



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

Valérie BAUDE  
Patricia NEY  
Adèle VILCOT

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Technologie médicale

Bachelier Technologue de laboratoire  
médical

Haute École Libre Mosane (HELMo)

28 juin 2024

# Table des matières

Technologie médicale : Haute École Libre Mosane.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	10
Critère C.....	15
Conclusion .....	17
Droit de réponse de l'établissement.....	18

# Technologie médicale : Haute École Libre Mosane

## 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 9 février 2024 à la Haute École Libre Mosane. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Technologue de laboratoire 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 comité<sup>1</sup>

- Valérie Baude, experte paire, de l'éducation, en gestion de la qualité et présidente du comité.
- Patricia Ney, experte paire et de la profession.
- Adèle Vilcot, experte étudiante.

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Établissement structuré, chaque acteur à son niveau connaît son périmètre d'intervention et les circuits de décisions.
- Grande réactivité face aux changements règlementaires.
- Conduite de projet efficiente.
- Engagement dans les projets d'aide à la réussite.
- Proximité des relations professionnelles et avec les étudiants.
- Communication externe : promotion de l'établissement et des formations proposées.

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Communication insuffisante sur la révision du programme.
- Absence de maîtres de formation pratique TLM.
- Relation avec les terrains de stages qui ne s'inscrit pas dans une dimension pédagogique visant l'acquisition des compétences métier et la réflexivité sur les pratiques.
- Mobilité internationale quasiment inexistante pour les étudiants de la section TLM
- Absence de formalisation du processus d'élection des représentants étudiants et de leurs missions

## OPPORTUNITÉS

- Mise en lumière de la profession TLM à la suite de la crise Covid-19.
- Participation au projet Fun For Lab.
- Plein emploi des diplômés.
- Positionnement de HELMo et reconnaissance de l'établissement.

## MENACES

- Manque de places de stages lié à la pénurie de personnel TLM.
- Impossibilité de réaliser les stages cliniques à l'étranger.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Diversifier les profils des enseignants et d'y inclure des profils métier TLM dont le lien métier apporterait richesse et pertinence lors de l'engagement de l'équipe dans le développement de la pédagogie par compétences.
- 2 Trouver un équilibre entre l'harmonisation des processus d'évaluations des enseignements par les étudiants et une forme adaptée à la taille de la section TLM en adéquation avec la proximité avec les étudiants.
- 3 Positionner et affirmer le poste de délégué en définissant et en formalisant le périmètre de leur rôle, de leurs missions et en organisant des élections annuelles au sein des promotions.
- 4 Intégrer les professionnels accueillant les étudiants en stage à la démarche d'amélioration continue en les consultant lors d'évolutions notables pour le cursus afin d'assurer la pertinence de la formation et l'employabilité des diplômés dans un milieu professionnel en constante évolution.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

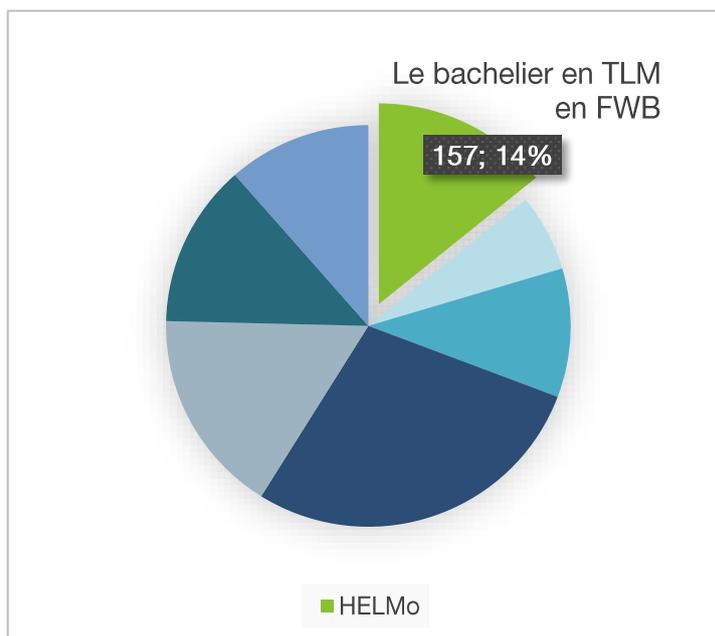
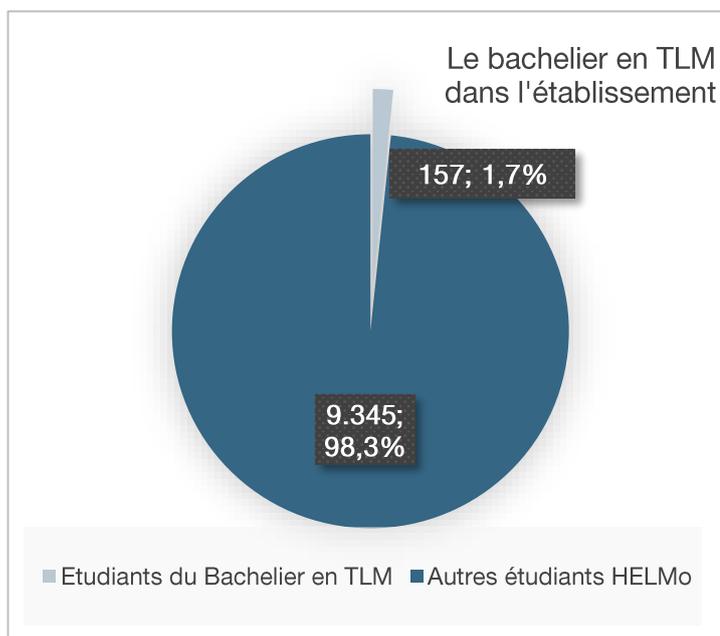
La Haute École Libre Mosane (HELMo), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2008 de deux hautes écoles (la Haute École Mosane d'Enseignement Supérieur et l'Institut Supérieur d'enseignement Libre Liégeois). Elle relève du réseau libre confessionnel.

La Haute École comporte cinq départements (économique et juridique, paramédical, pédagogique, social, et informatique et technique) et dispense 41 formations de type court ou long et cinq spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur quatre campus et six implantations.

Le département paramédical organise, outre le bachelier en Technologie de laboratoire médical, quatre autres bacheliers (en Accueil et éducation du jeune enfant, en Infirmier responsable de soins généraux, en Sage-femme et en Psychomotricité), un master en Sciences infirmières et trois spécialisations de soins infirmiers.

Le bachelier en Technologie en laboratoire médical (Bac TLM) est organisé sur l'implantation HELMo Ste-Julienne (Campus de l'Ourthe).

En 2021-2022, 157 étudiants sont inscrits au bachelier en Technologie en laboratoire médical, sur un total de 9502 inscrits à la HELMo, soit 1,7 % des effectifs. Ces 157 étudiants représentent, par ailleurs, 14 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 1109 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : base de données SATURN, année de référence 2021-2022.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Les technologies associées à la profession TLM sont en constante évolution (automatisation, traitement des données) ce qui a un impact direct pour le cursus qui doit autant que faire se peut, adapter les enseignements et les modalités pédagogiques aux réalités professionnelles des futurs diplômés afin de garantir leur employabilité.

En lien avec ces évolutions, l'arrêté royal du 17 juin 2019 vient modifier le contenu des programmes de formation initiale adaptant tant les aspects théoriques que pratiques, précisant les domaines de stages, les modalités de la formation continue ainsi que les actes professionnels pouvant être confiés à un TLM. L'ARES a adapté par voie de conséquence le référentiel de compétences et les contenus minimaux du bachelier TLM et la fiche métier de l'IFIC (Institut de classification de fonctions) a été revue. Le programme de formation TLM à HELMo a été revu en profondeur pour intégrer ces évolutions réglementaires.

HELMo a, en outre, validé son plan stratégique 2020-2025 qui traduit en objectifs prioritaires de déploiement et en actions ses missions, valeurs et visions dont l'avancement est suivi par un comité stratégique.

En mars 2018, HELMo s'est portée volontaire pour participer à la démarche pilote d'évaluation institutionnelle initiée par l'AEQES afin d'évaluer le système de management de la qualité et le fonctionnement de la gouvernance. Dans le cadre de cette évaluation institutionnelle, HELMo a sollicité la « procédure d'avis global » visant à s'autonomiser dans l'organisation des évaluations de ses programmes d'études. Cette demande a reçu un avis positif en juin 2023.

Au niveau de la gouvernance de HELMo, le mandat du Directeur-Président (DP) a été reconduit pour la période 2023-2028. Depuis 2021, une nouvelle fonction de direction a été mise en place. Il s'agit de la direction en charge de développement académique, adjointe au DP et désignée par l'Organe d'administration pour un mandat de 5 ans. Cette direction a pour objectifs de réaliser une veille sur les évolutions des métiers et des programmes, de veiller à l'évaluation des enseignements, des formations et des cursus.

Pour le département paramédical, sont à noter un changement de direction de département, de cursus et du référent qualité. De plus, depuis 2018-2019, un « groupe de travail qualité » a été constitué pour le département.

Le nombre d'étudiants dans le cursus TLM est en constante augmentation depuis 2017 passant ainsi de 133 étudiants il y a 7 ans à 180 en 2022. En revanche, le nombre de diplômés reste relativement stable chaque année.

Enfin, la crise sanitaire liée au Covid-19 a demandé aux enseignants un remaniement rapide des méthodes d'enseignement pour s'adapter à l'enseignement à distance et assure autant que possible la continuité de la formation des étudiants en période de confinement. La surcharge de travail induite par cette période a été complexe à absorber alors même que les enseignants n'étaient pas toujours formés à l'utilisation des outils nécessaires pour appliquer un schéma de formation hybride. De plus, la crise a eu un impact majeur sur l'accueil des étudiants en stage avec des refus de stages pour certains étudiants pour lesquels il a fallu en urgence reconstruire le parcours.

# 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 Les processus décisionnels sont clairs au sein de l'établissement tant au niveau de la direction-présidence de HELMo, que de la direction de département et de la direction du cursus TLM. En effet, le comité perçoit que chaque membre de la gouvernance identifie clairement son périmètre décisionnel et les circuits de validation. Les décisions et les choix sont réfléchis et concertés.
- 2 Le comité souligne une volonté de HELMo d'intégrer l'ensemble des parties prenantes à la démarche d'amélioration de la qualité. Cela se traduit notamment par une vision positive de la qualité par les enseignants qui perçoivent l'intérêt de l'évaluation pour apporter une réflexion sur leurs pratiques et identifier les éléments à faire évoluer. Le comité prend acte de l'intention d'inclure les étudiants à la future commission d'auto-évaluation des cursus. Cependant, il regrette que des représentants des étudiants n'aient pas été impliqués du début à la fin du processus d'auto-évaluation.

Par ailleurs, il semble que les partenaires externes du cursus (terrains de stages, alumni) sont également partenaires d'autres établissements de formation. De ce fait, le nombre important d'étudiants accueillis ne leur permet pas de dégager suffisamment de temps pour développer une relation pédagogique privilégiée favorisant à la fois l'acquisition des compétences des étudiants et le travail en commun avec les enseignants du cursus.

- 3 Le comité note la mise à disposition d'outils institutionnels d'appui à la qualité dont les départements et les cursus peuvent se saisir ; avec par exemple :
  - a. La mise en service d'un nouvel outil pour l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Il s'agit d'un outil institutionnel dont l'élaboration a été concertée, discutée et débattue entre la direction du développement académique et les acteurs des départements. Cet outil est actuellement dans sa première phase de mise en œuvre et dans l'attente des résultats tant en termes de participation étudiante que de résultats qualitatifs pour les enseignants ainsi évalués. Ce dispositif sera d'autant plus probant une fois les modalités d'analyse clairement définies. Il en va de même en ce qui concerne la communication des résultats en lien avec le groupe qualité du département.
  - b. Le dispositif des EEE institutionnelles est en cours de révision et l'établissement est en attente des premiers résultats pour en évaluer la mise en œuvre. En complément, d'autres démarches d'évaluation sont déployées par certains enseignants afin d'évaluer leur matière de façon plus spécifique.

- c. Les EFE sont également formalisées à l'échelle du département et le cursus TLM les met en place. L'organisation des EFE est en cours de révision au niveau institutionnel. Dans l'attente des premiers résultats, l'établissement a formalisé un retour de ces évaluations aux étudiants à la fois en présentiel et via une *newsletter* afin de maintenir le taux de participation des étudiants à ces évaluations en communiquant sur les finalités de ces dernières.
- d. Un tableau de bord pour le suivi du plan d'actions est par ailleurs en développement et sera proposé aux cursus afin de tracer et de suivre les actions engagées. Le tableau de bord s'adaptera au fonctionnement de la section et constituera un outil d'appui à la qualité pour le coordinateur qualité de section.

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

- 4 Le comité constate que HELMo s'est structurée autour d'un plan stratégique qui définit les orientations de l'établissement pour les cinq prochaines années. À partir de ce plan stratégique, le département paramédical a identifié trois axes prioritaires en lien avec les problématiques du département : l'accompagnement des membres du personnel, la coordination et le suivi des stages et les ressources.
- 5 Le comité souligne la coordination de la démarche qualité qui est organisée et structurée au sein de HELMo et du département paramédical. HELMo s'est engagée dans la démarche d'autonomisation de l'évaluation de ses programmes et a mis en œuvre les ressources nécessaires à la coordination de la démarche qualité notamment dans le département paramédical. Le temps de coordination attribué de façon pérenne permet un suivi de la démarche d'amélioration continue et du plan d'action qualité. Le plan d'action est défini et priorisé. Un suivi de ce plan d'action est effectif par le biais de la référente qualité associée au groupe qualité du département.
- 6 Le comité note que HELMo a pris pleinement la mesure du rapport AEQES d'évaluation initiale du cursus. Les recommandations des experts ont été communiquées aux professionnels du cursus qui ont pu s'en saisir pour participer à la mise en œuvre des actions nécessaires. À ce titre, l'établissement a mis en œuvre de nombreux projets (révision complète du programme et des horaires, Job Day, projet FunForLab, visites de laboratoires, participation à des projets de recherche interdisciplinaires), afin d'améliorer son programme, les conditions de travail et d'apprentissage des étudiants ainsi que le travail des équipes pédagogiques.

## Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 7 Le comité constate que HELMo communique auprès des parties prenantes avec une réelle volonté d'information et d'implication tant sur ses actions que sur ses projets. Ainsi, le bilan d'activité et le plan stratégique ont notamment été déclinés sous la forme d'outils de communication tant en interne qu'à l'externe.
- 8 La démarche qualité semble claire pour les enseignants qui en perçoivent le sens et font spontanément le lien entre les évaluations du cursus et les actions d'améliorations apportées. En revanche, les étudiants n'ont pas connaissance de la démarche qu'ils n'identifient pas spontanément ; les étudiants ne perçoivent pas les liens entre les problématiques qu'ils peuvent soulever et les actions d'améliorations engagées par

l'établissement. Cependant, la démarche qualité demande à être explicitée à l'ensemble des parties prenantes notamment en ce qui concerne la réalisation du DAv.

- 9 Le comité salue également les outils de communication travaillés par HELMo à destination de ses partenaires et de ses étudiants : présentation du bilan d'activité, diffusion du plan stratégique, présentation des départements et des cursus. L'ensemble de ces documents concourt à l'information des partenaires et à la transparence de l'établissement sur les actions et projets qu'il entreprend.

## RECOMMANDATIONS

- 1 La démarche qualité institutionnelle est organisée et structurée à tous les niveaux de la haute école. Afin de consolider cette démarche auprès des étudiants et qu'ils puissent comprendre le processus d'amélioration continue dans sa globalité, le comité recommande d'intégrer des représentants des étudiants dans les temps forts de la démarche comme l'élaboration des dossiers d'autoévaluation ou l'analyse concertée des EEE et EFE. De plus, cela pourrait avoir pour effet de gagner en transparence vis-à-vis des étudiants sur les résultats attendus des actions engagées.
- 2 La première phase de test des EEE est en cours et il n'a pas été possible pour le comité d'identifier les modalités et méthodes que l'établissement a prévues pour exploiter et analyser les résultats de ces EEE. Le comité recommande donc d'anticiper la fin de la phase de test et de prévoir dès à présent la méthodologie d'analyse quantitative et qualitative, les parties prenantes à inclure et les modalités de restitution et de communication des résultats.
- 3 Les EEE sont désormais des éléments incontournables des processus qualité des formations de l'enseignement supérieur. Même s'il semble pertinent qu'un établissement construise et mette en place un outil unique et harmonisé dans l'ensemble de ses cursus, car cela permet une approche quantitative sur des indicateurs communs, le comité conseille de garder une forme d'ouverture à des évaluations complémentaires de la méthode institutionnelle. En effet, sur des cursus à taille humaine tels que le cursus TLM, une approche d'évaluation plus qualitative et participative (réflexion en groupes) pourrait être envisagée ponctuellement sur certains enseignements afin de compléter ou préciser l'EEE « institutionnelle ». Cette solution permettrait de mobiliser et d'impliquer directement les étudiants, et via leurs représentants d'en formaliser une restitution à la direction de cursus.
- 4 Le comité incite l'établissement à renforcer sa communication des documents (bilan d'activité, plan stratégique, etc.) aux étudiants pour donner plus de visibilité aux démarches engagées.

## 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

Les rapports d'évaluation transversale et programmatique de l'AEQES de 2018 ont incité à une réflexion de fond sur les programmes en conseil de cursus dès 2018-2019. La nouvelle grille a été validée par l'ARES en juin 2022, avec notamment :

- La réorientation des contenus sur les compétences professionnelles TLM.
- La possibilité de réaliser les stages cliniques et stages TFE dans tous les domaines.
- La diminution globale du volume horaire des étudiants.

### Pertinence du programme

- 1 Le comité relève que de profondes modifications ont été apportées au programme du cursus TLM. Plusieurs sources ont étayé les changements apportés ; l'édition du nouvel arrêté royal d'une part et les recommandations de l'évaluation initiale AEQES d'autre part. Sur ces bases, la direction du cursus TLM a eu à cœur de faire évoluer son programme en menant une réflexion concertée de l'équipe pédagogique qui a été coordonnée par un groupe de travail piloté par la direction.
- 2 L'enseignement des sciences fondamentales est très présent dans le cursus et particulièrement en bloc 1. Si la place de ces matières semble indiscutable pour donner aux étudiants les apports théoriques nécessaires pour appréhender les apprentissages métiers, il apparaît au comité que les étudiants ne perçoivent pas toujours les liens entre les enseignements fondamentaux et les aspects concrets de leur mobilisation dans les compétences professionnelles attendues d'un TLM. Le comité attire l'attention du cursus sur ce point, car le manque de compréhension des étudiants de la pertinence des enseignements fondamentaux pourrait être à l'origine de réorientations ou d'abandons prématurés en cours de cursus.
- 3 Le comité constate que les enseignants du cursus TLM, forts de leur profil d'enseignants-chercheurs, sont engagés dans divers projets de recherche interdisciplinaires (HEssentielles, Hypocheck, Insecta). Ces projets intègrent certains étudiants dans un protocole de recherche HELMo, notamment à l'occasion de leur TFE. Les autres étudiants en cours de TFE entrent également dans un protocole de recherche suivi par un laboratoire extérieur. Les étudiants ont alors, notamment au moment de leur projet TFE, l'occasion d'appréhender leur rôle dans le cadre d'un projet de recherche pluridisciplinaire. La richesse de cette expérience est à saluer. Le comité incite les enseignants à valoriser ces expériences internes à HELMo au sein des promotions sous la forme d'un partage d'expérience entre pairs afin de mettre en exergue la place du TLM dans ces protocoles de recherche.
- 4 Le comité souligne les démarches d'ouverture vers le milieu professionnel. D'une part, l'organisation du « Job day » permet la rencontre entre étudiants, enseignants,

professionnels et futurs employeurs. Les échanges bilatéraux ainsi construits permettent tant à HELMo d'asseoir son réseau qu'aux étudiants de prendre des contacts pour leur stage TFE ou leur devenir professionnel.

- 5 D'autre part, conformément aux recommandations AEQES de l'évaluation initiale, un partenariat avec des laboratoires professionnels est en place. Cela permet d'organiser des visites de laboratoires professionnels pour les étudiants. S'agissant de secteurs en constante évolution, les étudiants se confrontent ainsi à leur future réalité professionnelle à travers les logiciels, les pratiques et les automates.
- 6 Le comité salue la promotion du cursus de formation et du métier de TLM assurée par HELMo à travers des actions de communication comme les portes ouvertes ou encore l'inscription au projet international «Fun For Lab». Ces initiatives permettent un recrutement éclairé d'étudiants dont le nombre s'en trouve en constante augmentation dans l'établissement depuis 2017.
- 7 Le comité note d'une part que les restrictions règlementaires récentes freinent les échanges internationaux dans la formation TLM et d'autre part qu'une présentation a été faite aux étudiants sur leurs possibilités de demandes de mobilités internationales pour le stage TFE. Cependant, très peu d'étudiants s'engagent dans ce type de démarches et à ce jour, le comité constate que la mobilité internationale ne fonctionne pas pour les étudiants du cursus.

## Cohérence du programme

- 8 Le comité constate que la publication du nouvel arrêté royal ainsi que la mise à jour du décret Paysage ont eu un effet d'entraînement au sein des équipes pédagogiques du cursus. La refonte du programme a suscité un questionnement global sur les logiques du programme, les enseignements fondamentaux et les pratiques pour enfin produire une révision des acquis d'apprentissage terminaux. Les équipes se sont mobilisées pour ce travail de fond qui a été piloté et discuté en conseil de cursus.
- 9 La révision du programme couplée à la nécessaire adaptation au moment de la crise sanitaire ont été l'occasion de développer des méthodes pédagogiques participatives et actives comme les études de cas, les projets de recherche, le projet de laboratoire virtuel ou « mon automate en 180 secondes ». De plus, certaines évaluations d'UE se font déjà en évaluation par compétence et/ou en évaluations intégrées. L'ensemble de ces initiatives individuelles sont les prémices d'une approche pédagogique par compétences. Le comité note la volonté de la direction du cursus de développer cette approche à moyen terme et ne peut que l'encourager. Pour ce faire, le comité souhaite souligner des points d'attention à cette mise en œuvre :
  - a. Un travail de fond en équipe pédagogique sur la définition des activités métiers en lien avec chacune des compétences professionnelles TLM et la mise en lien avec les apprentissages associés tant sur le plan théorique que pratique. Ce travail nécessitera une coordination de la direction du cursus pour permettre aux enseignants de restructurer leurs enseignements autour des compétences métiers.
  - b. Une mise en lien entre la formation et les aspects professionnels du métier de TLM. À ce jour, le comité constate que les profils enseignants du cursus sont très orientés recherche et sciences fondamentales. Or, pour orienter la formation TLM dans une approche par compétence, il semble incontournable que le cursus puisse enrichir son approche professionnalisante en apportant des regards enseignants provenant du cœur du métier. En effet, ces profils

amèneraient l'expertise métier TLM nécessaire à une approche par compétence.

- c. Le comité note que le cursus ne compte pas de maître de formation pratique TLM, privant ainsi les étudiants d'apports concrets du métier TLM avec notamment la mise en relation avec la prise en charge des patients et les parcours de soins. De plus, les étudiants ne perçoivent pas toujours les liens et la plus-value de certains enseignements avec les applications métiers et les compétences attendues sur le terrain. Le comité est convaincu que le positionnement d'enseignants à profil métier TLM permettrait sans doute d'explicitier davantage les objectifs des cours en amenant les étudiants à se projeter dans des aspects plus concrets de leurs apprentissages en développant le « training et transfert » indispensable à la compréhension du métier.
  - d. Enfin, le comité remarque que les liens entre les enseignants du cursus et les terrains de stages sont ténus. À ce jour, il s'agit essentiellement d'une forme de contractualisation pour l'accueil en stage. En effet, enseignants et professionnels ne se placent pas aujourd'hui dans un partenariat vrai autour de l'accompagnement pédagogique de l'étudiant. Le déploiement d'une approche par compétence devra s'accompagner d'un travail de fond avec les encadrants de stage pour introduire l'analyse réflexive des situations professionnelles nécessaire à l'acquisition des compétences. Le comité invite également ici la direction du cursus à penser la place des maîtres de formation pratique dans cette évolution des relations formation/stages et comme cité en point c. le « training et transfert » pourra également se développer sur les places de stage en upgradant les parties prenantes extérieures par une implication concrète dans la formation des étudiants et des liens formalisés avec la HE.
- 10 Le comité constate que les partenariats autour des stages sont formalisés grâce à une convention de partenariat et la HELMo joue un rôle de facilitateur dans la recherche des stages cliniques des étudiants. Cependant, ce partenariat pourrait investir davantage la dimension pédagogique avec, par exemple, la formalisation d'une charte d'encadrement des stagiaires qui permettrait de contractualiser les attendus tant dans les objectifs des étudiants, que dans les missions d'encadrement des professionnels ou dans le suivi réalisé par les enseignants.

## Efficacité et équité du programme

- 11 Faisant suite à la révision des grilles, le comité salue également l'engagement de la direction dans une restructuration des horaires avec la mobilisation d'un comité de pilotage incluant l'ensemble des acteurs concernés. Ce travail a conduit à une refonte et un rééquilibrage des horaires pour les étudiants. Malgré une communication faite aux étudiants en présentiel par la conseillère académique et la directrice de cursus, il semble que les étudiants ne s'expliquent pas les écarts entre blocs du cursus et cela peut leur donner l'impression d'une iniquité ou d'une différence de traitement d'une promotion à une autre.
- 12 La révision du programme s'est accompagnée de nombreuses actions visant à promouvoir l'aide à la réussite telles que le déploiement du mentorat, les accompagnements lors des premiers rapports de stages, le projet « starting block » (accompagnement précoce des étudiants inscrits en bloc 1), etc. Même si, à ce jour, les étudiants semblent se saisir assez peu de ces dispositifs d'accompagnement, le

comité encourage l'établissement à maintenir cette dynamique de soutien des étudiants en s'appuyant sur une promotion et une communication active auprès d'eux.

- 13 Malgré l'augmentation des effectifs étudiants, le comité salue la volonté du cursus de limiter la taille des groupes lors des séances en laboratoire afin de permettre une participation active de tous les étudiants pour acquérir la dextérité nécessaire aux manipulations proposées.

## RECOMMANDATIONS

- 1 La révision des programmes a entraîné de profondes modifications des grilles de la formation et de fait des changements dans la répartition des UE et des crédits dont les étudiants n'ont pas été suffisamment informés. Le comité conseille de développer la communication envers les étudiants de façon globale. À l'avenir, renforcer la communication sur les modifications apportées au cursus de formation afin que les étudiants suivent l'évolution de leur cursus et comprennent ce que vivent les étudiants des autres blocs pour éviter les tensions et les *a priori* inter-blocs tout en gagnant en transparence dans les relations entre les étudiants et la direction. Cela favoriserait la posture d'acteurs des étudiants dans leur formation ainsi qu'au sein de leur établissement. Cette culture du *feedback* apporte également aux étudiants la finalité des actions engagées par la direction, et augmenterait leur sentiment d'être pleinement acteurs de leur formation en faisant partie intégrante de l'établissement.
- 2 Certains étudiants participent, à travers leur TFE, à des projets de recherche interdisciplinaires majeurs (Hypocheck, Insecta). Cependant, ces participations sont à la marge et ne bénéficient qu'à un petit nombre d'étudiants. Le comité propose que les enseignants puissent organiser des retours ou partages d'expériences au sein des promotions d'étudiants afin d'exposer ces projets de recherche et d'y mettre en avant le rôle et la place du TLM. Par ailleurs, ces temps d'échanges contribueraient au questionnement sur les pratiques et au développement de la réflexivité de futurs professionnels.
- 3 L'engagement du cursus TLM dans le développement d'une pédagogie par compétences nécessite une réflexion de fond autour de la structuration du programme et une mise en lien avec les attendus des compétences du métier de TLM. Le comité recommande à la direction du cursus de diversifier les profils des enseignants et d'y inclure des enseignants au profil métier TLM. Le comité est convaincu qu'une telle plus-value dans les profils enseignants permettrait de :
  - a. Créer des liens plus solides et plus évidents entre les objectifs des enseignements et leurs applications concrètes dans le métier TLM.
  - b. Faciliter le déploiement de la pédagogie autour des compétences métier si celles-ci sont incarnées au sein de la formation.
  - c. Renforcer le lien avec les professionnels accueillant des étudiants en stage par une relation de pair à pair.
  - d. Générer un accompagnement pédagogique tant sur le plan théorique que sur le plan clinique pour un suivi du développement des compétences.
  - e. Développer le « training et transfert » tant en interne qu'en partenariat avec les places de stage.
- 4 Sur le sujet de la mobilité internationale, le comité propose à la direction d'engager un travail avec les représentants des étudiants afin d'identifier les freins à la mise en

œuvre de cette mobilité. En parallèle, le comité invite les enseignants, via leurs réseaux de contacts professionnels ou de contacts pris durant le projet « Fun For Lab » à réfléchir à l'intégration d'interventions ou de temps forts internationaux au sein de la formation TLM.

- 5 Pérenniser les rencontres étudiants/milieus professionnels de type « Job Day » afin de favoriser les échanges entre les étudiants, les professionnels du cursus et les professionnels. Cela permet également au cursus TLM de tisser un réseau de liens avec le monde professionnels qui pourra être mobilisé par exemple de façon consultative sur des projets de révision des programmes ou pour créer des partenariats visant l'accueil des étudiants en stages.

## 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 Le comité perçoit que la culture de l'amélioration continue est bien présente dans la structure. Son organisation interne permet au département et à la section de s'emparer de cette démarche avec une orientation managériale plutôt participative qui permet des liens avec les axes stratégiques HELMo tout en laissant les acteurs de la section TLM prioriser leurs actions et axes d'améliorations au regard de leurs spécificités et problématiques.
- 2 Le comité note la volonté forte de la direction-présidence et des autorités académiques d'organiser et de structurer la démarche qualité au sein de l'établissement. Tout d'abord au niveau de la direction de département, l'établissement confie pleinement la responsabilité de la démarche qualité à chaque direction de cursus tout en gardant un lien fonctionnel et décisionnel si besoin. De plus, pour accompagner la démarche qualité au plus près des cursus, un référent qualité a été identifié pour le département paramédical et travaille de concert avec le coordinateur qualité de l'établissement. Enfin, un groupe qualité composé d'enseignants du département vient, en appui du référent qualité, suivre les actions d'amélioration et travailler à la mise en œuvre des projets en cours.
- 3 La coordination pédagogique du cursus est organisée autour du conseil de cursus qui se réunit régulièrement (dix fois par an) et auquel participent les enseignants. Un point qualité est développé sur chaque réunion du conseil afin de rendre compte et de débattre des actions engagées.

#### Implication des parties prenantes

- 4 Le comité constate que les étudiants du cursus TLM ne sont pas pleinement impliqués dans les démarches. En effet, il n'existe pas de définition et de formalisation du rôle, des missions et de la place des étudiants délégués. Par ailleurs, les étudiants positionnés sur un rôle de délégué l'ont été par hasard ou par incitation d'enseignants ou de la direction ; les délégués ne sont pas élus avec un processus harmonisé sur l'ensemble du département et/ou de HELMo. De ce fait, le comité suppose que l'absence de volontariat des étudiants pour prendre le rôle de délégué a probablement un impact sur leur niveau d'appropriation et d'implication.
- 5 Les étudiants délégués ont une entrevue régulière avec la direction du cursus, il existe des comptes-rendus pour chaque rencontre. Ceux-ci sont validés après rédaction par les étudiants présents à la rencontre avant publication du compte-rendu dans les valves d'informations (espace HELMo Learn) à destination des étudiants et des enseignants. Ces deux derniers sont avertis par mail de la disponibilité des documents.

- 6 En ce qui concerne les parties prenantes externes, une consultation formalisée a été mise en œuvre au moment de la révision du programme par le biais de rencontres ponctuelles avec les enseignants du cursus. En dehors de cette consultation, le cursus TLM reste en contact avec les terrains professionnels essentiellement dans une démarche de placement des étudiants en stage. Une relation pédagogique entre la HE et les milieux de stage existe également, mais principalement sur la question des évaluations des étudiants en stage. Le comité constate toutefois que cette relation pédagogique est moins importante autour de l'encadrement, de l'accueil des stagiaires et du « training et transfert » ce qui ne permet pas aux enseignants de suivre complètement la progression de l'acquisition des compétences professionnelles des étudiants et limite l'implication des terrains de stage dans la formation des futurs professionnels (cf. critère B).
- 7 De plus, le suivi des diplômés est peu actif et ne permet pas totalement au cursus de prendre en compte les parcours professionnels possibles après l'obtention du diplôme TLM ainsi que les principales poursuites d'études réalisées par les anciens étudiants. Cependant, chaque année, des diplômés sont invités pour présenter leur parcours professionnel lors du Job Day. De plus, les alumni sont aussi invités à rencontrer les étudiants autour d'un repas qui permet à tous d'échanger autour de leur devenir.
- 8 Le comité salue l'inclusion du cursus TLM dans le projet « Fun For Lab » qui, au-delà du fondement même de ce projet qu'est la promotion du métier de TLM, a permis au cursus de développer son réseau de partenariat tant sur le territoire national qu'en dehors. Cela semble être une belle perspective pour initier des partenariats internationaux au sein du cursus.

## Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 9 L'équipe du cursus TLM partage des valeurs fortes de rigueur scientifique et prône auprès des étudiants le respect des bonnes pratiques et l'application dans leur travail. La démarche qualité est intégrée dans le processus de réflexion et de fonctionnement des enseignants qui l'ont traduite dans le programme et la formation des futurs professionnels.
- 10 Le comité constate que les outils qualité sont partagés sur l'ensemble de l'établissement et mis à disposition des cursus.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de positionner et d'affirmer le poste de délégué en définissant et en formalisant le périmètre de leur rôle, de leurs missions et en organisant des élections annuelles au sein des promotions. Cette reconnaissance de la place des délégués par la direction du cursus pourrait avoir pour effet de rendre plus visible cette fonction et de gagner en attractivité pour les étudiants.
- 2 Le comité encourage le cursus TLM à intégrer à sa démarche d'amélioration continue les professionnels accueillant les étudiants en stage en les consultant lors d'évolutions notables pour le cursus afin d'assurer la pertinence de la formation et l'employabilité des diplômés dans un milieu professionnel en constante évolution. Le suivi des diplômés entre également dans ce cadre afin que le cursus puisse suivre le devenir des étudiants tant sur les opportunités professionnelles que sur les poursuites de cursus de formation.

## Conclusion

La Haute École libre Mosane est structurée autour d'un plan stratégique qui constitue un fil conducteur pour les sections qui la composent, chacun déclinant, à partir de ce plan, les priorités pour le cursus. Les rôles et missions de tous sont définis connus et clairs pour l'ensemble des parties prenantes y compris en termes de coordination qualité.

La démarche qualité est en place et suivie ; elle est comprise des enseignants qui s'appuient sur les évaluations du cursus pour identifier leurs marges de progression. Cependant, celle-ci devra se diffuser aux étudiants et aux parties prenantes externes afin d'intégrer une vision globale au processus d'amélioration.

Le cursus TLM s'est engagé dans une révision ambitieuse de son programme tout en valorisant les démarches d'aide à la réussite pour les étudiants. Ce travail de fond a conduit l'équipe à de nouvelles réflexions et ambitions avec notamment la volonté de s'engager dans une approche de la formation par compétences métier. Ce projet est pertinent au regard du métier auquel se destinent les étudiants de la section. Cependant, sa mise en œuvre demandera une évolution majeure tant dans la pédagogie que dans l'approche de la formation théorique et clinique en mobilisant des liens forts avec les compétences métiers disponibles au sein de la section et sur les terrains de stages.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Technologie médicale  
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 et signature de l'autorité académique dont dépend l'entité

Annabelle Lejeune, directrice du cursus technologique de laboratoire médical à HELMo, le 18 juin 2024

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Régine Merlo, référente qualité pour le département paramédical à HELMo, le 18 juin 2024

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.