



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

RAPPORT D'ÉVALUATION INITIALE

Cluster Soins infirmiers – Sagefemme

Bachelier infirmier responsable de
soins généraux

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

Philippe LEPOIVRE
Samantha ALBERT
Éric FOULON
Jerry VAN BIENE

08 juillet 2024

Table des matières

Soins infirmiers-Sagefemme : Haute École Francisco Ferrer.....	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	9
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	11
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	12
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	14
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	14
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	15
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	17
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	17
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	18
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	18
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	19
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	21
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	21
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	22
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	22
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	23
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	24
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	24
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	24
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	25
Conclusion	26
Droit de réponse de l'établissement.....	27

Soins infirmiers-Sagefemme : Haute École Francisco Ferrer

Contexte de l'évaluation

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

L'AEQES a donc procédé en 2023-2024 à l'évaluation du bachelier infirmier responsable de soins généraux. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 15 et 16 février 2024 à la Haute École Francisco Ferrer sur l'implantation de l'hôpital Brugmann, accompagnés par deux membres de la cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré deux représentants des autorités académiques, vingt-neuf membres du personnel, douze étudiants, cinq diplômés et six représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Philippe Lepoivre, expert en gestion de la qualité, président du comité
- Samantha Albert, experte étudiante
- Éric Foulon, expert pair
- Jerry Van Biene, expert pair et de la profession

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

FORCES PRINCIPALES

- La mise en place d'un système institutionnel d'amélioration de la qualité par une approche de management stratégique
- L'approche par compétences déployée par l'établissement pour cibler les compétences identifiées dans le référentiel de l'ARES
- La volonté d'assurer une participation étudiante dans les différentes instances

FAIBLESSES PRINCIPALES

- L'insuffisance des moyens humains consacrés à l'assurance qualité au service du pilotage du BIRSG
- Les pratiques d'assurance qualité qui demeurent trop informelles et font insuffisamment appel aux indicateurs de pilotage pour mesurer l'impact des actions entreprises
- Le caractère participatif insuffisant de la procédure de définition des plans d'action pour garantir l'adhésion des parties prenantes internes
- Le nombre élevé des actions d'amélioration planifiées par rapport aux moyens humains que la haute école peut déployer pour les mener à bien
- L'image de la haute école véhiculée par les étudiants et les partenaires de stage peu prise en compte dans la stratégie de communication externe de l'établissement

OPPORTUNITÉS

- Les milieux professionnels et le réseau des anciens étudiants de la HEFF permettant de mesurer l'évolution des besoins du marché de l'emploi
- Un marché de l'emploi particulièrement propice aux études en soins infirmiers
- Les ressources offertes par le pôle académique de Bruxelles pour élargir les ressources numériques accessibles aux étudiants et l'organisation des formations continues

MENACES

- Les règles du financement reçu de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui aboutissent à une réduction de financement de la HEFF par étudiant
- L'autonomie très limitée vis-à-vis du pouvoir organisateur (PO) qui impacte l'agilité de l'ensemble des strates décisionnelles et opérationnelles de l'établissement

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Prioriser les objectifs stratégiques et les actions qui en découlent pour coller étroitement à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser.
- Augmenter les moyens humains consacrés à l'implémentation de la démarche qualité tant au niveau institutionnel qu'au niveau de la section organisant le bachelier infirmier responsable de soins généraux (BIRSG). L'établissement gagnerait également à expliciter sa démarche qualité dans une charte qualité qui aiderait les parties prenantes à en comprendre le sens et l'intérêt.
- Trouver un équilibre entre les volets formel et informel de l'assurance qualité qui soit adapté à la culture et à la taille de la HEFF afin de créer les conditions favorables à une culture qualité partagée.
- Définir les indicateurs de pilotage permettant de mesurer l'efficacité et l'impact des actions d'amélioration décidées.
- Accompagner chaque mission institutionnelle d'un profil de fonction qui définisse les attentes de la direction et permette aux agents chargés de cette mission de connaître le périmètre de leurs responsabilités. Un entretien d'évaluation pourrait utilement compléter le profil de fonction et contribuer à mieux prendre en compte les difficultés rencontrées par les personnes en charge de ces actions.
- Prendre en compte l'évolution des préoccupations du monde professionnel et des alumni sur la pertinence du programme et les pistes d'amélioration de celle-ci.
- Poursuivre les efforts amenant à la mise en place des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) en tant que démarche institutionnelle.
- Planifier les actions retenues selon le mode projet qui implique de préciser clairement l'objectif souhaité, de définir les moyens humains requis, de dresser le calendrier des actions à mener, de désigner le(s) responsable(s) en charge des actions et de connaître les indicateurs d'efficacité de celles-ci.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Francisco Ferrer (HEFF) est un établissement supérieur qui a vu le jour en 1966 et dont le pouvoir organisateur (PO) est la Ville de Bruxelles. Elle résulte du regroupement des écoles du supérieur de la Ville de Bruxelles.

La HEFF fait partie du réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

L'établissement compte cinq départements (Arts appliqués, Économique et social, Paramédical, Pédagogique et Technique) répartis sur cinq implantations.

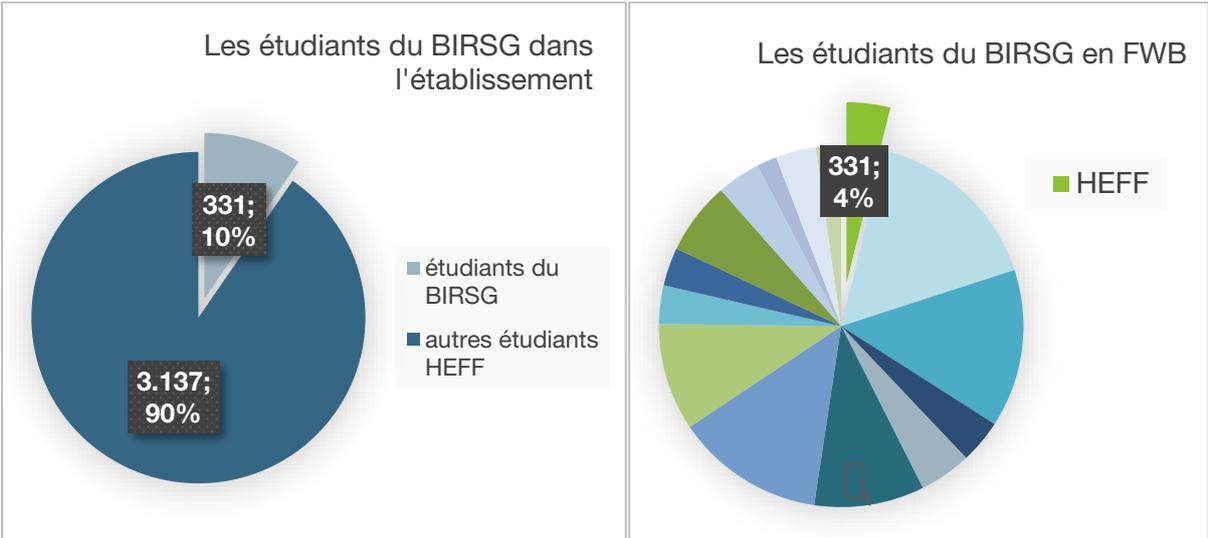
Le département Paramédical de la HEFF se déploie sur deux sites :

- le site Brugmann où se déroulent les cursus de sagefemme (bachelier 240 ECTS) et infirmier responsable de soins généraux (bachelier 240 ECTS) et différentes spécialisations (60 ECTS) : pédiatrie et néonatalogie, santé mentale et psychiatrie et soins périopératoires ;
- le site Terre-Neuve où s'organise le cursus de technologue de laboratoire médical (Bachelier 180 ECTS).

En outre, le département paramédical de la HEFF participe à trois formations codiplômantes :

- Le MSI Brussels (master en sciences infirmières) avec la Haute École de Bruxelles - Ilya Prigogine, l'Université libre de Bruxelles, l'Université catholique de Louvain, la Haute École Léonard de Vinci et l'EPHEC;
- Le bachelier Accueil et éducation du jeune enfant en collaboration avec la Haute École de Bruxelles - Ilya Prigogine, la Haute École Bruxelles-Brabant et la Haute École Lucia de Brouckère ;
- La spécialisation interdisciplinaire en Gériatrie et Psychogériatrie en collaboration avec la Haute Ecole Bruxelles-Brabant et La Haute Ecole Ilya Prigogine.

En 2021-2022, le bachelier infirmier responsable de soins généraux attirait 331² étudiants, ce qui représentait donc 10% de la population étudiante de la haute école comptant en tout 3468 étudiants. La HEFF forme 4% de la population étudiante du BIRSG en Fédération Wallonie Bruxelles (total de 8541 étudiants).



² Source : base de données SATURN et dossiers d’avancement des établissements, année de référence : 2021-2022.

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 Les organes de gouvernance de la HEFF impliqués dans le pilotage du bachelier infirmier responsable de soins généraux (BIRSG) sont principalement :
 - a. Le conseil d'administration (CA) qui est l'organe de gestion de la haute école ; il est présidé par le membre du collège échevinal ayant l'enseignement dans ses attributions.

Les statuts prévoient dans la composition du CA 20% d'étudiants et 25% de membres du personnel. Le CA est habilité par l'autorité communale à exercer les compétences attribuées aux autorités des hautes écoles pour tous les textes légaux. Il approuve notamment le programme général des études et la répartition de l'allocation globale des moyens.
 - b. Le collège de direction est composé des directeurs de départements et présidé par la directrice présidente. Il est l'organe exécutif de la HEFF.
 - c. Les conseils de département composés notamment d'enseignants et d'étudiants ; il assure la cohérence et la coordination du fonctionnement des sections de chaque département.
 - d. La concertation d'équipe du BIRSG qui travaille au pilotage de la formation en étant épaulé par d'éventuels groupes de travail (GT) pour des questions particulières.

Cette gouvernance garantit à priori une représentation correcte des parties prenantes internes (enseignants et étudiants), mais le comité des experts relève une participation très faible des étudiants aux travaux du conseil de département. Parmi les causes possibles de cet absentéisme figure la valorisation de cette participation qui ne peut se faire qu'en termes d'heures de stage pour autant que ce soit une période dédiée aux stages. Cette limite apportée à la valorisation de la participation des étudiants au conseil de département pourrait entraîner un manque de motivation des étudiants pour l'exercice de ces fonctions qui, outre leur importance dans la gouvernance de la HEFF, contribuent pourtant à renforcer leurs compétences de *leadership* et de communication.

- 2 En tant que pouvoir organisateur de la HEFF, la Ville de Bruxelles établit les budgets et pourvoit aux frais de fonctionnement de l'établissement, au coût des infrastructures, de l'équipement et des activités pédagogiques de chaque département d'enseignement. Les conséquences de cette gestion financière de la HEFF sur le BIRSG sont abordées au critère 4 (gestion des ressources humaines et matérielles).
- 3 Les autorités de la HEFF affichent la volonté de mettre en place un management stratégique. Pour ce faire, un plan stratégique est en cours de construction ; la version présentée lors de l'évaluation montre la vision d'avenir de la HEFF de la directrice

présidente entrée en fonction en 2022-2023. Cette version préliminaire doit encore être complétée par les points qui relèvent plus spécifiquement de la stratégie du pouvoir organisateur (PO). Le comité observe avec satisfaction que les valeurs de la HEFF sont bien présentes dans ce plan stratégique, notamment les valeurs de diversité, d'ouverture et de solidarité qui lui permettent d'accueillir une population étudiante dont l'origine socioéconomique est parfois peu favorisée et d'autre part, de jouer le rôle d'ascenseur social.

Alors qu'un plan stratégique apporte idéalement une vision d'avenir partagée entre les autorités, le personnel et les étudiants, le comité regrette que la démarche qui a présidé à la préparation de cette première version ne soit guère participative ; ce déficit de participation pourrait entraîner, si on n'y prend garde, un manque d'intérêt des parties prenantes pour ce plan et un déficit de leur participation aux actions qui seront mises en place pour le concrétiser.

4 Cette première version du plan stratégique s'organise autour de sept objectifs généraux :

- a. Améliorer les infrastructures de façon pérenne ;
- b. Renforcer la communication externe ;
- c. Accentuer la dimension internationale de la HEFF ;
- d. Intensifier la représentation de la HEFF dans les instances liées à l'enseignement supérieur et dans les réseaux professionnels ;
- e. Soutenir un accès financier démocratique ;
- f. Améliorer l'accueil à la HEFF ;
- g. Promouvoir le sentiment d'appartenance à la HEFF.

Chacun de ces objectifs se décline ensuite en sous-objectifs (au total 20 sous-objectifs). Le comité observe qu'à ce stade de la construction du plan, ces sous-objectifs ne sont pas assortis d'un objectif chiffré permettant de justifier le lancement d'une action d'amélioration et d'en juger ensuite l'efficacité.

Le comité souscrit globalement à la pertinence de ces objectifs et sous-objectifs, mais il s'interroge sur la capacité de la HEFF à pouvoir mettre en œuvre tous les points qui pourraient intéresser le BIRSG, eu égard aux moyens humains limités que l'établissement peut mobiliser. Cette crainte sera précisée en lien avec le critère 5.

- 2 Les organes de gouvernance s'appuient sur des services transversaux destinés tantôt à l'appui aux étudiants tantôt à l'aide aux enseignants. Le fonctionnement de ces services sera abordé en lien avec les critères d'évaluation qui les concernent. À ce stade, relevons cependant qu'ils se situent tous au siège central de la HEFF, site du Palais du Midi et que ce manque de proximité avec le site Brugmann peut constituer une difficulté pour remplir leurs missions efficacement. Le comité observe néanmoins avec satisfaction que plusieurs antennes de ces services et des points de contact situés au site Brugmann ont été créés et permettent alors aux étudiants de trouver un interlocuteur de proximité ou d'obtenir un rendez-vous au siège central de l'établissement.

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

- 3 Le coordinateur qualité institutionnel est un enseignant de la HEFF qui vient d'être désigné par la directrice présidente. Il conserve la responsabilité de l'ensemble de ses cours et consacre 10% de sa charge à la gestion de la qualité. Aux yeux du comité, cette charge

de 10%, qui a été attribuée sans profil de fonction, apparaît très insuffisante pour mener à bien la responsabilité de construire une culture qualité cohérente permettant d'aligner les objectifs stratégiques, les plans d'action et les indicateurs de pilotage qui garantissent l'efficacité et l'efficacité des actions entreprises. La capacité à construire cet alignement est indispensable à l'existence des boucles d'amélioration sur lesquelles se fonde la culture qualité. Le comité note également que les objectifs précis de la démarche qualité au niveau institutionnel n'apparaissent guère dans le dossier d'autoévaluation (DAE) et lors des entretiens.

Cette charge du coordinateur est d'autant plus insuffisante que la personne présentée comme la coordonnatrice qualité de la section qui devrait l'épauler vient d'être désignée à l'occasion de la rédaction du DAE du BIRSG, pouvant ainsi donner l'impression que les préoccupations de la qualité de la section coïncident encore trop avec le calendrier des évaluations externes de l'AEQES. D'une manière générale, le comité voit mal comment la section BIRSG met en place une démarche qualité structurée au service de la qualité du BIRSG.

- 4 Le comité comprend la préoccupation des autorités de la HEFF de ne pas immobiliser des moyens humains trop importants au service de la démarche qualité. Cependant, l'objectif d'aligner les objectifs stratégiques avec le plan d'action de la section et les indicateurs de pilotage est une tâche essentielle des services qualité qui ne se limite pas à l'écriture des procédures. D'autre part, certaines actions qualité menées à ce jour par les services généraux s'avèrent peu pertinentes au regard du pilotage de la formation. À titre d'exemple, les questionnaires destinés aux enseignants et aux étudiants que le comité a pu consulter génèrent très peu d'informations pertinentes permettant de définir d'éventuelles actions d'amélioration. Les principales raisons sont les suivantes :
 - a. Ces questionnaires sont exagérément longs. Ainsi, les enquêtes destinées aux enseignants et aux étudiants proposent respectivement 129 et 104 questions. Une telle longueur n'incite pas à y répondre.
 - b. Beaucoup de ces questions permettent l'expression d'un éventuel mécontentement, mais sans en préciser la (ou les) cause(s) précise(s) qui permettrai(en)t de mettre en œuvre des actions d'amélioration ciblées.
 - c. La pertinence des questions est parfois discutable. Ainsi, des questions adressées aux étudiants de l'ensemble des blocs portent sur la satisfaction vis-à-vis l'ensemble du programme que seuls les étudiants de dernière année (ou mieux les jeunes diplômés) peuvent évaluer correctement.
 - d. Les questions destinées aux étudiants que l'école qualifie d'EEE institutionnelles portent plus sur les équilibres internes du cursus que seuls les étudiants de fin de cycle (ou les jeunes diplômés) peuvent réellement évaluer.
 - e. Enfin, les taux de participation aux deux enquêtes dont les résultats ont été portés à la connaissance du comité sont très faibles (21 réponses des enseignants alors qu'en 2021-2022, 51 membres du personnel enseignant étaient ciblés ; neuf étudiants, sur un total d'environ 300, ont répondu au questionnaire qui leur était destiné).

À ce stade, la culture qualité de l'établissement repose donc essentiellement sur l'engagement des individus ; il s'avère informel et s'appuie très peu sur une démarche institutionnelle. Le fait que les traces écrites du précédent DAE aient disparu parce que les personnes impliquées n'étaient plus présentes illustre cette analyse et les conséquences possibles de ce manque de formalisme. Le comité n'oppose pas ces deux approches (institutionnelle et informelle) qui doivent être complémentaires. Il considère qu'une des responsabilités du coordinateur qualité institutionnel consiste à trouver un équilibre entre un système qualité formalisé indispensable à la mémoire des actions menées et à la

définition d'indicateurs fiables et l'agilité qui reste de mise pour la résolution rapide de problèmes quotidiens pour lesquels des procédures plus formelles n'engendrent pas automatiquement de valeur ajoutée.

- 5 Le comité observe peu d'indicateurs de pilotage qui soient spécifiques à l'action que l'on veut améliorer (à titre d'exemples : un taux de réussite, un pourcentage de mobilité internationale, un taux d'abandon, etc.) et assortis d'un objectif institutionnel (par exemple le taux d'abandon en bloc 1 en dessous duquel l'institution ne veut pas descendre ou le pourcentage d'étudiants qui partent en mobilité internationale) afin d'objectiver la nécessité d'entreprendre les actions d'amélioration et d'en mesurer l'efficacité.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 6 Le comité observe que, dans l'élaboration du programme de BIRSG, les institutions d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) utilisent un référentiel de compétences associées à l'exercice de la profession d'infirmiers responsables de soins généraux qui repose sur les travaux successifs de plusieurs instances: politique, professionnelle et académique :
 - a. L'Union européenne : la directive européenne 2013/55/UE vise à garantir la mise en conformité des programmes du BIRSG pour permettre la reconnaissance automatique du titre d'infirmiers responsables de soins généraux (article 31) et la mobilité des diplômés.

Cette directive prévoit que le titre requiert :

 - i) une durée d'étude d'au moins 3 années exprimée en crédits ECTS,
 - ii) 4.600 heures d'enseignement théorique et clinique,
 - iii) une durée de l'enseignement théorique équivalent à au moins un tiers de la durée minimale de la formation,
 - iv) une durée de l'enseignement clinique équivalent à au moins la moitié de la durée minimale de la formation, soit 2.300 heures.
 - b. L'État fédéral belge : l'avis remis par le Conseil fédéral de l'art infirmier au ministre fédéral de la Santé publique prend en compte cette directive tout en l'intégrant à la loi belge relative à l'exercice des professions de soins de santé ;
 - c. La FWB : en octobre 2016, les établissements d'enseignement supérieur ont, avec l'ARES, opérationnalisé cette directive européenne et l'avis du Conseil fédéral de l'art infirmier en définissant dans un premier temps six compétences qui constituent la clé de voute du programme de BIRSG. L'ARES a ensuite publié en 2023 un second référentiel élargi à 10 compétences afin de mieux coller au niveau 6 (type court) du cadre francophone des certifications de l'enseignement supérieur. Ce second référentiel n'est pas encore pris en compte par la HEFF dans le programme BIRSG qui fait l'objet de cette évaluation. Il entrainera une nouvelle révision de son programme qui devra être planifiée par l'établissement.
- 7 La HEFF doit respecter les compétences ciblées par les référentiels de l'ARES tout en « colorant » son programme de BIRSG par un profil d'enseignement qui tienne compte de ses spécificités et valeurs. Dans ce contexte, la HEFF a la responsabilité de mettre en place une approche par compétences, de travailler à la construction de ses pratiques pédagogiques (cours théoriques, activités d'intégration professionnelle et travail de fin d'études (TFE) et d'affiner éventuellement leur mise en œuvre en concertation avec les parties prenantes externes. Tout en reconnaissant le soin accordé par la HEFF à

l'acquisition de ces six compétences, le comité observe cependant que la pénurie des infirmiers qui garantit une insertion professionnelle facile ne pousse pas la HEFF à adopter une démarche institutionnelle proactive auprès de ces parties prenantes externes. À titre d'exemples, le comité ne trouve pas trace 1) d'enquêtes d'insertion des diplômés qui permettraient pourtant de révéler une éventuelle évolution des secteurs d'occupation des diplômés et 2) d'une démarche institutionnelle auprès des employeurs et des alumni qui permettrait d'analyser l'évolution du métier et d'identifier les éventuelles compétences professionnelles qui devraient être renforcées.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 8 Les enseignants et les étudiants sont les acteurs privilégiés de la communication au sein de l'établissement. Pour les enseignants, les informations institutionnelles passent actuellement par la messagerie électronique sous forme « d'ordres de service » et de *newsletters* préparées par les services transversaux de la HEFF. À titre d'exemple, le comité a pu analyser les informations destinées aux enseignants par CeSAMée-News. Cette *newsletter* explique, par exemple, les démarches d'évaluation globale de plusieurs unités d'enseignement (UE) ou procure des informations sur des plateformes d'enseignement des langues ; le lecteur y trouve, chaque fois, l'adresse électronique de la personne de contact qui peut aider les enseignants. Le comité a également pu consulter des documents émanant de la cellule d'appui pédagogique (CAP) concernant la préparation des fiches d'engagement pédagogique. Ces documents constitutifs de la communication interne paraissent diversifiés et de qualité et témoignent de la volonté des services transversaux d'être au service de la qualité de l'enseignement de la HEFF. Néanmoins, certains enseignants continuent à déclarer mal connaître certains de ces services d'appui dans les enquêtes qui les concernent.

L'information en direction des étudiants passe aussi par la voie numérique via la plateforme officielle de la HEFF, à savoir *iCampus*. D'autres canaux tels que *Teams* sont également largement utilisés par les équipes pédagogiques pour les communications entre titulaires-classe et les étudiants. Cette juxtaposition de canaux différents est potentiellement une source de perte d'information si tous les canaux ne sont systématiquement consultés par l'étudiant.

- 9 Concernant la communication ciblant spécifiquement les actions menées dans le cadre de la politique qualité, le comité observe qu'une amélioration de la communication interne reste nécessaire pour donner sens à ces actions, permettre une meilleure compréhension des objectifs poursuivis et améliorer les taux de participation à celles-ci. Cette participation des parties prenantes demande sans doute que se développe la conviction que ces actions peuvent contribuer à améliorer la pratique de leurs activités.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la HEFF à prioriser avec soin ses objectifs stratégiques et les actions qui en découlent pour le BIRSG pour rester dans l'efficacité et la simplicité et coller étroitement à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser pour les mener à bien. Parmi les critères de priorité des actions à entreprendre, le comité des experts invite la HEFF à prendre en compte celles qui améliorent le quotidien de l'activité professionnelle des enseignants et l'apprentissage des étudiants pour que ceux-ci puissent mesurer l'impact de l'approche qualité et qu'ils y adhèrent.

- 2 Le comité recommande d'augmenter progressivement les moyens humains consacrés à l'assurance qualité tant au niveau institutionnel qu'au niveau de la section BIRSG. L'établissement gagnerait également à expliciter sa démarche qualité dans une charte qualité qui aiderait les parties prenantes à en comprendre le sens et l'intérêt et qui cadrerait les actions du responsable qualité.
- 3 Le comité encourage la HEFF à s'assurer du caractère participatif de ses plans d'action pour le BIRSG en y associant les parties prenantes internes (l'ensemble des personnels et les étudiants) dès le début de la réflexion sur les actions à entreprendre. Cette recommandation vise notamment à conforter progressivement le sentiment d'écoute de la direction vis-à-vis des parties prenantes. Cette conviction est un préalable indispensable à la mobilisation des parties prenantes internes à la démarche qualité (notamment leur participation aux enquêtes et aux GT).
4. Le comité invite la HEFF à réfléchir à une valorisation des mandats étudiants. Indépendamment d'une valorisation éventuelle dans le cadre précis d'UE figurant au programme. Certaines fonctions contribuent au renforcement du *leadership* et sont donc susceptibles d'être reconnues à ce titre en termes des compétences et figurer dans le supplément au diplôme qui laisse cette liberté.
5. Le comité recommande à la HEFF d'identifier les processus prioritaires pour lesquels des indicateurs de pilotage permettront de faire le point sur son fonctionnement. Une présentation régulière de l'état du tableau de bord de la section par la direction du département serait de nature à montrer son engagement dans la démarche et à faire un « arrêt sur image » permettant de mesurer l'efficacité et l'impact des actions d'amélioration en cours.
6. Le comité recommande que chaque mission institutionnelle s'accompagne d'un profil de fonction qui définisse les attentes de la direction et permette aux agents de connaître le périmètre de leurs responsabilités. Un entretien d'évaluation pourrait utilement compléter le profil de fonction et contribuer à mieux prendre en compte les difficultés rencontrées par les personnes en charge de ces actions.
7. Le comité recommande prendre en compte l'avis du monde professionnel et des alumni sur la pertinence du programme.

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le comité des experts rappelle tout d'abord que la définition des compétences ciblées par les programmes du BIRSG se retrouve dans des textes législatifs (directives européennes) ou règlementaires (l'avis du conseil fédéral de l'art infirmier) qui cadrent l'autonomie des établissements organisant la formation du BIRSG.
- 2 Le comité souligne globalement la cohérence entre les compétences ciblées, les évaluations critériées des UE et les besoins de la profession. Toutefois, sur base des entretiens, le comité relève que les compétences de *leadership* et de *management* sont peu présentes dans le premier référentiel de l'ARES alors qu'elles sont davantage mises en valeur dans le second référentiel. Or, c'est toujours le premier référentiel qui constitue la clé de voute du programme 2022-2023 soumis à l'évaluation. Ce point pourrait s'avérer critique pour l'acquisition des *soft skills* comme le *leadership* particulièrement dans une population étudiante issue pour partie d'un milieu socioéconomique vulnérable qui aura plus de difficultés à développer spontanément ces *soft skills*, car ses préoccupations sont ailleurs. Des études récentes relatives à la notion de résilience auprès des étudiants en stage, font apparaître qu'ils auront plus tendance à développer des réponses favorables à l'apprentissage comme les *soft skills* s'ils bénéficient d'un appui institutionnel soutenant et sécurisant.
- 3 Le comité s'interroge sur la place de l'extrahospitalier dans le programme BIRSG de la HEFF. La place prépondérante occupée par les milieux professionnels hospitaliers dans les stages conduit peut-être à donner une expérience insuffisamment diversifiée et à sous-estimer l'importance croissante des soins de première ligne et communautaires. Les difficultés d'organisation de stage en milieux extrahospitaliers existent, mais ne modifient cependant pas l'importance grandissante de ces milieux dans les soins délivrés aux patients. Le comité craint que la préoccupation de la gestion de la santé à domicile, l'accompagnement des patients avec maladie chronique, l'utilisation de technologies de santé à distance ou encore les approches multidisciplinaires de soins en milieu communautaire soient trop peu abordés par le BIRSG.
- 4 Les étudiants constituent les premiers usagers de la formation et, à ce titre, leurs avis sur les pratiques pédagogiques des enseignants sont très précieux pour l'amélioration de la formation. Le comité rappelle que les questionnaires en cours au moment de la visite sont largement inadéquats pour connaître l'avis des étudiants sur les pratiques pédagogiques de leurs enseignants. Un ensemble de questions ciblant ces pratiques et préparées par la cellule d'appui pédagogique (CAP) peuvent être soumises aux étudiants par les enseignants qui le désirent. Cette démarche repose sur des initiatives individuelles, certes louables, mais qui ne constituent pas une évaluation institutionnelle des enseignements

par les étudiants nécessaires pour générer des indicateurs de pilotage fiables et des actions d'amélioration.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 5 L'information relative à la formation de BIRSG de la HEFF est rendue disponible par les canaux classiques de communication qui sont pilotés par le service Infocom' de l'établissement :
 - a. Le site web de la HEFF sur lequel on trouve les informations relatives aux différents départements, en ce compris les fiches UE ;
 - b. La présence de la HEFF aux salons d'étudiants de type SIEP³ et des journées portes ouvertes ;
 - c. La brochure du département paramédical destinée aux candidats potentiels intéressés par la formation ;
 - d. La page *Facebook* de l'institution ;
 - e. Une campagne d'affichage dans le réseau des transports publics de la STIB
 - f. La possibilité d'avoir un accès libre à un cours pendant une des journées portes ouvertes ou via l'action "cours ouverts" à tout moment de l'année académique

Si toutes les informations que le comité a pu consulter sont factuellement correctes, il observe néanmoins que l'image de la haute école véhiculée par les étudiants et les partenaires de stage est peu prise en compte dans la stratégie de communication externe.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de poursuivre la mise en place de l'approche par compétences du programme BIRSG.
- 2 Le comité recommande d'accélérer le passage du référentiel à six compétences au référentiel qui en retient 10 afin de prendre en compte les attentes des employeurs en matière de *leadership* chez les infirmiers responsables de soins généraux.
- 3 Le comité estime que la politique de communication externe de la HEFF aurait à gagner à prendre en compte l'image qu'elle véhicule vers les professionnels et les futurs étudiants et à travailler cette image.
- 4 Le comité recommande que les pratiques pédagogiques et les contacts avec les milieux professionnels répondent correctement aux enjeux de l'extrahospitalier. Pour ce faire, l'école pourrait développer davantage des partenariats avec divers organismes de la première ligne de soins tels que les services de soins à domicile, les centres de rééducation, les cliniques pour maladies chroniques ou encore les centres de soins palliatifs.
- 5 Le comité recommande de poursuivre les efforts amenant à la mise en place des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE). Il conviendrait que la HEFF décide d'un calendrier évitant la fatigue des évaluations quand elles portent chaque année sur l'ensemble des cours tout en apportant aux enseignants l'information requise pour adopter une démarche réflexive sur leurs pratiques et garantissant l'anonymat des

³ SIEP, service d'information sur les études et les professions

étudiants pour libérer la parole. Le comité est favorable à la confidentialité des résultats des évaluations vis-à-vis de la direction si elle peut apaiser, dans un premier temps, les craintes des enseignants associées à la mise en place de cette pratique d'évaluation.

Le comité recommande également que les étudiants soient tenus informés par l'enseignant de la suite donnée à leur évaluation pour conforter le sentiment d'utilité de la démarche et améliorer le taux de participation aux questionnaires.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Si le DAE est peu disert sur les modalités précises de la construction du programme, les procès-verbaux des réunions notamment du groupe de travail chargé de mettre en place le programme lors du passage de la formation à quatre ans et les entretiens ont permis d'apprécier le travail réalisé sur les plans qualitatifs et quantitatifs. Le comité observe que la mise en œuvre du programme de BIRSG par la HEFF adopte bien les pratiques recommandées par les pédagogues dans la construction des formations par compétences. Cette approche par compétences est de nature à conforter la confiance des parties prenantes externes dans la pertinence du programme que la HEFF met en place sur base du référentiel de l'ARES :
 - a. Les compétences ciblées définies dans le premier référentiel de compétences de l'ARES sont la clé de voute du programme. Un tableau croisé entre les UE et les compétences a été réalisé par les enseignants ; il permet de s'assurer que toutes les compétences ciblées sont bien abordées par la formation.
 - b. Une identification précise des acquis d'apprentissage observables des UE des différents blocs en lien avec les compétences ciblées.
 - c. Une description détaillée des stages en milieu professionnel constitue une dimension centrale de cette formation professionnalisante en permettant le développement progressif et intégrateur des compétences requises par l'exercice du métier. Cette exigence implique la description précise des critères d'évaluation de ces compétences pour permettre aux organismes d'accueil de les évaluer. Le comité des experts salue l'effort de la HEFF de faciliter le travail des institutions d'accueil en partageant avec d'autres écoles bruxelloises le même document d'évaluation.
 - d. Complémentairement, un portfolio des activités d'intégration professionnelle (PAIP) est progressivement constitué par l'étudiant au cours des quatre blocs d'étude et lui permet de développer une démarche réflexive sur son acquisition progressive des compétences requises, en lien avec la construction de son projet professionnel.
 - e. Enfin, un TFE constitue l'aboutissement du parcours de formation en valorisant les pratiques professionnelles et de recherche s'y appliquant. À nouveau, le comité partage sans réserve les critères d'évaluation que la HEFF propose pour ces TFE.

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

- 2 Le comité voit positivement que le programme se décline en acquis d'apprentissage présentés dans les fiches d'engagement pédagogique qui figurent sur le site web institutionnel. Il apprécie l'appui du CAP aux enseignants à travers la rédaction de plusieurs notes pour permettre une rédaction correcte de ces fiches par les enseignants. La consultation de ces fiches montre que l'évaluation des compétences est sans doute le point sur lequel la haute école devra maintenir ses efforts en particulier pour accompagner les enseignants dans la pratique de ce changement de paradigme de l'évaluation. Si celle-ci semble maîtrisée dans les UE consacrées à la pratique clinique, elle pose encore question pour l'enseignement des disciplines scientifiques de base qui reste encore trop axé sur l'acquisition de la matière.
Malgré ces efforts de la haute école, les questionnaires adressés aux enseignants suggèrent que certains d'entre eux rencontrent des difficultés dans la préparation de leurs fiches d'engagements pédagogiques et qu'une aide du CAP leur serait encore utile.
- 3 En vertu du décret paysage, la HEFF regroupe plusieurs activités d'apprentissage au sein d'une même UE si ces activités constituent un ensemble pédagogique cohérent au niveau des acquis d'apprentissage attendus. À la lecture du programme, le comité considère que les UE figurant au programme du BIRSG de la HEFF réunissent des activités pédagogiques cohérentes. Celle-ci est une condition nécessaire à l'adoption de plus d'évaluations intégrées qui vérifient que l'étudiant maîtrise de manière synthétique les acquis d'apprentissage de l'ensemble des UE et plutôt que les acquis des différentes activités séparées. Ce type d'évaluation demande cependant plus d'intégration des pratiques d'enseignement et des interactions fortes entre ces enseignants.
- 4 Le comité observe que la recherche est le parent pauvre des activités de la HEFF malgré la présence d'un centre de recherche qui a pour mission d'épauler toute initiative ayant trait à cette activité. Des cours de méthodologie de la recherche néanmoins répartis du bloc 1 au bloc 3 ciblent les principales compétences en lien avec la démarche scientifique, notamment pour préparer les étudiants au TFE.

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

- 5 Un test pratique est réalisé en bloc 1 avant le départ en stage et conditionne l'accès à celui-ci en cas de réussite. En cas d'échec, le parcours d'apprentissage est remis en question, ce qui peut générer une source de stress importante des étudiants. Le comité s'interroge sur l'utilité pédagogique de cette pratique qui vient en plus des périodes d'évaluations formelles des acquis d'apprentissage.
- 6 La succession des examens au cours d'une même journée est source légitime d'inconfort et de stress en lien avec la charge de travail. Le comité observe également le malaise de nombreux étudiants pour faire face à la charge de travail du TFE et des stages au cours du bloc 4. Outre la souffrance engendrée, la conséquence, pour plusieurs étudiants, est de devoir étaler le TFE au cours d'une année supplémentaire et retarder d'autant leur diplomation (voire y renoncer). Les raisons de ces difficultés sont multifactorielles. Le comité en identifie plusieurs possibles :

- a. Le temps nécessaire à la définition du sujet bien que les étudiants soient invités à le valider en bloc 3. Le comité observe que cette mesure ne permet néanmoins pas à tous de commencer effectivement le travail dès le début du bloc 4 ;
- b. Les problèmes que peuvent rencontrer les étudiants avec l'expert qu'ils ont choisi, si celui-ci se désiste ou s'engage insuffisamment dans l'accompagnement de l'étudiant ;
- c. La recherche de la documentation scientifique qui, malgré les cours de méthodologie de la recherche, peut encore poser problème eu égard à la limitation des ressources scientifiques en ligne malgré la disponibilité du bibliothécaire ;
- d. L'agencement des activités de stages, les rapports qui y sont associés (rapport de soin) et du TFE au sein du même bloc 4 qui obligent l'étudiant à basculer fréquemment de l'une à l'autre sans pouvoir se concentrer suffisamment sur chacune. La réflexion actuelle porte judicieusement sur un meilleur agencement des semaines dédiées à la rédaction au sein du bloc 4.
- e. La difficulté de l'écriture d'un document scientifique qui diffère des rapports de stages

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

- 7 Le comité approuve les évaluations des activités d'intégration professionnelle et des TFE qui sont clairement définies et critériées. Le comité approuve les évaluations des activités d'intégration professionnelle et des TFE qui sont clairement définies et critériées. Cependant, la consultation de rapports de stage et travaux de fin d'étude mis à sa disposition fait craindre au comité que certaines évaluations soient menées de manière trop complaisante (par la nature très diverse des sujets, le manque ou l'absence de critères liés à la qualité des soins, au positionnement BIRSG, au *leadership* infirmier entre autres) et que le niveau atteint par l'étudiant ne soit pas toujours conforme aux objectifs déclarés par la haute école. Cette situation est susceptible de nuire, à terme, à l'image de la HEFF.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite la HEFF à mener une réflexion sans tabou sur l'organisation de son TFE pour réduire la souffrance des étudiants et l'allongement des études. Différentes pistes d'amélioration pourraient être explorées parmi lesquelles (mais non exclusivement) :
- a. Trouver un sujet de TFE plus proche du domaine d'un des stages (déjà réalisés ou à réaliser durant le bloc 4 afin de faciliter le basculement d'une activité à l'autre) ;
 - b. Mieux encadrer les étudiants en revisitant le profil de fonction des deux promoteurs;
 - c. Faciliter la recherche documentaire de l'étudiant en facilitant les accès à la bibliothèque de la HEFF par des horaires mieux adaptés et en augmentant le nombre de ressources disponibles pour l'étudiant dans le cadre du pôle académique de Bruxelles;
 - d. Préparer un guide d'aide à la rédaction du TFE et mettre sur pied un atelier d'aide à la rédaction dans le cadre d'un des cours de méthodologie de la recherche.

2. Trouver un équilibre dans la planification des examens afin qu'une succession potentiellement excessive ne devienne pas contreproductive.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 La HEFF consacre utilement une large attention au respect des dispositions légales de recrutement et de conduite des carrières, mais le comité considère qu'une politique de ressources humaines (RH) de l'établissement n'est pas assez présente. En effet, les mots et expressions « fatigue des enseignants » et « stress » sont apparus dans plusieurs entretiens. Ce point révèle que la qualité de vie doit être un point d'attention pour la direction et le PO, car elle conditionne fortement l'engagement durable des enseignants et la qualité du programme. Le comité constate que beaucoup de missions institutionnelles sont menées de front par le personnel avec ses missions d'enseignement. Le comité comprend que les ressources humaines limitées de la HEFF s'avèrent très contraignantes. Il constate cependant que l'établissement ne dispose pas d'outils de mesure de l'importance de la charge de ses missions et que l'absence d'entretien formalisé ne permet pas la prise en compte des difficultés rencontrées par les agents et les conditions de stress qu'ils vivent.
- 2 Si la formation continue des différentes catégories du personnel a été unanimement qualifiée d'indispensable lors des entretiens, sa mise en œuvre peut poser problème. Avant tout, le comité observe positivement que les différentes catégories du personnel peuvent suivre des formations dont certaines sont organisées par la HEFF elle-même. Des procédures de demande d'un financement existent également pour les formations payantes ou si un déplacement en Belgique ou à l'étranger est nécessaire. Si les témoignages de la grande majorité des personnes confirment que les demandes pertinentes sont généralement acceptées, le manque d'autonomie financière de la haute école rend la procédure très longue et même dissuasive si la personne concernée ne peut avancer cet argent.
- 3 Si le comité note positivement l'attention du service social de la HEFF pour des étudiants fragilisés, les entretiens ont néanmoins révélé de nombreuses souffrances qu'il conviendrait de prendre en compte. Ce point est particulièrement important, car les difficultés de vie des étudiants s'aggravent actuellement (étudiants jobistes, étudiants parents...) et peuvent contribuer à l'abandon des études. Le fait que 40% des étudiants ont fait appel à Psy-Ferrer est alarmant et conforte cette analyse sur la souffrance du groupe.
- 4 En dehors des démarches particulières des étudiants auprès des services sociaux, l'établissement ne dispose pas d'un outil qui fasse remonter les difficultés de vie qui accompagnent ces études à la HEFF (charge de travail, horaires, locaux adéquats pour rencontrer les besoins...).

- 5 La formation du personnel impliqué dans la conduite de l'assurance qualité suscite également quelques points d'attention. Le comité souhaite la désignation de personnes dédiées aux missions d'assurance qualité par l'institution au même titre que dans la réalisation d'autres missions transversales. Par ailleurs, sans formations particulières qui n'ont pas été mentionnées lors de l'évaluation, de telles désignations peuvent s'avérer peu efficaces, sources de stress pour les personnes concernées et de discrédit de l'approche qualité aux yeux des parties prenantes internes.
- 6 Enfin, le comité note que les pôles académiques sont les grands absents du DAE et des entretiens menés lors de l'évaluation alors que l'article 53 du décret paysage les identifie pourtant comme « *le lieu de concertation et de dialogue entre les établissements d'enseignement supérieur ayant pour mission principale de promouvoir et soutenir toutes les formes de collaboration entre ses membres et d'inciter ceux-ci à travailler ensemble en vue d'offrir des services de qualité aux étudiants* ⁴».

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

- 8 Le comité observe la vétusté des bâtiments malgré les travaux en cours. Si les bureaux à destination des enseignants sont certainement un élément favorable à leur travail dans de bonnes conditions, le comité identifie surtout un manque de locaux adaptés aux travaux des étudiants, aux repas de ceux-ci et de vestiaires adaptés pour les stagiaires travaillant à l'hôpital Brugmann, etc. Les heures d'ouverture de ces locaux sont à prendre en compte. Le comité observe également que le projet de mannequins de haute-fidélité n'est toujours pas finalisé alors que ce dispositif constitue maintenant une approche pédagogique incontournable pour les activités d'apprentissage clinique. La HEFF ne peut se satisfaire du seul partenariat avec l'ULB-Érasme.

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

- 9 Diverses formes de soutien aux étudiants ont été présentées dans le DAE et lors des entretiens. Ces actions semblent bien organisées et paraissent répondre des besoins de la population étudiante de la HEFF. Le comité note en particulier :
 - a. L'accueil par une équipe pédagogique des étudiants n'ayant pas validé le bloc 1 à la HEFF ou qui sont en poursuite d'études. Une étude de dossier est réalisée pour établir leur programme personnalisé quand l'étudiant fait valoir des compétences acquises dans un autre établissement d'enseignement supérieur (VAA : valorisation des acquis d'apprentissage) ou s'il introduit un dossier VAE (valorisation des acquis de l'expérience/la formation).
 - b. La section BIRSG de la HEFF accueille chaque année des étudiants en reprise d'étude, dits « projets 600 », qui sont des employés travaillant déjà dans le secteur public de la santé, mais qui n'ont pas le titre requis en soins infirmiers.
 - c. L'aide à la réussite SAR
 - i) Des semaines communes à toute la HEFF sont organisées fin novembre et fin avril afin de sensibiliser les étudiants à préparer leur blocus.

⁴ Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, 2013 : https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39681_060.pdf (consulté le 17 avril 2024).

- ii) Le service d'accompagnement aux métiers d'étudiant (SAME) offre un environnement adéquat aux étudiants pour étudier avant les examens avec des ordinateurs à disposition. Des tuteurs et des conseillers pédagogiques les soutiennent dans les matières et dans les méthodes de travail. Il est apparu que toutes les plages horaires proposées pour ses activités de remédiation ne correspondent pas toujours à des moments de liberté chez les étudiants.
2. Si le comité salue *a priori* positivement l'ensemble de ces mesures, il regrette de ne pas disposer de feed-back sur la satisfaction des étudiants et/ou d'indicateurs du taux de suivi de ces activités par les étudiants de la section BIRSG (pour l'aide à la réussite). Cette remarque renvoie au manquement déjà mentionné vis-à-vis des questionnaires adressés aux étudiants et à l'absence d'indicateurs. L'objet de cette remarque n'est pas le désir d'une formalisation à outrance, mais d'avoir un feed-back des étudiants sur la pertinence de ces actions eu égard aux moyens importants que l'institution y consent.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

3. Le comité note l'analyse comparative approfondie qu'a réalisée la HEFF pour caractériser l'évolution dans le temps du nombre d'étudiants, leur origine, les taux de réussite comparativement avec l'ensemble des hautes écoles de la FWB. Le DAE montre que la haute école analyse correctement les difficultés engendrées par les taux de réussite et les caractéristiques de la population étudiante et qu'elle a déjà pris des mesures pour y faire face notamment dans le domaine social de l'aide aux étudiants. Le comité s'inquiète cependant de l'augmentation du nombre d'étudiants qui, sur le long terme, est moins rapide à la HEFF que dans les autres hautes écoles entraînant mécaniquement une diminution du financement par étudiant et menaçant peut-être l'équilibre économique de la formation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande fortement de prendre en compte l'inconfort exprimé par ses différentes parties prenantes internes se donnant des profils de fonction qui précisent davantage les différentes missions du personnel et la charge de travail qui l'accompagne.
- 2 Le comité invite le PO de la haute école à explorer les allègements des procédures de financement des formations continues proposées par l'établissement. Il s'agirait de favoriser, là où c'est possible, un pilotage plus agile des demandes de formation continue permettant aux agents qui en font la demande de connaître rapidement la décision avant le début de la mission.
- 3 Le comité recommande à la HEFF d'explorer les ressources offertes par le pôle académique de Bruxelles dont elle est membre pour élargir les ressources numériques accessibles aux étudiants et organiser des formations pour que le coût de ces deux missions reste réaliste au regard du budget limité de l'établissement.
- 4 Le comité suggère à la HEFF d'élargir les modalités d'organisation des remédiations pour permettre aux étudiants d'y participer plus facilement.
- 5 Le comité recommande à la HEFF de se donner les indicateurs de pilotage permettant d'évaluer la pertinence des nombreuses actions d'aide à tous les étudiants par un questionnaire *ad hoc* qui serait remis à chaque étudiant concerné par les interventions des services généraux.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Une méthodologie s'affichant comme participative a été lancée à l'initiative du directeur du département, du coordinateur qualité institutionnel et de la coordonnatrice qualité. Cinq groupes de travail ont été définis, considérant les cinq critères du DAE à analyser, le personnel enseignant choisissant librement le groupe de réflexion qu'il voulait intégrer. Le groupe chargé d'analyser le critère 5 était composé du directeur de département, du coordinateur qualité institutionnel et de la coordinatrice de la section et de la coordonnatrice qualité de la section. Enfin chaque groupe s'est réuni quatre fois pour l'analyse et la rédaction de son critère.
Le comité observe tout d'abord que le caractère participatif de la démarche n'a pas été atteint puisque la démarche excluait dès le départ la catégorie de personnel administratif, technique, ouvrier et qu'elle s'est vue amputée des représentants étudiants faute de réponse positive de leur part. Si dans les faits, les enseignants s'investissent souvent le plus dans le pilotage des institutions, les manquements observés n'ont cependant pas permis à deux groupes de s'exprimer. D'autre part, le comité comprend le souci exprimé de garder une certaine homogénéité dans le DAE, mais constate avec regret que le choix final des actions à entreprendre a reposé sur un groupe limité à quatre personnes (le directeur du département, le coordinateur qualité institutionnel, la coordinatrice de section et la coordonnatrice qualité de la section).

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 2 Le comité s'interroge sur l'inexistence de liens formels entre l'analyse SWOT et la version préliminaire du plan stratégique qui a été présentée en introduction de la visite. De même, on pourrait s'attendre à ce que le plan d'action soit explicitement aligné sur les objectifs stratégiques.
- 3 Malgré les manquements importants à la démarche participative présentés au point 1, l'analyse SWOT s'avère sans complaisance sur les points faibles et menaces auxquelles la HEFF doit faire face.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 4 Plusieurs raisons méthodologiques amènent le comité à se questionner sur la pertinence du plan d'action proposé :
 - a) La définition des actions avant même que le plan stratégique ne soit finalisé alors que celles-ci devraient être alignées sur les objectifs du plan stratégique ;
 - b) Le caractère très peu participatif de la démarche qui a abouti à la présentation des conclusions de la SWOT et au choix final des actions à mener. Le comité alerte l'établissement sur le fait que cette situation risque de compromettre l'adhésion du personnel et sa mobilisation ultérieure pour les réaliser ;
 - c) Les critères de priorisation des actions choisies sont peu clairs ; leur nombre devrait être compatible avec les moyens humains que l'institution pourra mobiliser ;
 - d) Une fois les objectifs stratégiques consolidés par des plans d'action, l'adoption d'un pilotage sur un mode projet permettrait de sécuriser leur exécution.
- 5 L'ensemble de ces constats peut donner l'impression d'une analyse SWOT précipitée sur le plan de son caractère participatif et d'un choix d'actions à mener qui pourrait ne pas s'aligner sur les priorités stratégiques. Ces observations amènent à penser que l'ensemble de ces démarches a été planifié pour rencontrer prioritairement le calendrier de l'évaluation AEQES, mais que les différentes conditions nécessaires pour les mener à bien ne sont pas entièrement rencontrées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité propose de réviser les actions à entreprendre sur une base réellement participative pour que l'adhésion des personnels aux actions en sorte renforcée.
- 2 Le comité recommande d'établir en toute transparence les choix prioritaires des actions à mener et que ces choix soient compatibles avec les moyens humains que l'institution pourra mobiliser.
- 3 Le comité recommande de planifier les actions selon le mode projet qui implique, dès le départ, de préciser clairement l'objectif souhaité, de définir sans concession les moyens humains requis, de dresser le calendrier des actions à mener, de désigner le(s) responsable(s) en charge des actions et de connaître les indicateurs d'efficacité de celle-ci.

Conclusion

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

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

Le comité observe également le souhait de jeter les bases d'un système qualité performant au service du pilotage de ses formations, et ce malgré les moyens contraints de la HEFF. Les constatations et recommandations formulées par le comité à l'issue de cette évaluation tentent d'aider l'établissement à consolider la démarche, en augmentant son investissement humain de manière minimale, mais en affinant et en priorisant davantage ses objectifs stratégiques ainsi qu'en constituant un tableau de bord fiable d'indicateurs permettant de piloter ses actions et d'en mesurer l'impact.

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

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

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

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Soins infirmiers-Sagefemme
2023-2024

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond **supplémentaire au premier droit de réponse**

25/06/2024
Christophe PANIER
Directeur du Département
paramédical


25/06/2024
Marie Joëlle SEE CHIM
