



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 Provinciale de Hainaut-  
Condorcet (HEPHC)

28 juin 2024

# Table des matières

Technologie médicale : Haute École Provinciale de Hainaut -Condorcet.....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	11
Critère C.....	16
Conclusion .....	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

# Technologie médicale : Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet

## 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 21 février 2024 à la Haute École Provinciale de Hainaut -Condorcet. 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 Technologie 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

- Implication des enseignants dans le cursus.
- Taille de la section favorable aux échanges entre étudiants et avec les enseignants.
- Formation polyvalente, pratique et théorique au sein du cursus.
- Suivi et encadrement des stages.
- Initiative d'activités interdisciplinaires.
- Utilisation de plateformes et outils de communication (Moodle, teams).

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de formalisation et de pérennité de la démarche qualité.
- Absence de communication systématique des résultats des EEE.
- Manque de valorisation de la mission de délégué.
- Charge de travail importante en bloc 2.
- Absence de stage en blocs 1 et 2.
- Manque de liens entre les cours de sciences fondamentales et la réalité professionnelle.

## OPPORTUNITÉS

- Métier en tension : employabilité forte et rapide des diplômés.
- Cursus en adéquation avec l'agrément TLM.
- Établissement à proximité d'hôpitaux et laboratoires facilement accessible en transport en commun.

## MENACES

- Réforme du rythme et calendrier académique
- Rigueur budgétaire : enveloppe fermée et délai important pour le budget extraordinaire.
- Manque d'intérêt pour les sciences et lacunes importantes à la sortie du secondaire
- Promiscuité de programmes concurrentiels.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Communiquer largement le plan stratégique et inciter chaque section à identifier des axes prioritaires au regard de leurs problématiques spécifiques.
- 2 Pérenniser la coordination de la démarche qualité à l'échelle de la section et y impliquer l'ensemble des parties prenantes (professionnels, étudiants).
- 3 Intégrer pleinement des compétences métier TLM au sein de la section afin de soutenir la construction de l'identité professionnelle TLM et l'acquisition des compétences professionnelles des étudiants.
- 4 Organiser la mutualisation entre les deux implantations pour favoriser à la fois les échanges pédagogiques des enseignants ainsi que la mutualisation du matériel de laboratoire pour gagner en équité de formation.
- 5 Définir le rôle et les missions des étudiants délégués et formaliser des élections annuelles au sein des promotions.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Provinciale de Hainaut-Condorcet (HEPHC) résulte de la fusion, en 2009, des trois Hautes Écoles de Hainaut : la Haute École Provinciale de Hainaut Occidental, la Haute École Provinciale de Mons-Borinage-Centre, la Haute École Provinciale de Charleroi-Université du travail. Son Pouvoir organisateur est la Province de Hainaut.

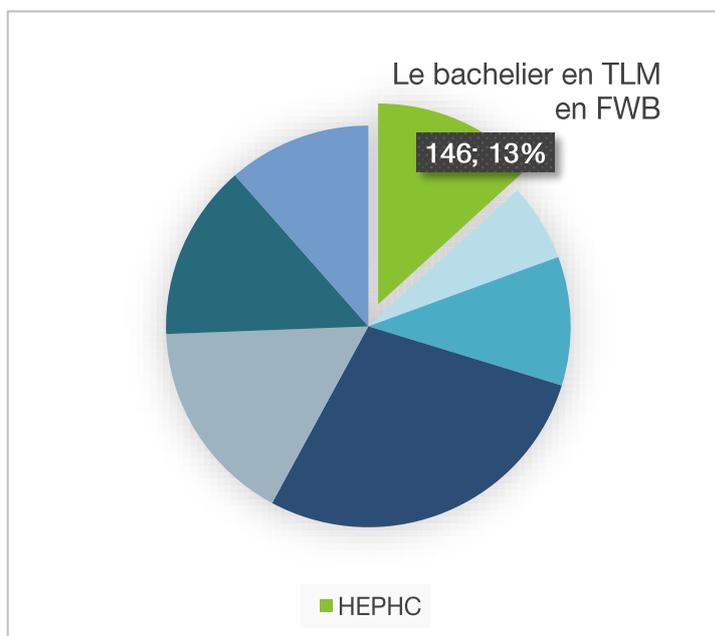
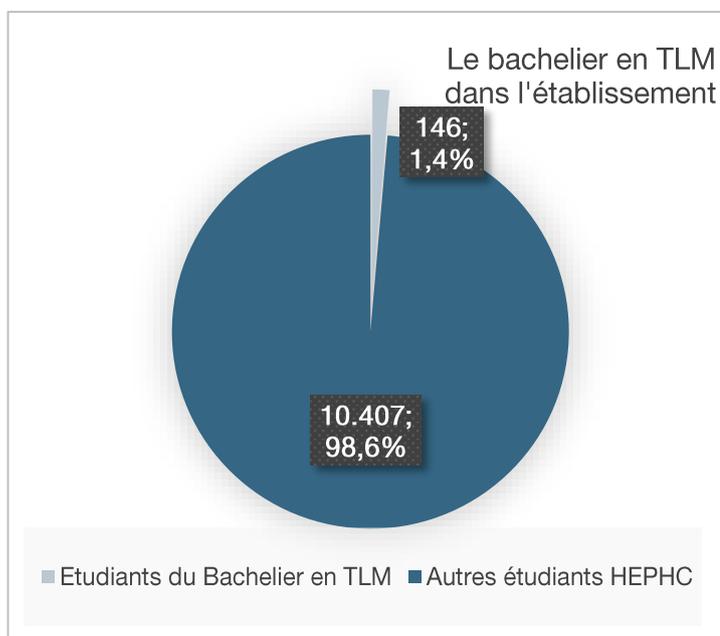
Elle relève du réseau subventionné provincial.

La Haute École comporte dix départements (agrobiosciences et chimie, sciences de la motricité, sciences économique, juridique et de gestion, sciences logopédiques, arts appliqués, sciences et technologies, santé publique, sciences de l'enseignement, marketing et management touristique et hôtelier, communication, éducation et sciences sociales) et dispense 52 formations de type court ou long et cinq spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur dix implantations.

Le département de Santé publique organise, outre le bachelier en Technologie de laboratoire médical, quatre autres bacheliers (en Infirmier responsable de soins généraux, en Sage-femme, en diététique et en biopharmaceutique), un master en Sciences infirmières et deux spécialisations.

Le bachelier en Technologie de laboratoire médical (Bac TLM) est organisé sur les implantations de Saint-Ghislain et de Montignies-sur-Sambre.

En 2021-2022, 146 étudiants sont inscrits au bachelier en Technologie de laboratoire médical, sur un total de 10 553 inscrits à la HEPHC, soit 1,4 % des effectifs. Ces 146 étudiants représentent, par ailleurs, 13 % 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

Depuis la précédente évaluation, la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a contraint l'ensemble des enseignants à une adaptation des modalités pédagogiques dans des temps très courts afin d'assurer une continuité pour les étudiants en cours de formation.

Par ailleurs, les personnels des laboratoires cliniques ont été sursollicités pour couvrir les impératifs liés à la pandémie entraînant un besoin urgent et massif de personnel. Des formations accélérées ont alors été mises en œuvre afin de répondre aux exigences de la crise au détriment des TLM diplômés.

Pour le personnel de la HEPHC, cette période a été synonyme de flexibilité et d'adaptation qui ont généré une intensité de travail complexe à absorber.

Depuis 2019, le décret Gouvernance fixe l'organisation de l'enseignement supérieur en Haute École. Pour la HEPHC, la structuration de l'établissement passe alors de sept catégories à dix départements dont les formations sont dispensées sur dix implantations en province du Hainaut. Le décret Gouvernance a permis de nommer et d'identifier un directeur adjoint par département pour chaque implantation.

Les technologies associées à la profession TLM sont en constante évolution (automatisation, traitement des données) ce qui a un impact direct pour le cursus de formation 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 janvier 2019 (publié le 12 février 2019) a modifié le contenu du programme 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'Institut de Classification des Fonctions (IFIC) a été revue.

Depuis l'évaluation initiale, les équipes enseignantes des deux implantations ont subi de nombreux remaniements suite à des départs et/ou réattributions d'heures. De la même façon, les coordinations des sections TLM des deux sites ont évolué :

- Pour Saint-Ghislain, un nouveau coordinateur a pris ses fonctions en septembre 2023 après un an de vacance de poste.
- Pour Montignies-Sur-Sambre, une nouvelle coordinatrice est en poste depuis septembre 2020.

La HEPHC constate, depuis 5 ans, une diminution importante du nombre d'inscriptions dans la section TLM. Le métier TLM a récemment été déclaré dans les professions en pénurie ce qui, additionné aux actions de promotion du métier, devrait avoir un impact dans les années à venir, mais dont l'effet n'a pas encore été constaté au niveau de la section.

# 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 Le comité note que l'établissement s'est initialement inscrit dans une démarche qualité et une certification ISO qui a été un appui pour structurer sa démarche d'amélioration sur cette base. Les processus généraux sont donc définis ainsi que les procédures globales d'administration de la HE en termes de support et de pilotage. Le comité prend acte de la volonté de la HEPHC de se détacher de son expérience ISO pour se recentrer sur le référentiel AEQES, adapté à une gestion qualité dans un environnement de formation qui inclut les aspects qualité en pédagogie et qui est centré sur l'étudiant bénéficiaire de l'offre de formation.
- 2 Le comité constate que la démarche qualité est coordonnée à l'échelle institutionnelle de la HEPHC et revient dans le département Santé publique et plus particulièrement dans la section TLM dans une démarche plutôt descendante, notamment par le biais des EEE et des évaluations externes. Aux yeux du comité, il apparaît que la démarche qualité prend forme avec l'évaluation AEQES, mais que les temps inter-évaluations ne sont pas pleinement suivis et coordonnés.

Le comité constate ainsi que la démarche formalisée d'amélioration continue n'est pas pleinement installée à l'heure actuelle dans la section TLM. En effet, la coordination qualité au niveau des sections n'est pas pérenne au sens où son organisation ne permet pas un suivi efficace entre chaque évaluation externe. Le plan d'action existe, mais son suivi n'est pas régulier et le comité n'a pas perçu la réalité du pilotage des actions, de leur suivi et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

- 3 Dans le cadre de la démarche d'évaluation externe, le comité remarque que le dossier d'avancement (DAv) a été travaillé conjointement entre la coordination qualité de l'établissement et les coordinateurs de section TLM des deux sites. De plus, les éléments du DAv sont connus des enseignants qui se retrouvent bien dans le contenu présenté. Ils ont pu donner leur avis suite à une consultation plutôt informelle notamment un partage sur un tableau sur la base des différents critères d'autoévaluation ce qui tend à démontrer que le dossier a été co-construit avec les acteurs de la section.
- 4 Le comité constate que les parties prenantes externes, les terrains de stages, sont systématiquement consultées à travers des enquêtes de satisfaction leur permettant de faire remonter toute difficulté en lien avec leur implication dans l'accueil et l'encadrement des étudiants, mais aussi dans le partenariat avec la HEPHC. Cependant, les milieux professionnels ne sont pas inclus dans un *process* plus large englobant la révision des programmes. Leur implication à ce niveau de la démarche d'amélioration permettrait probablement d'apporter un regard externe sur la

pertinence du programme et une expertise métier pour faire évoluer la formation de concert avec les évolutions de la profession TLM. Cette démarche renforcerait les liens existants entre les partenaires de formation et la HE tout en développant l'application du « *training and transfert* » indispensable aux étudiants afin de bien comprendre ce qu'ils apprennent à la HE et l'application directe de ces enseignements. Le but étant que les étudiants s'approprient leur cursus et en voient la pleine utilité et la cohérence.

- 5 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont mises en place, elles sont formalisées et le taux de participation est intéressant. Cependant, un point de vigilance semble apparaître au regard de la baisse récente de la participation étudiante à ces évaluations. Ceci semble montrer que les étudiants ne perçoivent pas réellement la finalité des EEE et s'en désintéressent. De plus, les étudiants ne sont pas inclus dans la conception de ces évaluations ni dans l'analyse des résultats. Une meilleure intégration des représentants des étudiants à ces niveaux pourrait permettre de gagner en transparence et en compréhension de la démarche globale.
- 6 Le comité n'a pas perçu la démarche d'analyse des résultats des EEE. Il semble qu'il appartienne à chaque enseignant de tenir compte des résultats pour adapter ses pratiques pédagogiques. L'absence de coordination institutionnelle pour la prise en compte des résultats des EEE ne permet pas à la direction de poser un regard réflexif global sur les résultats et ainsi de conduire des actions d'améliorations en équipe pédagogique.

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

- 7 Le comité souligne la volonté institutionnelle de se structurer autour d'un plan stratégique définissant huit orientations pour les cinq années à venir jusqu'à l'horizon 2028. Ce plan stratégique a pour objectif de donner une ligne directrice aux départements et aux sections.
- 8 Le comité note que la HEPHC a pris en compte le rapport AEQES d'évaluation initiale. Les professionnels de la section démontrent la volonté d'entrer dans la démarche d'amélioration. En ce sens, les recommandations des experts ont été communiquées et prises en compte par les professionnels de la section qui ont pu s'investir dans la mise en place des actions nécessaires. Pour précision, suite à des questionnaires d'évaluations renseignés par les étudiants, l'établissement a œuvré pour améliorer les conditions de travail et d'apprentissage des étudiants ainsi que le travail des équipes pédagogiques à travers des aménagements importants tels que :
  - a. Déploiement d'un réseau Wifi sur les deux sites
  - b. Sur le site de Montignies-sur-Sambre : des travaux de rafraîchissement importants ont été menés et se poursuivent et une salle d'étude a vu le jour.
  - c. Sur le site de Saint-Ghislain : des travaux permettant un accès PMR aux laboratoires ont été réalisés, le remplacement de certains matériels de laboratoire est en cours et un espace dédié aux étudiants a été installé.

## Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 9 Le comité constate que le plan stratégique et ses orientations sont méconnus des différentes parties prenantes internes et externes. Cela ne permet pas d'une part à l'établissement de faire connaître ses axes prioritaires d'évolution et d'autre part aux

parties prenantes d'identifier les liens entre le plan stratégique et le plan d'action à l'œuvre. Une communication plus large sur ce point permettrait probablement de donner du sens pour chacun aux actions pilotées par l'institution.

- 10 Le comité salue la volonté affichée de la nouvelle gouvernance récemment en place de la HEPHC de prôner un management plus en proximité avec une réelle volonté d'explicitier et de partager sa vision stratégique et de mettre en place une démarche qualité plus explicite. En, ce sens, la communication avec les équipes se met en place avec notamment :
  - a. Des réunions avec les directeurs adjoints qui permettent d'assurer un relai avec la coordination des sections.
  - b. Des réunions de département qui auront vocation entre autres d'assurer un suivi régulier du plan d'action.
  - c. Un module *Moodle* consacré à la démarche qualité qui permet de rendre disponibles les informations à l'ensemble des enseignants des deux implantations.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Communiquer et diffuser largement le plan stratégique et la vision qui en découle tant en interne sur l'ensemble des implantations et des sections qu'en externe auprès des parties prenantes professionnelles. Ainsi, chaque département, chaque implantation et chaque section pourront s'emparer des axes stratégiques prioritaires à déployer au regard de leurs problématiques spécifiques en s'appuyant sur des groupes de travail thématiques.
- 2 Pérenniser la coordination de la démarche qualité à l'échelle de la section afin de permettre un suivi et un pilotage du plan d'action au plus près des acteurs de la formation au quotidien.
- 3 Impliquer les parties prenantes extérieures et notamment les acteurs professionnels TLM afin d'apporter à la section un regard à la fois distancié et expert métier sur la pertinence et la cohérence du programme. Cette implication peut se vouloir régulière dans un objectif d'évaluation continue ou plus ponctuelle lors de temps forts comme la révision du programme ou des évolutions à envisager pour mettre en cohérence la formation et l'exercice sur le terrain.
- 4 Intégrer les représentants des étudiants à la démarche d'amélioration continue en les mobilisant sur des étapes telles que l'élaboration du DAv ou en mettant en place une analyse concertée des EEE et de la formation. Cela permettrait de gagner en transparence vis-à-vis des étudiants sur les actions engagées tout en les éclairant sur les finalités des EEE auxquelles ils participent. L'objectif serait de développer l'implication étudiante dans la démarche qualité de la HE et plus particulièrement pour l'amélioration de leur cursus.
- 5 Maintenir une réflexion sur les EEE. En effet, même s'il semble pertinent que la HEPHC propose un outil unique et harmonisé dans l'ensemble de ses sections, 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 sections à taille humaine telles que les 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.

- 6 Rendre visibles les résultats de l'analyse des EEE ainsi que les actions mises en place et leur prise en compte dans les adaptations du programme afin que les étudiants se sentent acteurs de l'évaluation de leur formation.
- 7 Formaliser et coordonner un temps de partage et d'analyse des résultats des EEE en équipe pédagogique. L'objectif serait d'une part d'identifier des axes communs d'amélioration et d'autre part, de provoquer des échanges entre enseignants des sections dans une approche réflexive, constructive et d'amélioration continue.

## 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

- 1 Le programme de formation TLM à la HEPHC a été aménagé suite à la révision de l'arrêté royal en 2019 avec notamment :
  - L'ajout d'activités d'apprentissage en blocs 2 et 3 (assurance qualité, laboratoire de biotechnologie appliquée, automatisation, etc.) afin de répondre à des demandes émanant du milieu professionnel pour mieux ancrer le cursus dans la réalité.
  - Une proposition de programme dans lequel les activités d'apprentissage ont des durées multiples afin d'améliorer l'organisation de l'enseignement en lien avec les modifications du calendrier académique (quadrimestres plus courts).

### Pertinence du programme

- 2 Le comité souligne la volonté de l'établissement d'inviter systématiquement les terrains de stage à évaluer la qualité du partenariat avec la HEPHC sur l'encadrement et le suivi de stages, mais aussi sur le support d'évaluation. Pour faire suite aux remarques des professionnels, une nouvelle révision de la grille de stage est en cours en lien avec des difficultés à évaluer certaines compétences métier. Cependant, ces difficultés ne sont pas toujours remontées par des professionnels TLM et cela interroge le comité quant à la connaissance des compétences métier à évaluer.
- 3 Le comité soulève une problématique globale de construction de l'identité métier TLM chez les étudiants. Cela se traduit de plusieurs façons :
  - a. Des visites de laboratoire et des travaux pratiques sur site sont organisés en bloc 1 et 2. Cependant, aux yeux du comité, l'absence de stage clinique durant les deux premières années de la formation ne permet pas une confrontation réelle des étudiants avec leur futur milieu professionnel. Le risque est que cela ne leur permette pas toujours de s'engager dans une voie professionnelle construite et réfléchie. En conséquence, les étudiants peuvent faire des choix d'orientation ou de réorientation par défaut ou par ignorance. Les blocs 1 et 2 se présentent plutôt comme des années de transition qui ne permettent pas aux étudiants de débiter leur processus de professionnalisation.
  - b. De la même façon, un cours sur l'automatisation a été ajouté en bloc 3, mais celui-ci arrive trop tard de l'avis du comité et il ne permet pas aux étudiants de se projeter dans la réalité de leur future pratique de TLM.
  - c. Enfin, il semble que les étudiants ne fassent pas suffisamment de liens entre leurs enseignements théoriques fondamentaux, les pratiques en laboratoire menées au sein de la formation et le milieu professionnel TLM dans la réalité de sa pratique. À ce jour, le comité constate que les profils enseignants du cursus n'intègrent pas de TLM de formation initiale. Malgré les difficultés de

recrutement de profils enseignants TLM, il semble incontournable aux yeux du comité que le cursus puisse enrichir son approche professionnalisante en apportant des regards enseignants provenant du cœur du métier qui amèneraient ainsi l'expertise pratique.

- d. Le comité note que la seule présence TLM au sein du cursus est incarnée par le préparateur des laboratoires ; en effet, le cursus ne compte pas de maître de formation pratique (MFP) 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. Le comité est convaincu que le positionnement d'enseignants ou de MFP à profil métier TLM permettrait sans doute d'explicitier davantage les objectifs des cours au regard des compétences attendues sur le terrain et amèneraient les étudiants à se projeter dans des aspects plus concrets de leurs apprentissages en développant le « *training and transfert* » indispensable à la compréhension du métier.
- 2 Le comité souligne les initiatives d'activités construites en interdisciplinarité, par exemple le dépistage du diabète en lien avec les étudiants en diététique. En effet, ces activités donnent du sens à la pratique du laboratoire et permettent aux étudiants de se projeter dans la réalité d'un parcours patient en collaborant avec d'autres professionnels.
- 4 Le comité perçoit que les étudiants se sentent préparés et prêts à intégrer le milieu professionnel, mais cela moyennant un temps d'adaptation et une formation complémentaire qui leur permettra de s'adapter aux attendus et aux exigences du poste pour lequel ils sont recrutés. Au regard de la pénurie actuelle sur le métier de TLM et des tensions liées à la densité de l'activité en secteur professionnel, le comité n'est pas convaincu que le nécessaire temps d'adaptation à l'emploi puisse être totalement assuré par les employeurs pour permettre aux nouveaux professionnels TLM d'être intégrés et opérationnels de façon optimale.
- 5 Le comité a bien conscience que les restrictions règlementaires récentes (réalisation du stage clinique dans des laboratoires agréés) constituent un frein aux possibilités de mobilité internationale pour les étudiants du cursus TLM. Malgré cela, les modalités de mobilité sont tout de même présentées aux étudiants. Le comité constate malgré tout que les étudiants ne s'inscrivent pas dans cette démarche pour saisir une opportunité de réaliser une partie de leur formation à l'étranger.

## Cohérence du programme

- 6 Le comité souligne l'important travail d'harmonisation des sections TLM sur les deux sites avec l'objectif de gagner en cohérence. En effet, sous l'impulsion de la crise sanitaire et de la nouvelle gouvernance de l'établissement, les équipes des sections ont multiplié les contacts et les échanges. Un espace virtuel de travail en commun a également été créé ; cet espace est actif, il est alimenté par les enseignants qui partagent par ce biais leurs documents, supports pédagogiques, grilles d'évaluation et tout autre élément concernant la section TLM. Cet espace d'échange a largement contribué à la communication entre les enseignants des deux sites qui ont désormais acquis le réflexe de s'interroger mutuellement et de réfléchir ensemble à propos des évolutions qu'ils souhaitent apporter à leurs contenus ou à leurs méthodes pédagogiques. Cependant, le comité constate qu'il n'existe pas d'échanges entre étudiants des deux sites qui ne se rencontrent pas dans le cadre d'activités en commun, par exemple. Malgré la question logistique que cela soulève, pour les transports notamment, le comité soulève les bénéfices que cela pourrait avoir en

termes d'échanges pour les étudiants. *A minima*, des activités ou des challenges en ligne pourraient s'organiser pour susciter les interactions entre étudiants des deux sites.

- 7 Le comité souligne l'inclusion dans les scénarii pédagogiques d'activités hybrides ou d'activités à distance mises en place de façon rapide durant la crise sanitaire. L'équipe pédagogique a su tirer profit de ces nouvelles modalités d'apprentissage pour conserver, dans certaines unités d'enseignement, des activités en ligne qui permettent aux étudiants une pratique interactive avec par exemple : le microscope en ligne, les captations vidéo de certains cours, les cours interactifs sur *Moodle*, les laboratoires avec des études de cas cliniques théoriques ou pratiques. De plus, un projet d'e-labo est en cours d'élaboration et pourra s'intégrer pleinement en tant que pratique pédagogique innovante de la formation TLM.
- 8 Le comité salue les efforts réalisés par la HEPHC pour s'engager vers une vraie démarche d'encadrement pédagogique des stages. En effet, les stages sont encadrés par des bilans de suivi systématiques à mi-stage et formalisés par une visite de l'enseignant sur le terrain de stage. Il existe un échange enseignant/stage autour du suivi et de l'accompagnement de l'étudiant qui permet de réguler les difficultés rencontrées par l'étudiant tout en facilitant sa progression dans ses apprentissages. Cette démarche pourrait être développée entre enseignants et professionnels avec une approche centrée sur les compétences métiers TLM et autour de la progression de l'étudiant.
- 9 Le comité note que, conformément aux recommandations de la visite AEQES initiale, la grille d'évaluation des stages a été revue pour tendre vers une évaluation des acquis liés aux compétences métier.
- 10 Le comité constate que le TFE est mis en lien avec le stage de bloc 3 afin que la pratique sur le terrain puisse permettre à l'étudiant d'avancer et d'affiner son travail sur la thématique ou la problématique choisie. Ce choix de mise en relation semble plutôt pertinent et cohérent aux yeux du comité, car cela permet d'amener une vraie approche de la réalité de la pratique au sein du TFE. Cependant, le premier stage étant tardif en bloc 3, il semble que les étudiants soient amenés à choisir un sujet de TFE et donc un stage en lien sans avoir eu une approche terrain au préalable. Il apparaît donc que certains choix de TFE se font davantage au gré d'un accord de stage que d'une réelle motivation pour un sujet en particulier.
- 11 Le comité salue l'encadrement des TFE qui est systématiquement réalisé par les enseignants de la section TLM. En effet, chaque étudiant se voit désigner un « promoteur de recherche », enseignant de la section. Chaque enseignant suit jusqu'à trois étudiants, ce qui semble cohérent en termes d'accompagnement et de suivi.
- 12 La charge de travail semble répartie de façon inégale entre les blocs. Plutôt équilibrée en blocs 1 et 3, celle-ci semble très importante en bloc 2 et a pour incidence un taux d'échec important pour de nombreux étudiants qui réalisent les UE du bloc 2 sur deux ans. Le comité attire l'attention de la direction sur ce point, car cela impacte la durée des études pour les étudiants et peut avoir pour conséquence une précarisation de leur situation et une démotivation à poursuivre leur formation.

## Efficacité et équité du programme

- 13 Le comité constate à la fois des disparités et des contraintes organisationnelles liées à la répartition et à l'implantation du matériel pour les travaux pratiques de laboratoires :

- a. Pour le site de Saint-Ghislain, les matériels sont disponibles sur site donc les étudiants réalisent les pratiques de laboratoire sur l'implantation de la HEPHC.
  - b. En revanche, le site de Montignies-sur-Sambre ne dispose pas de l'ensemble du matériel ce qui impose aux étudiants de se déplacer en laboratoire à Charleroi avec une organisation particulière tant pour les étudiants que les enseignants.
- 14 Le comité remarque une satisfaction importante des étudiants qui apprécient le contexte d'apprentissage de leur section et de leur établissement, et ce à plusieurs niveaux. Les étudiants décrivent des équipes pédagogiques disponibles, à l'écoute et qu'ils peuvent solliciter et questionner en cas de besoin tant au niveau des enseignants que de la coordination des sections. Les étudiants se sentent soutenus et le climat est propice à leur réussite.
- 15 Même si les étudiants semblent peu faire appel aux dispositifs d'aide à la réussite, le comité constate les efforts réalisés pour soutenir l'aide à la réussite des étudiants. Les services sont en place et les étudiants en ont connaissance par voie d'affichage très présent dans l'établissement ainsi que par les activités d'intégration menées en début d'année telles que la *Murder Party* ou le *Who's who*.
- 16 Le comité souligne les actions menées par le service d'appui pédagogique qui vient en renfort des enseignants des deux sites et propose une offre de formations continues adaptées aux besoins et aux demandes des professionnels des sections. À ce titre, les enseignants ont par exemple bénéficié de formations sur la thématique des évaluations afin de mettre en place plus aisément les évaluations intégrées pour s'assurer du niveau de maîtrise des savoirs complexes par les étudiants.
- 17 Le comité constate que l'évaluation de l'étudiant n'est pas totalement uniforme en fonction des terrains de stage. En effet, même si les grilles d'évaluation sont institutionnelles et communes, les modalités de l'évaluation et du suivi du stage, et par voie de conséquence le suivi de l'acquisition des compétences, ne sont pas contractualisées avec les terrains de stage ce qui pourrait engendrer des disparités dans l'évaluation et la progression des étudiants.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Impliquer des professionnels TLM lors de la révision de la grille d'évaluation de stage. En effet, les TLM diplômés sont positionnés en tant qu'évaluateurs pairs et leur expertise métier apportera la pertinence et la cohérence nécessaires à cette révision.
- 2 Renforcer la découverte du milieu professionnel dès le début de la formation (blocs 1 et 2) par la réalisation d'un stage d'immersion. Cela permettra aux étudiants de mieux cerner la réalité professionnelle de leur futur métier, de faire un choix plus éclairé de leur thématique et de leur stage TFE et d'engager plus rapidement la construction de leur identité professionnelle.
- 3 Engager une réflexion autour de la charge de travail des étudiants de bloc 2 afin de rééquilibrer la charge entre les trois blocs, d'optimiser chaque année et de favoriser la réussite des étudiants en bloc 2.
- 4 Diversifier les profils des enseignants pour inclure des enseignants au profil métier TLM et/ou inclure des profils de maîtres de formation pratique TLM. Le comité est convaincu que les apports et la plus-value pourraient en être multiples pour les étudiants avec par exemple :

- a. Le renforcement des liens entre les enseignements fondamentaux et leurs applications concrètes dans le métier TLM.
  - b. La facilitation des relations avec les terrains de stages grâce à des échanges entre pairs induisant également un accompagnement pédagogique et un suivi des compétences plus pertinent.
- 5 Construire et organiser, en partenariat avec les parties prenantes professionnelles, des activités facilitant la transition des futurs diplômés des études vers l'exercice professionnel et leur intégration optimale dans leur emploi. L'implémentation de stages plus tôt dans le cursus de formation (B1 ou B2) ou des temps d'échanges comme des « *speed-dating* » pourraient permettre aux étudiants de rencontrer et d'échanger avec des professionnels, des chefs de laboratoires ou des alumni.
- 6 Engager une réflexion avec les étudiants autour des problématiques associées à la mobilité internationale afin d'identifier les freins à sa mise en œuvre et de soutenir les démarches des étudiants volontaires pour s'inscrire dans ce type d'échange. Envisager également d'autres possibilités telles qu'une ouverture à des partenariats internationaux au sein du cursus comme des interventions de professeurs invités, de professionnels francophones ou l'organisation de la participation des étudiants à des congrès ou séminaires des sociétés savantes et/ou des professionnels d'analyses médicales.
- 7 Poursuivre la dynamique de mutualisation inter-sites :
  - a. En organisant des temps d'échanges pédagogiques pour permettre aux enseignants de développer le travail d'équipe et le partage tant sur les méthodes que sur les contenus.
  - b. En partageant des activités pour les étudiants des deux sites en présentiel ou en distanciel, sur des temps pédagogiques ou sur des moments plus conviviaux avec des échanges ou des challenges inter-sites.
  - c. En mutualisant autant que possible le matériel de pratique de laboratoires via une planification alternée des années d'études dans les deux sites. Cela permettrait d'une part de gagner en équité de formation pour les étudiants, d'autre part d'homogénéiser la formation sur les deux sites et d'éviter ainsi de créer une concurrence entre eux.
- 8 Poursuivre le travail engagé sur l'encadrement pédagogique des stages en intégrant la relation pédagogique enseignants/professionnels TLM pour permettre une vraie démarche de soutien du développement des compétences professionnelles de l'étudiant tout en renforçant les liens HE-terrains de stage.
- 9 Contractualiser, via une charte d'accueil et d'encadrement de l'étudiant par exemple, le suivi de l'acquisition des compétences en stage et leur évaluation par un évaluateur pair afin de gagner en pertinence pour l'étudiant dans la construction de ses compétences métier.

## 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 constate que la nouvelle gouvernance de la HEPHC semble impulser une dynamique plus participative avec par exemple la consultation des enseignants et le recueil de leurs avis et souhaits via un tableau lors de la rédaction du DAv. De plus, sous l'impulsion du décret Gouvernance (2019), le mode de management de l'établissement se modifie pour aller vers un management plus en proximité avec la nomination de directeurs adjoints pour chaque implantation qui se font le relai de la direction-présidence pour expliciter et concrétiser les objectifs stratégiques. Cependant, cette réorganisation est récente et le profil de fonction des directeurs adjoints n'est pas encore défini.
- 2 Le comité a pu constater une réelle volonté de l'ensemble des personnels des sections de s'engager dans une démarche d'amélioration continue en ayant à cœur de faire évoluer leurs pratiques. En ce sens, beaucoup d'initiatives ont été menées plutôt de façon informelle, mais avec l'objectif d'échanger, d'évaluer et de prendre en compte les avis des parties prenantes. Ainsi, les échanges menés de façon informelle avec les étudiants ou leurs représentants ne sont pas tracés et le suivi et l'attention qui y sont portés par l'établissement ne sont pas rendus visibles pour les cohortes d'étudiants qui ne mesurent pas toujours les actions d'améliorations à l'œuvre dans leur structure.
- 3 Le comité souligne l'évolution des pratiques d'échanges et de partages entre les sections des deux sites. Ces démarches, à l'initiative des enseignants, semblent permettre davantage de collaboration et de concertation tant dans les contenus des enseignements, dans les évolutions à y apporter que dans des aspects plus pratiques comme des prêts de matériels entre sites.

#### Implication des parties prenantes

- 4 Le comité constate que les étudiants en section TLM ne sont pas réellement impliqués dans les démarches. En effet, il n'existe pas de définition et de formalisation du rôle, des missions et de la place des représentants des étudiants. Par ailleurs, les étudiants positionnés sur ce rôle semblent l'avoir été par hasard ou par l'incitation directe des enseignants ou du coordinateur de section ; les délégués ne sont pas élus avec un processus harmonisé sur l'ensemble du département et/ou de la HEPHC. De ce fait, leur rôle n'est pas rendu visible pour les autres étudiants qui ne s'appuient pas sur leurs représentants et ne profitent pas pleinement de cette voie de communication pour faire remonter les problématiques qu'ils peuvent rencontrer. Par ailleurs, 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 Par ailleurs, le comité souligne que les relations avec les représentants des étudiants délégués tiennent plutôt de l'informel. Même si, au regard de la taille réduite de la section, le comité comprend que ces relations puissent s'en trouver facilitées. Cependant, à ce jour, les demandes des étudiants ne sont pas tracées et les suites données ne sont pas communiquées de façon globale ce qui, aux yeux du comité ; a probablement un impact sur la visibilité du rôle des délégués et de la pertinence de leur positionnement.
- 6 Les parties prenantes externes professionnelles (terrains de stages) font l'objet d'une consultation systématique ; en effet, à chaque fin de stage, une enquête de satisfaction leur est adressée pour faire émerger toute difficulté ou point d'amélioration en lien avec l'accueil et l'encadrement des étudiants, mais aussi dans leur vécu du partenariat avec la HEPHC. Le comité salue ce dispositif dont l'analyse des données permet une véritable remontée d'information vers la HEPHC pour améliorer ses relations avec son réseau de terrains de stages. Cela permet d'engager la réflexion sur des actions d'amélioration à mener, par exemple une réflexion est en cours sur la révision des grilles de stages (cf. Critère B).

## Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 7 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 avec le souci de conserver leur accessibilité et leur disponibilité dans leurs relations avec les étudiants qui le soulignent comme un point positif d'attractivité de la formation et de l'établissement.
- 8 Même si la démarche d'amélioration continue n'est pas toujours formalisée et intégrée comme méthode de management de l'établissement, les prémices en ont été engagées lors de l'inscription de l'établissement dans la démarche ISO qui a pu à cette occasion formaliser différentes procédures et documents généraux à l'échelle de la HEPHC. La nouvelle gouvernance tend à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue davantage porteuse de sens pour les personnels de la formation avec notamment le référentiel AEQES comme base.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Définir et formaliser le profil de fonction des directeurs adjoints afin d'asseoir leur positionnement tant hiérarchique que fonctionnel dans l'établissement et de clarifier leur rôle et leurs missions pour les différents interlocuteurs de la formation.
- 2 Formaliser les démarches informelles ou implicites afin de rendre visibles et transparentes l'ensemble des actions d'améliorations engagées notamment celles bénéficiant ou impliquant les étudiants.
- 3 Transformer les initiatives de prises de contact et d'échanges entre les enseignants des deux sites en une vraie démarche de travail d'équipe pédagogique en pérennisant et en officialisant le travail en commun entre les personnels des deux sites avec l'objectif de mutualiser les pratiques pour garantir aux étudiants des deux implantations une harmonie et une équité d'offre de formation.
- 4 Positionner et affirmer le poste de délégué en définissant 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 pourrait avoir pour effet de rendre plus visible cette fonction et de gagner en attractivité pour les étudiants.

- 5 Organiser des temps d'échanges réguliers entre direction du cursus et représentants des étudiants autour de temps dédiés et identifiés. Le comité conseille également d'assurer la traçabilité des éléments discutés avec les représentants des étudiants ainsi que des suites qui leur sont données afin que le fonctionnement soit totalement transparent pour les promotions.

## Conclusion

La Haute École de la Province du Hainaut-Condorcet a restructuré l'organisation de ses sections en départements qui bénéficient aujourd'hui d'un pilotage global, de directions de départements, de directions adjointes ainsi que de coordinations de sections. Cette réorganisation du pilotage va s'accompagner d'un plan stratégique qui est en cours d'élaboration et que les sections devront s'approprier en termes d'axes prioritaires à leur échelle.

La coordination de la démarche qualité est également revue et demande à être pérennisée pour gagner en suivi et en efficacité afin d'évoluer vers une démarche d'amélioration continue incluant l'ensemble des parties prenantes de la section afin d'amener une vision globale au processus d'amélioration.

L'ensemble de ces démarches s'appuie sur des acteurs de la formation volontaires et qui démontrent une réelle envie de travailler ensemble pour offrir aux étudiants une formation adaptée, pertinente et en cohérence avec les attendus du milieu professionnel. Des initiatives se sont ainsi mises en place en ce sens afin de mutualiser, d'échanger ensemble pour s'engager dans la révision du programme en tenant compte de l'évolution de la profession TLM. Ce travail est à soutenir et à coordonner avec une approche et une expertise métier au sein même de la section qui permettra de poursuivre le travail autour de l'encadrement des stages tout en créant des liens forts entre pairs de la section et du milieu professionnel.

# 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

SCHUMACHER Nathalie  
Directrice du département de la santé.

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

De Weiruld Severine  
Reuse Sophie.

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).  
<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.