



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Technologie médicale

Bachelier Technologue de laboratoire
médical
Bachelier Technologue en imagerie
médicale

Haute École Louvain en Hainaut
(HELHa)

Marc NAGELS
Patricia NEY
Renate RINNERHOFER
Adèle VILCOT

28 juin 2024

Table des matières

Technologie médicale : Haute École Louvain en Hainaut.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	13
Critère C.....	18
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

Technologie médicale : Haute École Louvain en Hainaut

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2023-2024 à l'évaluation continue du cluster « Technologie médicale ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2017-2018.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 28 novembre 2023 à la Haute École Louvain en Hainaut. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit les bacheliers en Technologue de laboratoire médical et en Technologue en imagerie médicale, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation initiale du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2017-2018 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Marc Nagels, expert de l'éducation, en gestion de la qualité et président du comité.
- Patricia Ney, experte paire et de la profession.
- Renate Rinnerhofer, experte paire.
- Adèle Vilcot, experte étudiante.

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Des processus de gestion de la qualité désormais structurés.
- Des référents qualité en position d'animer la politique qualité et potentiellement source de propositions.
- Développement des stages en bloc 1 (TIM) et bloc 2 (TLM)
- Un effort conséquent d'investissement pédagogique (laboratoires, simulation, équipement).

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Des données relatives à la qualité pédagogique (EEE) non exploitables.
- Des formations impactées par une charge de travail étudiant trop lourde.
- Un manque de lien perçu entre les savoirs théoriques et la pratique des métiers.
- Dans le secteur concurrentiel de la formation TLM et TIM, un retard sur le l'innovation pédagogique.

OPPORTUNITÉS

- Métiers TIM et TLM en pénurie assurant un emploi aux diplômés.
- Localisation à proximité d'hôpitaux et laboratoires facilement accessible en transport en commun

MENACES

- un niveau scientifique insuffisant des étudiants à l'entrée en formation
- Un trop faible nombre de diplômés produits par la HE pour couvrir les besoins des terrains professionnels.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 La structuration institutionnelle de la qualité étant effective, le comité recommande de porter l'attention précisément sur les mécanismes de gestion autonome de la qualité. Il s'agit de se doter sur un mode consensuel d'outils performants de collecte de données (EEE) et de développer le rôle d'animation des référents qualité.
- 2 Afin de renforcer la pertinence des cursus TIM et TLM, le comité recommande de poursuivre l'effort consistant à renforcer le sens des apports scientifiques théoriques dans la visée des métiers de TIM et TLM.
- 3 Le comité recommande de poursuivre la réflexion collective sur le traitement de problèmes récurrents : l'échec important en bloc 1, la facilitation des parcours des étudiants vers l'obtention du diplôme. Dans cette perspective, la pédagogie devrait se réinventer pour plus d'hybridation et de meilleures stratégies d'apprentissage.
- 4 De l'avis du comité, la consolidation de la culture qualité dans les sections devrait être considérée avec l'attention qu'elle mérite. Elle représente une étape supplémentaire du développement du service rendu aux étudiants.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

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

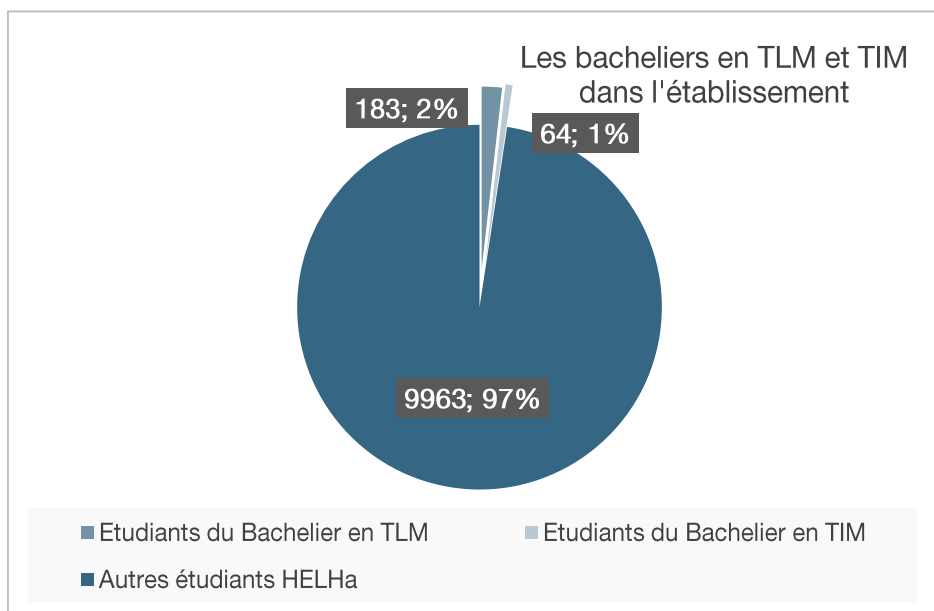
La Haute École comporte sept domaines (agronomique, arts appliqués, économique, santé, pédagogique, sociale, et sciences & technologies) et dispense 51 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon leur domaine, sur quinze implantations.

Le domaine santé, situé sur les implantations de Montignies-sur-Sambre, Gilly, La Louvière et Tournai, organise, outre les bacheliers en Technologie en laboratoire médical et en Technologie en imagerie médicale, cinq autres bacheliers (en Ergothérapie, en Infirmier responsable de soins généraux, en Sage-femme, en Psychomotricité et en Biopharmaceutique), deux masters en Kinésithérapie et en Sciences infirmières et cinq spécialisations.

Les bacheliers en Technologie en laboratoire médical (Bac TLM) et en Technologie en imagerie médicale (Bac TIM) sont organisés respectivement sur les implantations de Montignies-sur-Sambre et Gilly.

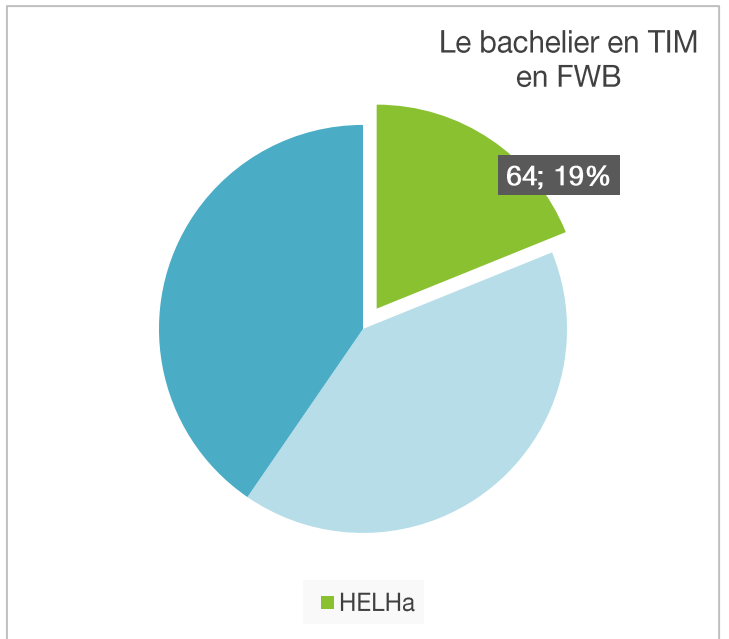
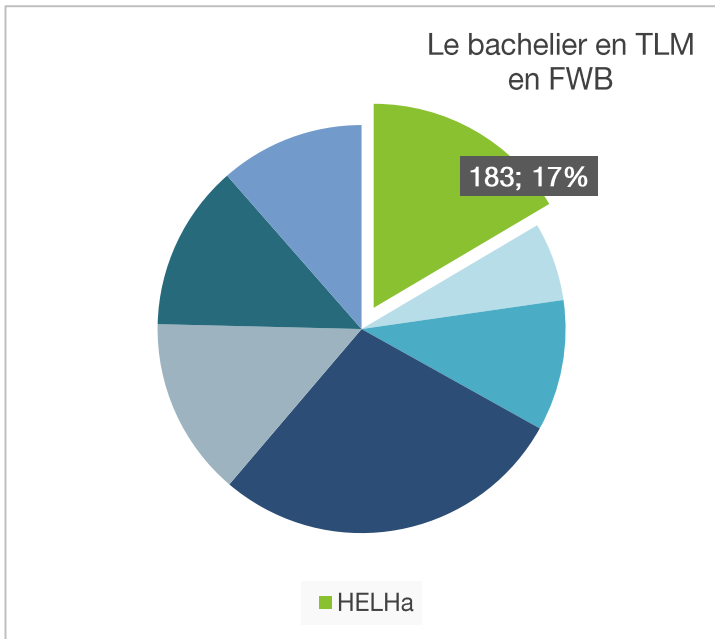
En 2021-2022, 183 étudiant-es sont inscrits au bachelier en Technologie en laboratoire médical, sur un total de 10210 inscrits à la HELHa, soit 1,8 % des effectifs. Ces 183 étudiant-es représentent, par ailleurs, 17 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 1109 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².

En 2021-2022, 64 étudiant-es sont inscrits au bachelier en Technologie en imagerie médicale, sur un total de 10210 inscrits à la HELHa, soit 0,6 % des effectifs. Ces 64 étudiant-es représentent, par ailleurs, 19 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 339 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles³.



² Source : base de données SATURN, année de référence 2021-2022.

³ *Idem.*



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la parution en juin 2018 du rapport d'évaluation initiale des sections TIM et TLM par l'AEQES, plusieurs évolutions structurelles de la haute école (HE) sont intervenues, par exemple la réforme des structures dirigeantes et un changement de schéma de gouvernance. Les efforts d'adaptation sont conséquents et, à bien des égards, l'organisation a muté. La mutation est d'ailleurs toujours en cours pour absorber les tensions de l'environnement (réforme du décret Paysage et crise de la covid-19, par exemple) et se positionner dans l'ensemble concurrentiel des HE qui préparent aux formations TLM et TIM.

La récente mise à jour du décret Paysage représente une évolution structurante de l'organisation de l'enseignement supérieur. Les principaux changements survenus sont la réussite du bloc 1 en deux ans maximum, la réussite du bachelier en cinq ans maximum et le renforcement des budgets pour l'aide à la réussite. Les établissements d'enseignement supérieur doivent s'organiser pour une plus grande flexibilité des parcours des étudiants. Ces mesures sont cohérentes avec une meilleure individualisation pédagogique et le recentrement sur un rythme d'apprentissage lui aussi plus individualisé. La parution du décret s'est donc accompagnée de nombreux questionnements au sein de la HEHLA. Les réunions de travail se sont multipliées et elles ont mobilisé l'ensemble des personnels enseignants et non enseignants.

L'ingénierie de formation⁴ est orientée par des équipes de direction qui ont pris récemment leur fonction et qui cherchent à impulser des changements stratégiques et managériaux. L'affirmation de la qualité comme levier d'action majeur est l'un de ceux-ci.

L'ingénierie pédagogique a été impactée par la crise sanitaire. De nouvelles pratiques d'enseignement à distance ont dû être adoptées dans l'urgence, alors que les équipes ne disposaient pas à l'époque des moyens et du savoir-faire nécessaires.

La cellule qualité institutionnelle et la cellule d'appui pédagogique datent de 2018-2019. Depuis lors, de nouveaux services supports et services généraux ont été créés ainsi que des services transversaux académiques. Il faut mentionner particulièrement ici la création du centre de recherche et de formation continue.

D'après les données fournies par la HE, les effectifs de la section TLM décroissent de 2018-2019 à 2020-2021 puis augmentent à partir de 2021-2022. Une situation similaire est observée chez les TIM avec une baisse des effectifs de 2018-2019 à 2021-2022 avant une augmentation à partir de 2022-2023. Dans les deux sections, une chute importante des effectifs est par ailleurs notable entre le bloc 1 et le bloc 2. Le nombre de diplômés est relativement stable.

⁴ Afin de garantir la bonne compréhension de tous les lecteurs, le comité distingue dans ce rapport l'ingénierie de formation, l'ingénierie pédagogique et l'ingénierie didactique. La première correspond au niveau stratégique et politique de la formation en prévoyant la prise en compte des acquis d'apprentissage et du référentiel de compétence dans le cursus. La seconde consiste à concevoir une architecture du programme de formation, organisée dans le temps, prévoyant la combinaison des objectifs d'apprentissage avec l'individualisation de la formation et en allouant les moyens nécessaires à sa réalisation. La troisième renvoie à la conception des situations d'enseignement.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 Sur la période considérée par l'évaluation continue, diverses modifications des processus de management et de gouvernance ont été apportées. Plusieurs services à la fois transversaux (bureau international, service social, cellule qualité, cellule d'appui pédagogique, etc.) et généraux (gestion des ressources humaines, comptable et financier, informatique, communication, etc.) se sont structurés avec une direction à leur tête ce qui leur donne une importance et une visibilité accrue. Le changement de gouvernance de 2019-2020 est présenté aujourd'hui comme une avancée par le comité. Enfin, la HE dispose d'un plan stratégique depuis 2017. Ce dernier a fait l'objet d'une révision et couvre désormais la période 2022-2027.
- 2 Pour les managers et les autorités académiques de la HE, la conception de la démarche qualité renvoie à une vision intégrée. En cohérence avec cette conception de la démarche d'assurance qualité, l'attention de la HE se porte prioritairement aujourd'hui sur la mise en œuvre au quotidien des outils, de type LOIQ (logiciel d'intégration de la qualité) qui vise l'encodage et le suivi des actions menées dans les sections. Le comité constate toutefois que l'outil LOIQ est, au moment de la visite, encore aligné sur l'ancien plan stratégique ce qui met en discordance l'outil et les plans d'action des sections avec la vision à long terme de la HE
- 3 L'AEQES, dans son précédent rapport de 2018, notait déjà l'existence de coordonnateurs qualité au sein de la HELHa. À cette date, le rapport remarquait qu'une « formalisation concrète et pertinente de la démarche qualité permet une implémentation efficace des différents outils de diagnostic ». La structuration de la cellule qualité dirigée par un vice Directeur-Président avec des relais par département a été l'un des instruments destinés à orienter la politique qualité de la HE et à gérer la qualité pédagogique des sections proposant les formations TLM et TIM. Les intentions qui président aux missions de la cellule qualité sont par ailleurs clairement exposées : de l'aide aux diverses organisations pour développer et soutenir les projets d'amélioration continue de la qualité jusqu'à la mobilisation des acteurs internes et externes pour coordonner les activités. Le but est de parvenir à un meilleur service rendu aux étudiants et aux milieux professionnels. Cette dimension instrumentale lui confère un rôle crucial de diagnostic et d'évaluation du niveau de qualité atteint et à promouvoir.
- 4 Après quelques années de fonctionnement de la cellule qualité, il apparaît que le discours institutionnel sur la qualité a été construit et se veut performant. Sa fonction est de donner confiance aux parties prenantes internes et externes en la capacité de la HE à concevoir, réaliser et évaluer ses missions avec le plus haut niveau de qualité

possible. Le pilotage de la qualité fait donc l'objet d'un processus formel. Cette formalisation se traduit notamment au niveau des sections par la complétion du LOIQ ou par le recours au système des feux tricolores qui entend analyser le niveau de réalisation des actions en cours par les coordonnateurs qualité. Des ressources méthodologiques sont en outre fournies par la cellule qualité aux sections pour rédiger le dossier d'avancement (DAv) préalable à cette évaluation continue et, plus généralement, pour participer au suivi institutionnel du plan d'action.

- 5 Au moment de la visite d'évaluation, les sections TIM et TLM disposent chacune d'une coordination qualité disposant d'un profil de fonction. Le rôle principal de ces relais qualité est de faire le lien entre les données encodées dans LOIQ et les conseils de départements où se prennent les décisions. Le comité constate toutefois l'absence de personne dédiée à de cette coordination en TIM entre 2017 et 2023 ce qui interroge sur la pérennité de la démarche à l'échelle du cursus durant cette période. En TLM, il semble de même que la section ait éprouvé des difficultés à désigner une coordination qualité qui finalement s'est reportée sur une personne disposant de bonne capacité d'écriture ce qui interroge sur les motivations d'octroi et l'image de la mission. Le comité n'a en outre pas eu l'occasion de rencontrer les coordonnateurs lors de la visite d'évaluation et les panels interrogés semblent avoir très peu de contact avec les personnes en charge. Il en résulte un défaut de visibilité des relais qualité, un questionnement sur la formation de ces derniers à la démarche qualité et un défaut de conception de l'importance de cette mission aux yeux des sections.
- 6 En plus de la désignation de référents qualité, le comité interroge également l'implication des enseignants dans la démarche qualité. Les enseignants revendiquent des intentions de bien faire leur travail pédagogique et de changements effectifs de pratiques sans toutefois que les référents qualité ne soient totalement informés et associés à ces efforts ce qui engendre des risques au niveau de la traçabilité et de la mémoire des actions mises en place.
- 7 La représentation étudiante est effective. Une délégation étudiante est présente dans les conseils de départements, aux conseils de domaine, voire aux conseils de campus. Ces réunions sont banalisées dans l'horaire des étudiants et valorisées au travers d'une UE. Au niveau des cursus, des délégués sont en place dans chaque bloc et collectent les besoins des étudiants via des groupes de discussion en amont des réunions des différents conseils. Des PV sont réalisés et accessibles aux étudiants.
- 8 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont organisées une fois par an. Les référents qualité évoquent les résultats pendant les conseils de département, ce qui donne lieu à la rédaction d'un PV. Les résultats et les analyses sont affichés aux valves avec la mention des points forts et des pistes d'améliorations avec des actions à venir. Les étudiants sont également informés des résultats par e-mail. Pour autant, le comité constate que les étudiants ont du mal à percevoir les améliorations subséquentes aux EEE, faute sans doute d'un *feedback* plus direct en classe ce qui peut impacter à terme leur motivation à répondre aux questionnaires envoyés.

Par ailleurs, le comité constate que les EEE recueillent un taux de réponse souvent insuffisant ce qui rend illusoires les analyses quantitatives que les sections souhaitent pourtant produire régulièrement. Quelques enseignants choisissent dès lors de collecter eux-mêmes des données sur leur ingénierie didactique.

Sans vouloir entrer ici dans l'analyse complète de la structure et du contenu des questionnaires des EEE, le comité constate que leur longueur peut s'avérer démotivante. La formulation de certaines questions oriente de même parfois la réponse. Le recueil des avis se fait quasi exclusivement à base d'échelles de Likert, et donc de variables qualitatives, alors que l'ambition générale de ce type de questionnaires devrait être quantitative et qualitative.

En dépit des efforts de communication et de mobilisation des étudiants, le dispositif d'EEE par questionnaire ne renvoie donc pas d'informations fiables et statistiquement significatives, faute d'un nombre de répondants suffisant. Or, l'évaluation des enseignements et de la pédagogie est un outil crucial en vue de l'amélioration continue de la qualité. D'autres recueils plus qualitatifs auraient alors un intérêt palliatif. Si l'évaluation par les bénéficiaires n'est ni effective ni efficiente, le pilotage des formations voit ses possibilités amoindries.

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

- 9 C'est dans un contexte organisationnel à la fois renouvelé, mais ne disposant pas complètement de moyens pour faire face à l'augmentation des effectifs étudiants que la démarche qualité, avec ses objectifs et ses réalisations, doit être réévaluée. La lecture des documents fournis en vue de l'évaluation AEQES et la rencontre des interlocuteurs lors de la visite permettent d'enrichir la compréhension de la dynamique qualité au sein de la HE et de ses sections TLM et TIM.

Comme évoqué plus haut, la HE s'est dotée d'un plan stratégique dès 2017 et ce dernier a été revu récemment. Le nouveau plan stratégique 2022-2027 s'oriente autour de cinq axes donnant une place forte à ses parties prenantes telles que les étudiants et les enseignants, mais aussi à des thématiques importantes telles que la qualité des infrastructures, la formation continue et la recherche. Une série de bonnes pratiques sont en outre partagées à travers ce plan entre les domaines et les départements.

Au niveau des sections TIM et TLM, les plans d'action font également l'objet d'une actualisation régulière en se basant sur l'encodage dans le LOIQ. Le comité constate toutefois que les plans d'action actualisés des deux sections restent alignés sur les axes de l'ancien plan stratégique ce qui empêche l'alignement de ces plans avec les nouvelles ambitions de la HE, par exemple en matière de formation continue et de recherche.

- 10 Le comité constate que les sections ont pris en compte les recommandations de l'évaluation initiale de 2018, la HE relève des « avancées significatives » pour les deux sections.

Pour les TLM, il s'agit de :

- a) L'amélioration des stages avec l'introduction d'un stage clinique en bloc 2. Les étudiants s'entraînent oralement au retour du stage, sur la base de leur rapport de stage, à présenter des éléments à caractère scientifique en lien avec les pratiques rencontrées.
- b) Le déménagement avec l'usage de nouveaux locaux et laboratoires. L'intégration dans le campus a suscité des collaborations nouvelles et le partage de ressources administratives avec les autres acteurs.
- c) La construction d'un bâtiment de laboratoires spécialement utilisés par les formations en Santé, dont une salle blanche de culture cellulaire. L'équipement

des laboratoires a bénéficié du développement des relations partenariales avec le monde professionnel qui a fourni des équipements à titre gracieux.

Pour les TIM, il s'agit de :

- a) La révision des grilles de cours des trois blocs. La transversalité, la cohérence et la pertinence du cursus ont été analysées. Des temps d'analyse réflexive sont maintenant proposés aux étudiants.
- b) La pérennisation d'un stage de découverte en bloc 1 avant la période de réorientation. L'objectif est de consolider la représentation que les étudiants se font du métier et de commencer à construire une identité professionnelle adéquate.
- c) Les modalités d'évaluations de l'étudiant dans son parcours de stage. Il s'agit d'une avancée relative à l'approche par les compétences.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 11 Les canaux habituels d'échanges de vues sur la démarche d'amélioration continue empruntent la voie institutionnelle (conseil de département, surtout) et la voie hiérarchique. Le type de relations que les enseignants, les coordonnateurs qualité des sections TLM et TIM et la cellule qualité institutionnelle entretiennent représente par contre un enjeu fort de développement de la qualité et de son amélioration continue.

En effet, si une série d'éléments se veut transparente et formalisée (PV de réunion, LOIQ, système des feux tricolores, résultats d'EEE aux valves, etc.), le comité constate qu'un bon nombre d'actions menées par les équipes enseignantes reste peu explicite et partagé. La transmission d'informations entre les équipes enseignantes des sections et les coordonnateurs qualité ne semble pas effective et efficiente. Des initiatives sont néanmoins en cours, notamment en TIM où un SharePoint a été implémenté pour partager les bonnes pratiques.

La communication interne est donc à la fois informelle au sein du travail d'équipe et formalisée à certaines occasions grâce à des groupes de travail. L'échange et la confrontation sont valorisés avec les effets bénéfiques attendus sur la qualité.

- 12 Les documents qui décrivent les processus d'évaluation et de pilotage des programmes montrent que les critères d'évaluation (c'est-à-dire le niveau de qualité attendu) sont définis, mais ils ne sont pas accompagnés systématiquement de leurs indicateurs (c'est-à-dire ce que l'on peut observer et mesurer). En conséquence, les modes de suivi des indicateurs par la cellule qualité ne sauraient pas être totalement explicites.

RECOMMANDATIONS

- 1 L'évaluation étant le bras armé de la démarche qualité, le comité recommande que l'ensemble des acteurs (pas seulement la cellule qualité) se perfectionne sur les méthodologies d'évaluation et acquiert un bagage commun. Ceci ne peut que faciliter et fluidifier l'implication de chacun en cohérence avec la vision intégrée de la qualité promue par les instances de direction.
- 2 Le comité recommande de redéfinir, de conforter et de pérenniser la fonction et les rôles des référents qualité à l'aide d'un débat collectif au sein des sections

concernées. Ils représentent l'interface indispensable entre la logique institutionnelle de la qualité et la reconnaissance des initiatives locales. La collaboration des enseignants avec les référents qualité et la cellule qualité suppose qu'ils agissent tous dans un but commun explicitement partagé. Les référents qualité pourraient être en charge de proposer le meilleur dosage d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les actions pédagogiques et organisationnelles. Le comité recommande en outre de permettre aux référents de se former à la démarche qualité.

- 3 Le comité recommande de prêter attention à la communication avec les étudiants et les autres parties prenantes concernant la diffusion des résultats et des analyses des EEE. Dans un premier temps, l'objectif est d'améliorer sensiblement le taux de réponse des étudiants.
- 4 Il recommande également de revoir les EEE pour que cet outil indispensable (re)devienne acceptable, utilisable et utile au pilotage de la qualité. La méthodologie, la communication avant et après le passage du questionnaire, l'analyse des résultats en vue du pilotage sont à repenser. Plus largement, la fonction même de ce type de collecte devrait être replacée au sein d'une stratégie qui articulerait l'évaluation en routine des enseignements par les étudiants (et donc légère) et l'évaluation plus spécifique des problèmes pédagogiques que l'évaluation de routine aurait permis d'identifier.
- 5 Le comité convie la cellule qualité et les sections TIM et TLM à procéder au réalignement des outils de suivi de la qualité (LOIQ) et des plans d'action avec les axes du nouveau plan stratégique 2022-2027.
- 6 Le comité encourage les équipes enseignantes des sections à rendre plus explicites et plus lisibles les actions qu'elles mènent et à partager les bonnes pratiques (par exemple via l'alimentation d'un portfolio sur SharePoint). Il les invite également à entretenir une relation plus formalisée avec les référents qualité.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Pertinence du programme

- 1 Au titre des améliorations constatées par le comité, la politique de stage convient d'être citée. Un stage en bloc 2 en TLM (six semaines à raison de trois jours par semaine en laboratoire d'analyse médicale) a été introduit depuis la précédente évaluation, accompagné de la production d'un rapport de stage. Ce stage entend permettre aux étudiants de développer et de construire leur identité professionnelle plus précocement dans le cursus, de se confronter à de nouvelles techniques et de faire le lien entre la théorie et la pratique. La reprogrammation d'un stage en bloc 2 (TLM) a pallié en outre les difficultés d'organisation lors de la crise de la covid-19.
- 2 Dès le bloc 1, les TIM partent en stage de découverte du métier ce qui parallèlement aux objectifs cités dans le point précédent permet également aux étudiants une réorientation précoce en cas de mauvais choix des études ou une confirmation de l'intérêt pour le métier. Plus largement, la section TIM a réalisé une révision de sa grille de cours visant notamment à renforcer la construction de l'identité professionnelle des étudiants tout au long du cursus. L'évaluation des acquis en stage a fait également l'objet d'une plus grande attention avec une nouvelle grille d'évaluations des compétences en stage chez les TIM. Cette grille est identique tant pour les maîtres de formation pratique (MFP) qui suivent les étudiants que pour les maîtres de stage. Pour autant, la politique de départ en stage semble perfectible. Il ressort en effet des entretiens réalisés en visite un sentiment de manque de préparation des TIM à l'IRM. Les connaissances et les compétences en la matière ne semblent pas suffisamment approfondies pour permettre une préparation efficace au seul stage en fin de cursus.
- 3 Le comité constate que le débat sur la place et le volume des sciences fondamentales et leurs apports théoriques reste important surtout dans une optique de donner du sens à ces contenus dans une visée professionnalisante et en adéquation avec les compétences attendues sur le terrain des TLM et des TIM. Il constate ainsi que les étudiants ne perçoivent pas toujours la plus-value de ces apports théoriques pour leur futur métier. C'est par exemple le cas des activités d'apprentissage en chimie théorique chez les TIM. Il en va de même en TLM surtout en bloc 1 où les sciences fondamentales occupent une large place sans apports, par exemple, en chimie analytique. Les justifications et la pertinence de l'importance de ces contenus tantôt pour des motifs historiques, tantôt pour permettre un filtrage des étudiants interrogent également. De l'avis du comité, une piste d'analyse réside également dans le profil des enseignants de ces matières (principalement en TLM) à savoir des maîtres-assistants au profil plus académiques. Par ailleurs, la section TLM dispose de peu de MFP pratique TLM ce qui prive les étudiants d'apports concrets du métier TLM en lien avec ces apports théoriques. Le comité constate néanmoins que les enseignants entendent illustrer ces apports via des exemples concrets ou des travaux pratiques.

- 4 Le comité souligne l'introduction de la simulation notamment en TIM. Quatre heures de laboratoire en médecine nucléaire en mode simulation sont effectives pour les TIM. D'autres séquences existent : deux fois quatre heures pour le scanner, deux fois six heures pour la radio ou les soins infirmiers. Le but est à l'évidence de renforcer les acquis en termes de manipulation et d'analyse, mais dans le cadre général d'un plan de formation dédié aux compétences, ces volumes horaires restent faibles.
- 5 La pertinence de la formation est cependant évaluée positivement par les parties prenantes internes et externes. Les compétences des étudiants de la HELHa sont reconnues en stage et lors du recrutement des nouveaux professionnels tant théoriquement que pratiquement sur les techniques de base qu'on s'attend à trouver en formation initiale. À noter que les TIM diplômés disposent d'une approche du patient qui les distingue et qui est appréciée des professionnels.
- 6 Les projets de recherche et de formation continue constituent un levier au service du développement de la pertinence des programmes évalués. Il est attendu qu'ils soient source de mobilisation des enseignants et des étudiants. Ils peuvent renvoyer une image d'excellence du savoir-faire des sections et contribuer à valoriser les sections TLM et TIM au sein des milieux professionnels. À cet effet, certains TFE sont approfondis en TIM dans l'optique de participation à des congrès. Les actions de formation continue des TLM, les « Jeudis de Fleurus », bénéficient de l'attention portée à la recherche.
- 7 La mobilité internationale des étudiants est une opportunité de varier les modalités pédagogiques. Les étudiants y voient une source d'apprentissages nouveaux. Les dispositifs de mobilité internationale semblent toutefois compliqués à mettre en œuvre et requièrent une grande énergie pour les étudiants. Depuis 2018, des réalisations plus nombreuses sont néanmoins constatées : réseaux de relations internationales, des stages Nord-Sud (enseignants) favorisant les échanges de pratiques. Le projet est de mutualiser certains cours entre les différents lieux sans engager la mobilité des étudiants. Ce sont des perspectives intéressantes pour les étudiants.

Le comité a par ailleurs conscience qu'en TLM l'arrêté royal empêche les étudiants de faire leur stage clinique à l'étranger (agrément INAMI). Finalement seul le stage TFE peut faire l'objet d'une mobilité, mais cela rend les choses plus difficiles ; beaucoup de démarches pour une période réduite de mobilité.

Cohérence du programme

- 8 L'ingénierie pédagogique a tenu compte de l'éclatement des « groupes-classe », dû à la flexibilisation des parcours et aux modes d'acquisition des crédits. Elle a revu l'évaluation des acquis au sein d'une approche par compétences. La charge de travail des enseignants a augmenté ponctuellement pour mettre en place les adaptations. Le comité constate toutefois que l'approche par compétences reste limitée lors de la 1^{re} année du cursus. Cette dernière ne concerne qu'une fraction des apports enseignants, tant est prégnante la place des contenus théoriques dont le lien avec l'exercice professionnel réel devrait pouvoir être justifié plus rigoureusement pour augmenter la pertinence perçue des contenus.
- 9 La période a été marquée par la crise sanitaire et la nécessité de maintenir autant que possible les formations en dépit de conditions fortement pénalisantes. La HEHLa s'est alors orientée vers la production palliative de capsules vidéo. Mais le constat en 2023 est celui d'un retour aux pratiques pédagogiques frontales d'avant la crise de la covid-19. Certaines capsules vidéo sont toujours utilisées (les capsules TLM ne semblent

plus toutes en ligne alors que les capsules TIM sont toujours accessibles), mais sur le mode du «présentiel enrichi» et non d’une formation à distance ou hybride qui répondrait aussi bien aux besoins d’apprentissage de tel ou tel étudiant. Ces ressources sont parfois également employées pour pallier les chevauchements de cours. Là encore, la problématique de l’individualisation et de la personnalisation des formations devrait être au cœur des réflexions. Elles sont donc utiles même si leur forme est démonstrative et qu’elle emprunte surtout à la pédagogie magistrale.

- 10 Le bilan qui a été tiré de l’impact de la crise sanitaire sur l’ingénierie pédagogique n’a pas conduit les équipes à développer les pratiques d’enseignement à distance au-delà des périodes de confinement. Les formations TIM et TLM n’ont pas, à ce stade, saisi l’opportunité de l’hybridation des formations pourtant de nature à avancer sur un certain nombre de problèmes organisationnels et pédagogiques tels que ceux liés à l’individualisation des formations. Le décret Paysage avec la notion de PAE interroge précisément ce registre de l’ingénierie. L’effort de mise à distance des contenus ne semble donc pas maintenu et il n’intègre pas les avancées récentes technopédagogiques des formations hybrides. La parenthèse covid-19 a ainsi été refermée.
- 11 Pourtant, la HE a fait le choix de s’interroger sur le volume d’heures de cours par ECTS devant les étudiants visant à réduire ce dernier et permettre ainsi aux enseignants d’avoir du temps pour se former ou remplir d’autres missions au sein de l’établissement. Cette réforme mise en place durant l’année 2023-2024 fait passer la charge de cours des enseignants devant les étudiants à 90 % de la charge initiale. Il ressort dès lors des entretiens en visite une crainte de ne pas réussir à voir l’ensemble de la matière dans le temps imparti. Cela relance, de l’avis du comité, la réflexion sur des dispositifs d’enseignement hybride et favorisant l’apprentissage en autonomie des étudiants.
- 12 Une trop grande charge de travail des étudiants, surtout TLM, avait été remarquée lors de l’évaluation précédente. Bien que des efforts ont déjà été faits pour la réduire (par exemple refonte de la grille en TIM), La situation perdure en 2023 avec pour conséquence des abandons prématurés en formation pour quelques-uns et un manque de temps d’appropriation et de réflexion pour tous.

Efficacité et équité du programme

- 13 L’ingénierie didactique a bénéficié d’investissements parfois conséquents liés au déménagement des TLM et au regroupement prévu avec les TIM sur le même site. Les laboratoires TLM ont été rendus plus fonctionnels et mieux équipés (achat d’automates notamment), y compris en relation avec des firmes fournisseurs. Les investissements en matériel pédagogique pour les TIM permettent désormais un plus grand recours à la simulation dans le cursus (achat d’un mannequin fantôme notamment).
- 14 La réglementation n’autorise pas la sélection des étudiants à l’entrée en formation et amène à négocier des programmes annuels pour chaque étudiant (PAE). Le groupe classe n’existe plus vraiment et cela introduit une complexité nouvelle ainsi que des modifications organisationnelles importantes pour tous les personnels.
- 15 Les décisions prises suite à la réforme du décret Paysage enjoignant une flexibilisation des parcours ont impacté le suivi des études par les étudiants et l’évaluation des acquis. La démarche qualité elle-même a dû être reconsidérée : les étudiants ont été tenus informés par courriels ou par des réunions (effectives ou prévues) sur les évolutions en cours.

- 16 Les enseignants se heurtent à l'heure actuelle à des questions pratiques d'organisation non résolues : un nombre important d'étudiants donc de nombreux PAE à conclure, un suivi qui connaît des failles et des échecs détectés trop tard, un accroissement de la charge de travail liée à la gestion des programmes annuels, etc.

Sur le plan des principes pédagogiques, les PAE sont un outil destiné à accroître la responsabilité et l'autonomie des étudiants. Or, un petit groupe d'enseignants rédige et propose à un grand groupe d'étudiants les PAE qui devront être acceptés. Cette manière de faire suppose une alternative : si les étudiants proposaient d'emblée à leurs enseignants leur plan annuel, les règles du jeu étant clairement exposées et connues, les délais seraient sans doute différents. Les PAE, parce qu'ils régulent le suivi effectif des cours, doivent être validés par les étudiants le plus vite possible. Ils doivent prendre conscience très tôt des nécessités d'acquisition progressive des compétences et des contraintes de la programmation des enseignements.

- 17 Une équipe « orientation scolaire » a été constituée pour soutenir les étudiants qui ont besoin de se réorienter. La visibilité des sections a été augmentée avec la diffusion de brochures de présentation, l'organisation de « cours ouverts » au deuxième semestre, des journées portes ouvertes, des visites guidées, des soirées infos étude, etc. En dépit de l'effort fourni, ces nombreuses actions ne se sont pas toujours traduites par plus d'inscriptions (par exemple en TIM) ou plus de diplômés (échecs et/ou abandons importants entre le bloc 1 et le bloc 2).
- 18 Le comité constate l'ouverture d'un service de soutien psychologique avec l'embauche d'une psychologue pour l'établissement depuis janvier 2021. Autant d'éléments qui concourent directement ou indirectement à la réussite des étudiants. L'ensemble de ces initiatives conduit certainement à un accroissement du bien-être en formation et à la pertinence des actions dont peuvent bénéficier les étudiants.
- 19 L'attention portée à la réussite des étudiants s'est accrue avec le déploiement du service d'aide à la réussite (SAR). Il organise des activités de tutorat et cherche à limiter les échecs en formation. Le rapport d'évaluation de 2018 avait noté avec intérêt que « le portfolio du SAR est un outil permettant à l'étudiant l'amorçage d'une mise en place de méthodologie efficace pour réussir son année ». Ce service est accessible et disponible, les étudiants l'utilisent. Son activité s'est renforcée encore récemment.
- 20 Une attention particulière est également accordée aux nouveaux enseignants pour améliorer, réguler et harmoniser les pratiques pédagogiques.

RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de renforcer la pertinence des cursus TIM et TLM, le comité recommande de poursuivre l'effort consistant à renforcer le sens des apports scientifiques théoriques dans la visée des métiers de TIM et TLM. À cette fin, il encourage les sections à renforcer la présence d'enseignants au profil métier, surtout en TLM.
- 2 Le comité recommande à la section TIM en collaboration avec les terrains professionnels à renforcer l'apprentissage et les stages en IRM.
- 3 Le comité invite les sections à réfléchir avec les étudiants aux freins actuels à une mobilité internationale et à renforcer le soutien aux étudiants souhaitant partir. Dans le cas des TLM, il recommande une mobilité internationale « interne » consistant à faire venir l'international dans la classe avec par exemple des conférences, des professeurs invités, etc.

- 4 Il est souhaitable que plus de concertation soit introduite entre les enseignants sur leurs contenus de cours afin d'en dégager des séquences pédagogiques transversales conduisant à l'acquisition de compétences, chantier dans lequel les relais Enseignement à Distance (EAD) ont une carte à jouer.
- 5 Les modalités pédagogiques des formations TLM et TIM restent dans certains cours assez magistrales malgré les développements récents en lien avec la simulation et les travaux pratiques. Or des modalités plus typiques des formations hybrides seraient bien adaptées à des modes d'apprentissage diversifiés parmi les étudiants. Il est ainsi recommandé aux enseignants de se rapprocher de la cellule d'appui pédagogique pour engager un chantier de renouvellement des modalités pédagogiques incluant plus de distanciel et d'autonomie d'apprentissage et le développement des simulations. Cela permettrait d'implémenter au mieux le dispositif de réduction du temps de cours des enseignants devant les étudiants, de mieux préparer les étudiants à leurs stages et de proposer un enseignement plus axé sur les compétences.
- 6 Le comité recommande de raccourcir les délais de signature des PAE. Il est possible d'expérimenter un dispositif par lequel les étudiants proposeraient aux enseignants une première version de leur PAE. Cela permettrait en outre de responsabiliser plus les étudiants dans la conduite de leur parcours.
- 7 Alléger la charge de travail des étudiants est une priorité réaffirmée en 2023. Une réflexion pourrait se mener dans les sections pour mieux répartir des contenus entre la formation initiale TIM et TLM et des formations continues qui couvrent des besoins plus spécifiques.
- 8 Dans un contexte de métier en pénurie, le comité recommande aux sections et en collaboration avec les milieux professionnels de poursuivre les actions visant à visibiliser les programmes évalués, surtout en TIM, afin de favoriser le recrutement des étudiants.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La nouvelle direction du domaine de la santé élue en 2022 promeut la mobilisation des parties prenantes internes souhaitant ainsi renforcer la participation et la communication au sein des sections TIM et TLM notamment.
- 2 La démarche d'amélioration continue bénéficie des relations soutenues que les enseignants entretiennent avec les étudiants. Ils sont considérés comme les bénéficiaires directs de la formation et comme des parties prenantes internes. Les anciens étudiants et les professionnels extérieurs sont aussi sollicités et leurs avis recherchés.
- 3 Les dimensions constitutives de la culture qualité des sections et de la HE ont été interrogées par les équipes au point que le DAv évoque une « perte d'identité », essentiellement pour les TLM. Le déménagement dans des espaces plus grands et la dispersion des sites ont été cités comme une cause probable de cette perte d'identité. Le département n'a pas été sans réagir avec un accueil plus formalisé et un accompagnement plus serré des nouveaux personnels.
- 4 Toutefois, l'un des freins au développement de la culture qualité réside d'une part dans la vision encore parfois négative qu'on les personnels de la démarche qualité (« faire de la qualité sans le dire ») et d'autre part dans la charge de travail trop importante des enseignants qui ne peuvent plus prendre le recul et le temps d'analyse nécessaire à une gestion autonome de la qualité dans les deux sections. La charge administrative prendrait le pas sur la conduite des activités proprement pédagogiques.
- 5 L'enjeu est, notamment pour les TLM, de remédier à la distance physique et humaine entre les enseignants qui a pu se créer avec le déménagement et la crise covid-19. Des repas partagés ont été et sont encore une des actions proposées. Toutefois, la culture qualité pâtirait à s'appliquer à une trop petite échelle. Le domaine regroupant les formations à la santé sur le campus représente sans doute un périmètre pertinent pour dépasser l'échelon des sections et constituer une masse critique d'expériences de gestion de la qualité au plus près des pratiques. La direction en charge de ce domaine prend des initiatives allant dans ce sens.

Implication des parties prenantes

- 6 Les deux sections sont attentives aux processus de communication et de concertation avec les parties prenantes. Ils sont jugés essentiels pour l'amélioration continue de la qualité et le développement de la culture qualité au sein de l'établissement.
- 7 La communication avec les étudiants est formalisée. Les remontées des demandes ou d'informations des étudiants sont assurées. Les étudiants sont écoutés dans les instances où ils siègent.
- 8 Quant aux parties prenantes externes (limitées aux terrains professionnels), les processus de communication sont qualifiés de « formels », dans le cadre de réunions annuelles ou de la tenue de jurys, et qualifiés d'« informels » lors de multiples contacts et d'occasions entre les enseignants et les maîtres de stage. Les messages passent et d'une manière ou d'une autre, des professionnels ont été associés à la révision des grilles d'évaluation de stage. La diversification des réseaux professionnels (en cours chez les TIM) et des processus de concertation plus organisés contribueraient à construire en commun la culture qualité de l'établissement.
- 9 La fidélisation d'un réseau d'anciens étudiants, qui est une action prioritaire 2022-2023, s'inscrit également dans cette logique. Dans la section TLM des heures de missions sont dévolues à la construction et l'animation de ce réseau. Ce réseau est encore au stade embryonnaire, sans que le comité n'ait connaissance des raisons qui président à cet état de fait.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 10 Du point de vue de la qualité, l'identité des collectifs de travail n'est ni une valeur ni une fin en soi, c'est un moyen pour améliorer continuellement la qualité des formations. En retour, le développement de la qualité pourrait devenir un facteur de cohésion identitaire à l'occasion du regroupement des sections sur le même site. Cette perspective a été avancée lors de la visite d'évaluation, mais n'était pas encore présente dans le DAv. Le développement d'une culture qualité, en tant que telle, se situe à un niveau méta par rapport au niveau technique de l'évaluation des pratiques. La culture qualité s'appuie sur ces processus, mais ne s'y réduit pas.

RECOMMANDATIONS

- 1 La culture qualité, dans toute organisation, existe en dehors même des processus explicites de gestion de la qualité. Il est recommandé ici, dans la perspective de son développement, de prêter attention aux résultats obtenus plutôt que de se focaliser trop fortement sur les processus de pilotage. Ce sont les résultats et le suivi des résultats qui sont mobilisateurs en interne et en externe.
- 2 Le comité recommande de prêter attention à la charge de travail perçue par les enseignants et d'agir pour que du temps soit dégagé et dédié à la cohésion des équipes et à des réflexions sur la culture qualité à s'approprier dans les deux sections conjointement.
- 3 Le comité recommande qu'un réseau d'anciens étudiants soit animé par les responsables des sections TIM et TLM.

Conclusion

Sur la période 2018-2023, les deux sections de la HE ont poursuivi leur mission et leur développement. Les modifications profondes des contextes et environnements ont été sources de perturbations, mais aussi d'adaptations et de choix. De nombreux chantiers sont ouverts et demandent encore à y travailler. Certains datent d'avant 2018 et n'ont pas toujours trouvé les solutions adéquates.

Les modes de gestion de la qualité pédagogique ont été structurés et renforcés du point de vue institutionnel. L'enjeu réside maintenant dans une articulation robuste des logiques qualité descendantes et ascendantes. Toutes les parties prenantes doivent occuper leur place et jouer leur rôle. C'est à la croisée de ces logiques que la culture qualité pourra se renforcer. Les sections TIM et TLM, à l'intérieur d'un département dynamique, disposent à l'évidence des ressources nécessaires.

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 et signature de l'autorité académique dont dépend l'entité

Sylvie DUROISIN
Directrice Domaines Santé



Sylvie Duroisin
Directrice des
Domaines de la Santé

Nom et signature du coordonnateur de l'auto-évaluation

Nathalie Elias

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.