sur le temps personnel de l'enseignant. Le comité note toutefois qu'une exception est faite pour les enseignants qui souhaitent réaliser un doctorat, et qui peuvent se voir attribuer un part-temps (2/10) dédié à cette activité. Le comité souligne

également les efforts institutionnels en ce qui concerne la formation à la recherche. Ainsi, il note le Centre de formation continue et de soutien à la recherche (RESSORT) qui organise les « Midis de la Recherche ». Les enseignants y découvrent soit des méthodes de recherche, soit des résultats de recherches menées par des membres de la HERS.

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

6. Le comité observe la qualité des infrastructures, mais une insuffisance d'auditoires et de salles affectées aux besoins particuliers des étudiants ; il note toutefois que ces besoins ont été pris en compte par la construction en cours d'un bâtiment qui devrait être inauguré en septembre 2024.
7. Les ressources matérielles des salles de pratique où se déroulent les activités d'intégration professionnelles sont correctes. En particulier, le comité observe la disponibilité des laboratoires de simulation leur importance dans le dispositif pédagogique puisqu'ils sont utilisés par chaque bloc avec une gradation de la complexité des scénarii.
8. La HERS, via sa bibliothèque, offre aux étudiants un accès à de l'information scientifique vérifiée, et ce notamment via la consultation et le prêt gratuit de livres, périodiques et travaux de fin d'études. Outre la documentation en format papier, la bibliothèque donne accès à de la documentation numérique. Le comité s'interroge toutefois sur la prise en main effective et la maîtrise des outils de recherche par l'étudiant à l'issue de sa formation. Il s'étonne aussi que la disponibilité des ressources des autres institutions d'enseignement supérieur du Pôle de Liège dont la HERS fait partie ne soit pas mentionnée dans le dossier d'autoévaluation (DAE) et lors des entretiens de la visite d'évaluation alors qu'elles pourraient enrichir gratuitement les ressources propres de la HERS.

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

9. Le comité apprécie la diversité et la qualité des services aux étudiants qui ont été mis en place par la HERS et la section BIRSG et qui sont, dans plusieurs cas, en lien direct avec les valeurs de la haute école :
  - a. La flexibilité du parcours des étudiants prévue par le Décret Paysage est appliquée via la constitution des programmes annuels d'étude (les prérequis étant limités aux stages). À cette fin, les étudiants sont aidés par une Conseillère académique.
  - b. L'écoute de la section aux personnes qui envisagent les études de soins infirmiers en réorientation professionnelle dont les dossiers sont analysés au sein de la commission d'admission et de validation des programmes (CAVP).
  - c. La mobilité internationale pour laquelle les étudiants IN et OUT bénéficient d'un accompagnement important de la section et du service institutionnel des RI, avant et pendant leur mobilité. La section BIRSG reçoit habituellement 5 à 6 étudiants IN chaque année (issus de France principalement et du Québec) et envoie 4 à 5 étudiants OUT annuellement. La mobilité au sein de la section s'appuie sur 19 conventions d'échange en Europe et hors Europe.  
Le comité apprécie qu'outre l'appui à la mobilité étudiante, ces échanges internationaux aient des retombées sur l'enseignement en ayant permis de développer

une AIP sur le burnout, ainsi qu'une grille d'indicateurs de la professionnalité utilisée pour aider les étudiants à réaliser leur bilan de compétences.

- d. Les échanges internationaux ont également permis la naissance de plusieurs projets de recherche collaboratifs.
10. Diverses formes d'appui aux étudiants sont observées par le comité. Ces actions semblent, sur base du dossier d'autoévaluation (DAE) et des entretiens, bien organisées et paraissent répondre adéquatement aux besoins de la population étudiante de la HERS. Le comité note en particulier l'importance des mesures d'aide à la réussite :
    - a. Des activités de sensibilisation des étudiants à préparer leur baccalauréat.
    - b. Si le comité considère les activités d'appui à la réussite comme pertinentes, il observe cependant que des activités de nature similaire sont organisées à la fois par le service institutionnel d'aide à la réussite (SAR) et par la section BIRSG. Il s'interroge sur la concertation existant entre ces entités pour coordonner ces activités et maximiser leur efficacité au bénéfice de l'étudiant.
  11. Le comité regrette de ne pas disposer de feedback sur la satisfaction des étudiants et/ou d'indicateurs du taux de suivi de ces activités par les étudiants de la section BIRSG (pour l'aide à la réussite). Cette remarque renvoie aux manquements déjà mentionnés quant à l'absence d'indicateurs. L'objet de cette remarque n'est pas de formaliser à tout prix ces activités, mais d'avoir un retour des parties prenantes intéressées sur leur pertinence eu égard aux moyens importants que l'institution y consent.
  12. Le comité note positivement l'ensemble des mesures d'aide aux étudiants pour contrer le coût élevé des études. Le comité relève en particulier 2 mesures :
    - a. La section infirmière a conçu le programme d'études de telle façon que tous les critères nécessaires à l'obtention du visa d'aide-soignant soient remplis dès la validation des 60 crédits du bloc 1.
    - b. Le Conseil Social de l'établissement décide de l'affectation des subsides sociaux dont elle bénéficie ; au sein de la HERS, l'accent est mis sur l'aide aux étudiants les plus fragiles d'un point de vue socioéconomique via une intervention pour les loyers, les déplacements, les frais de garde d'enfants...

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

13. Le comité reconnaît l'importance de la collecte et de l'analyse des données envisagées par la HERS. Toutefois, il souligne que l'efficacité de cette démarche dépend d'une sélection rigoureuse des données à prioriser. Cette observation rejoint les commentaires déjà formulés sur la nécessité de disposer d'indicateurs de pilotage fiables et répondant aux objectifs fixés par l'institution.
14. Le comité reconnaît l'importance de la collecte et de l'analyse des données envisagées par la HERS. Toutefois, il souligne que l'efficacité de cette démarche dépend d'une sélection rigoureuse des données à prioriser. Cette remarque s'appuie sur des commentaires précédemment exprimés concernant la nécessité d'avoir des indicateurs de pilotage fiables qui correspondent aux objectifs fixés par l'institution.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande de finaliser la généralisation des profils de fonctions qui aideront les personnes concernées à mieux cerner les attentes de leur direction et à celle-ci d'évaluer la charge de travail précise qui leur est demandée.
2. Le comité recommande à la HERS de se doter des indicateurs de pilotage permettant d'évaluer la pertinence des nombreuses actions d'aide à tous les étudiants par un questionnaire *ad hoc* qui serait remis aux étudiants concernés par les interventions des services généraux. Ces indicateurs demandent cependant de prioriser le choix des processus pour lesquels ils génèrent une réelle valeur ajoutée.
3. Afin de compléter les ressources documentaires propres de la HERS, le comité suggère que l'établissement gagnerait à négocier directement avec le Pôle académique Liège-Luxembourg pour qu'il donne accès directement et gratuitement aux étudiants et aux enseignants à un panel documentaire bien plus important.

## 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. Une méthodologie s'affichant comme participative a été lancée pour l'autoévaluation du programme BIRSG. L'autoévaluation du programme a été coordonnée par la coordinatrice de section, au sein d'une commission d'évaluation interne (CEI) composée du directeur du département, de la directrice adjointe pour le site de Libramont qui représentait les personnels administratif et technique, de la coordonnatrice qualité du département pour le service qualité, de la coordinatrice de section et du responsable de l'enseignement clinique. Le comité note toutefois que la présence de deux représentants du corps enseignant (un MA et un MFP), de deux représentants étudiants (délégués d'années différentes), d'un ancien diplômé et d'une ICANE s'est faite uniquement sur une base volontaire. Si cette approche « démocratique » est favorable à la réunion de personnes motivées, elle peut aussi conduire à l'absence de fonction représentée. Ce faisant, l'institution s'ouvre néanmoins sur une concertation plus poussée avec les parties prenantes externes.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

2. L'analyse qui figure est issue d'un brainstorming mené en équipe d'enseignants en aout 2022 ; elle a été complétée par les résultats des enquêtes qualité annuelles auprès des enseignants et des étudiants.
3. Le comité s'interroge sur l'inexistence de liens formels entre l'analyse SWOT et la version préliminaire du nouveau plan stratégique qui a été présentée en introduction de cette évaluation. On pourrait s'attendre à ce que le futur plan d'action de la section soit explicitement aligné sur les objectifs stratégiques qui devraient être finalisés.
4. L'analyse SWOT s'avère néanmoins sans complaisance sur les points faibles et menaces auxquelles la section BIRSG au sein de la HERS doit faire face. Le comité se questionne néanmoins sur le nombre élevé d'items mentionnés qui questionne le comité sur la méthodologie de priorisation que la HERS devra mettre en œuvre avec la section du BIRSG.



### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

5. Les items figurant dans le plan d'action apparaissent en nombre très limité et le comité ne peut que souscrire aux trois grandes priorités pour pérenniser et maximiser ces forces :
  - a. Limiter le nombre de projets ;
  - b. Développer le processus qualité dans un souci d'efficacité ;
  - c. Renforcer le bien-être professionnel des membres du corps enseignant.
6. La question de l'opérationnalisation de ces objectifs généraux est peu abordée dans le détail, mais le comité souscrit néanmoins aux grandes étapes présentées dans le DAE :
  - a. Rédaction de la proposition de plan d'action par la coordination de section, en partenariat avec la CQD sur base des suggestions issues du DAE et d'une première priorisation par le corps enseignant ;
  - b. Travail en réunion de section pour choisir les porteurs de projet en limitant le nombre des actions retenues (seconde priorisation) et déterminer les délais et indicateurs ;
  - c. Validation finale par l'équipe enseignante, les étudiants, les extérieurs, le service qualité et la direction.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande d'établir en toute transparence les critères de choix prioritaires des actions à mener avant même de définir un avant-projet afin d'encourager la compréhension des parties prenantes à l'exercice et de favoriser leur adhésion.
2. Le comité insiste sur l'importance à rendre les choix compatibles avec les moyens humains que l'institution pourra mobiliser.
3. Le comité recommande de planifier les actions selon le mode projet qui implique, dès le départ, de préciser clairement l'objectif souhaité, de définir sans concession les moyens humains requis, de dresser le calendrier des actions à mener, de désigner le(s) responsable(s) en charge des actions et de connaître les indicateurs d'efficacité de celles-ci.

## Conclusion

La transparence avec laquelle s'est livrée la section BIRSG lors de l'évaluation a été particulièrement appréciée du comité, car elle a largement permis de compléter son information et d'affiner son analyse.

Le comité a pu observer l'investissement conséquent impulsé par les responsables de la HERS et son personnel durant ces dernières années tant en matière d'amélioration de son pilotage institutionnel qu'en ce qui concerne l'amélioration de sa formation BIRSG.

Les constatations et recommandations formulées par le comité à l'issue de cette évaluation tentent d'aider l'établissement à consolider la démarche qualité largement entamée et à prioriser les objectifs stratégiques que la section BIRSG devra aligner sur son plan d'action, tout en en constituant un tableau de bord fiable d'indicateurs permettant de piloter ses actions et d'en mesurer l'impact.

Les charges importantes que l'établissement confie aux différentes catégories de son personnel impliquent une capacité de mobilisation et d'adhésions aux objectifs poursuivis. Ces deux conditions imposent un fonctionnement participatif dans la définition des choix opérés comme le prévoit le plan stratégique en construction.

Le comité insiste sur le fait qu'il est essentiel que ces recommandations permettent à l'institution de rester maîtresse de ses décisions finales au nom de ses priorités stratégiques et de ses valeurs, tout en lui permettant de répondre à l'évolution découlant des défis qui se présentent à elle.

Le comité est convaincu que la HERS est en mesure de faire valoir l'intérêt de sa formation, tout en mettant en place cette gouvernance stratégique alliant dynamisme, efficacité collective et bienveillance du management, le tout au service de sa formation BIRSG et de tous ses étudiants.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Soins infirmiers-Sagefemme  
2023-2024

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

Nom, date et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

02-07-2024

Sabrina JOTENARD

