



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

Valérie BAUDE
Patricia NEY
Zacharie SADEK

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Technologie médicale

Bachelier Technologue de laboratoire
médical

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

28 juin 2024

Table des matières

Technologie médicale : Haute École Francisco Ferrer.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	12
Critère C.....	17
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

Technologie médicale : Haute École Francisco Ferrer

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 18 mars 2024 à la Haute École Francisco Ferrer. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Technologue de laboratoire médicale, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation initiale du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2017-2018 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

Composition du comité¹

- Valérie Baude, experte paire, de l'éducation, en gestion de la qualité et présidente du comité.
- Patricia Ney, experte paire et de la profession.
- Zacharie Sadek, expert étudiant.

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Section à taille humaine induisant une grande proximité des étudiants et des équipes pédagogiques.
- Centralisation des services généraux destinés aux étudiants.
- Promotion de l'aide à la réussite.
- Élaboration du programme en tenant compte de la finalité du cursus.
- Équipe pédagogique dynamique et porteuse d'innovations au sein de la section ; mise en place d'un espace de partage (SharePoint).
- Utilisation des outils numériques et des TICE dans les pratiques pédagogiques

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de formalisation et de traçabilité des démarches et des actions envisagées.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- Gestion administrative lourde et rigide.
- Décalage entre les réalités des enseignants et la politique menée par les autorités.
- Difficultés d'adaptation des étudiants aux pédagogies actives.
- Manque de liens entre les aspects théoriques et les applications concrètes des savoirs avec le métier de TLM dans certaines activités d'enseignement du Bloc 1.
- Vétusté et confort dégradé de certaines infrastructures.

OPPORTUNITÉS

- Métier en pénurie et mis en lumière par la crise Covid-19, employabilité des diplômés.
- Projet de déménagement sur un site en proximité du milieu hospitalier et dans un environnement plus calme.
- Projet de modules de formation continue pour les professionnels.

MENACES

- Évolutions importantes et rapides du milieu professionnel difficiles à intégrer dans la formation.
- Processus de recrutement complexe du personnel technique.
- Quartier de la HEFF bruyant et peu sécurisant.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Renforcer la coordination de la démarche qualité au niveau du cursus d'une part avec des liens étroits avec la coordination qualité institutionnelle de la HEFF et d'autre part en intégrant les l'ensemble des parties prenantes afin de donner du sens à la démarche dans le quotidien des acteurs de la formation et d'amener peu à peu à la formalisation des activités.
- 2 Finaliser le plan stratégique de l'établissement qui permettra à la section de donner un fil conducteur à son management en mettant en lien ses actions dans le cadre plus global défini par le plan stratégique de la HEFF.
- 3 Poursuivre les initiatives engagées dans le sens d'une approche de la formation par compétences métiers TLM avec l'explicitation des finalités métiers des enseignements, le développement d'une vraie approche pédagogique des stages incluant la réflexivité autour des situations professionnelles

rencontrées, et l'intégration d'évaluations permettant à l'étudiant de s'autoévaluer et d'identifier ses lacunes.

- 4 Définir les modalités d'accueil et de tutorat des nouveaux personnels engagés au sein de la Haute École pour l'objectif d'un accompagnement et d'une intégration facilitée à l'équipe pédagogique, mais aussi dans le sens de la transmission des valeurs et des principes de fonctionnement de la section.
- 5 Positionner et affirmer la place des représentants des étudiants en définissant et en formalisant le périmètre de leur rôle, de leurs missions et en organisant des élections annuelles au sein des promotions.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

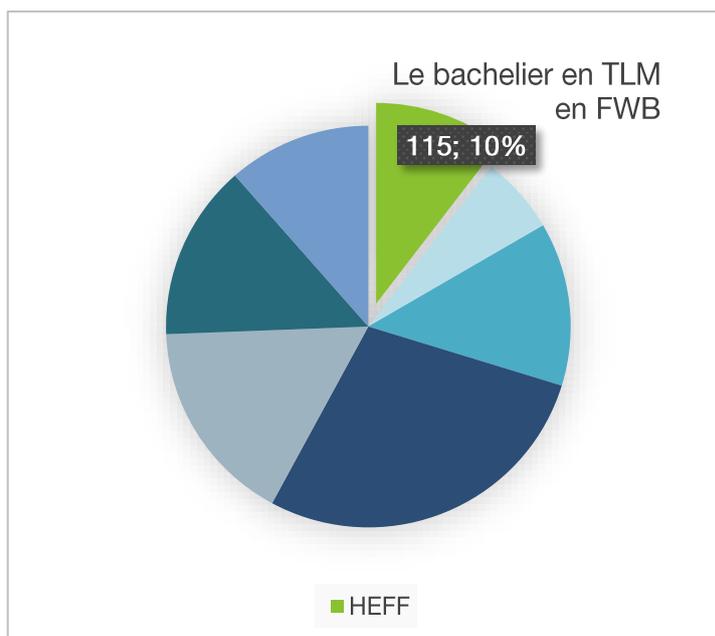
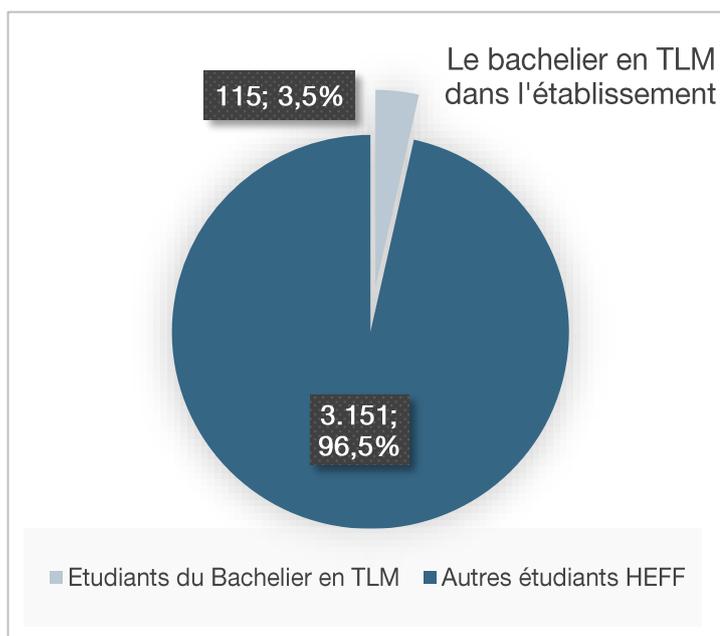
Créée en 1995, la Haute École Francisco Ferrer (HEFF) a pour pouvoir organisateur la Ville de Bruxelles. Elle relève du réseau subventionné communal.

La Haute École comporte cinq départements (économique & social, arts appliqués, paramédical, pédagogique et technique) et dispense 36 formations de type court ou long et six spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur cinq implantations.

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

Le bachelier en Technologie en laboratoire médical (Bac TLM) est organisé sur l'implantation de Terre-Neuve (Bruxelles).

En 2021-2022, 115 étudiant-es sont inscrits au bachelier en Technologie en laboratoire médical, sur un total de 3266 inscrits à la HEFF, soit 3,5 % des effectifs. Ces 115 étudiant-es représentent, par ailleurs, 10 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 1109 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



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

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

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

La profession TLM bénéficie d'une reconnaissance réglementaire; en effet, l'exercice de la profession est protégé par l'obtention d'un visa. Pour les formations qui conduisent au diplôme de TLM, ce visa implique que les programmes suivent un cahier des charges et une réglementation précise. Ce cadre réglementaire a été revu en 2019 afin d'adapter le contenu des programmes de formation initiale tant dans les aspects théoriques que pratiques, de préciser 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. La fiche métier de l'IFIC (Institut de classification de fonctions) a également été revue.

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a contraint l'ensemble des enseignants à une adaptation rapide des modalités pédagogiques afin d'assurer une continuité pour les étudiants en cours de formation en faisant preuve d'une grande flexibilité et adaptation.

Les outils tels que le campus numérique ou Teams étaient déjà installés dans les pratiques habituelles des enseignants. Leur utilisation a été généralisée afin de développer les enseignements à distance en mobilisant d'autres modalités pédagogiques comme les vidéos, *Wooclap* ou le tableau blanc interactif que les enseignants ont pu utiliser en fonction des spécificités de leurs cours. Le service d'accompagnement pédagogique spécifiquement destiné aux TICE (SATICE) et la cellule d'appui pédagogique (CAP) de la HEFF sont venus en appui des enseignants. En parallèle, les enseignants ont formé les étudiants à l'utilisation des outils numériques.

De cette période, certains outils perdurent en utilisation courante dans le cursus TLM, car ils ont démontré leur intérêt dans certaines activités d'apprentissage, au-delà de l'enseignement à distance.

Le nombre d'étudiants dans le cursus TLM a fluctué. Après une augmentation du nombre d'inscrits jusqu'en 2020-2021, les effectifs reviennent aujourd'hui à un niveau similaire à celui de 2018. En parallèle, le nombre de diplômés se stabilise également.

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 constate les contraintes importantes qui pèsent sur la HEFF et qui sont intimement liées à l'organisation des autorités de tutelles (échevinage de l'enseignement de la ville de Bruxelles) avec notamment un pouvoir organisateur et un arbre décisionnel à la structure complexe. Il en résulte un manque de souplesse dans le processus décisionnel de la HE. Cela se traduit par exemple par des contraintes dans l'élaboration et la définition du plan stratégique de l'établissement dont le processus est long (révision engagée depuis plus d'un an au moment de la visite d'évaluation), voire en pause à l'approche des élections prévues prochainement à la ville de Bruxelles.
- 2 Le comité ressent bien que le plan d'action qualité a fait l'objet d'une vraie réflexion, il a été revu et actualisé pour devenir aujourd'hui le fil conducteur et le document d'ancrage du suivi de la vie institutionnelle. Cette révision a fait l'objet d'une réelle concertation au sein de la section par le biais de réunions d'équipe. Ceci a permis à tous de s'impliquer dans l'élaboration de ce document contrairement à la version initiale du plan d'action qui avait été construite en réponse à la commande liée à l'évaluation initiale AEQES. Dans l'attente de la validation du plan stratégique, le plan d'action a été structuré autour des valeurs défendues au sein de la HE et de la section. Chaque action est ainsi reliée à une valeur et permet d'incarner les valeurs prônées par la HEFF à travers les actions concrètes menées dans l'établissement.
- 3 La coordination qualité institutionnelle a été restructurée au sein de la HEFF. Suite à l'évaluation institutionnelle, cette dernière est passée d'un 5/10 temps à un 8/10 temps. Initialement prévue pour reposer sur une personne, la coordination qualité institutionnelle repose désormais sur une équipe d'enseignants faute de candidat pour assurer seul cette mission. Un nouvel appel à candidatures est prévu pour la prochaine année académique. Le comité constate par contre que la fonction de coordination qualité au niveau du cursus TLM est maintenant assurée au sein de la section par une personne. Le comité constate toutefois le manque de lien étroit entre la coordination qualité de la section et la coordination qualité à l'échelle de la HEFF ce qui limite la construction d'une logique de fonctionnement sur l'ensemble de l'établissement et empêche également de nourrir et de se nourrir des personnes-ressources dans les autres structures (départements, sections, services transversaux).
- 4 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont en place et formalisées à l'échelle institutionnelle. Cependant, le taux de participation des étudiants ne permet pas une analyse pertinente des résultats sur le plan quantitatif. Le comité constate que des actions supplémentaires de type « EEE » existent sous

diverses formes (*Wooclap*, tickets, etc.); celles-ci sont mises en place par certains enseignants, mais cette démarche s'apparente plutôt à une pratique individuelle de l'enseignant et n'est pas coordonnée à l'échelle de l'institution. Pourtant, il existe une banque de questions sur un *SharePoint* accessible facilement afin de construire et d'étayer ces évaluations. De plus, le comité constate que les étudiants ne perçoivent pas la finalité des EEE et leur lien avec l'amélioration de la formation. Ceci a probablement un impact sur leur participation et leur implication dans ces évaluations. Enfin, le comité relève que la temporalité pour renseigner les EEE a probablement une incidence.

- 5 Le comité constate que la coordination de la qualité n'intègre pas suffisamment les acteurs de terrain et l'ensemble des parties prenantes de la formation TLM dans la démarche qualité. À nouveau, malgré différentes actions d'appel, il reste difficile de mobiliser les personnes. Lors de l'autoévaluation menée par la section, le comité note toutefois une participation des étudiants au SWOT et un suivi de la continuité de la démarche par les enseignants (principalement les professeurs internes) lors des réunions de sections.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Le comité est persuadé qu'associer toutes les parties prenantes (professionnels, enseignants, étudiants) permettrait d'élaborer une démarche d'amélioration qui intégrerait la multiplicité des regards, les attentes de tous les acteurs et parties prenantes (professionnels, enseignants, étudiants) tout en bénéficiant de leur expérience.

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

- 6 Le comité note une volonté d'aligner le plan d'action de la section sur le plan stratégique afin de positionner la section dans la ligne directrice définie par le pouvoir organisateur, mais également d'alimenter le plan d'action de la section avec les axes institutionnels. Le comité soulève la pertinence de cette démarche qui permettra de donner du sens au plan d'action de la section TLM en le contextualisant dans le cadre plus global du projet d'établissement. Le comité attire toutefois la vigilance de la section quant à la réponse aux problématiques spécifiques du cursus TLM comme le recrutement des étudiants ou le renforcement des partenariats dans un contexte de besoin matériel important.
- 7 Le comité relève que de profondes modifications ont été apportées au programme du cursus TLM afin de se conformer au nouvel arrêté royal. Afin de conduire ce changement, la coordination pédagogique de la section a mené une réflexion concertée avec l'équipe pédagogique qui a permis de procéder à un état de lieux dont les conclusions ont été reprises par des groupes de travail pour repenser et adapter la grille de formation.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 8 D'une manière générale, le comité constate que la démarche qualité de la HEFF est en pleine transformation avec des éléments qui se formalisent et une traçabilité qui s'organise pour rendre visibles des pratiques qui étaient menées jusqu'alors de façon plutôt informelle, avec par exemple un espace partagé (*SharePoint*) des procédures et des outils communs à l'ensemble des professionnels de la section. Cependant, la démarche qualité est toujours perçue par les équipes comme un travail

supplémentaire et chronophage ; elle n'est pas systématiquement intégrée aux pratiques des professionnels de la section et il semble exister un écart entre la perception et la compréhension de la démarche par la coordination de la qualité et par les équipes de la section. Par exemple, la formalisation devrait être mieux comprise ainsi que les bénéfices qui en sont attendus afin de pouvoir être acceptée par les personnels. À ce jour, il existe un décalage de compréhension entre ce que doit représenter la formalisation dans la démarche qualité et sa réelle plus-value. Malgré cela, la démarche est en cours de déploiement et le comité invite la section à poursuivre dans cette voie.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 9 Malgré le travail réalisé autour de la refonte du plan d'action, de sa mise en relation plus évidente avec les valeurs institutionnelles et de l'intégration des actions concrètes menées sur le terrain par les professionnels de la section, le comité remarque que cet outil semble peu exploité par les enseignants qui n'y inscrivent pas spontanément les actions qu'ils mènent pour en assurer le suivi. Cela pourrait avoir pour conséquence une perte de suivi et de visibilité des initiatives menées au sein de la section, un manque de coordination entre les différents acteurs et parties prenantes et une déperdition d'informations lors du *turnover* des personnels.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 10 De la même façon, les actions réalisées du plan d'action ne sont pas systématiquement communiquées à l'ensemble des parties prenantes et de façon plus générale, la communication sur ces thématiques qualité n'est pas structurée et coordonnée au sein de la section au-delà des réunions de section. La communication semble se faire essentiellement de façon plutôt informelle et le comité entend bien que la taille réduite de la section facilite les échanges spontanés. Par conséquent, il apparaît que les parties prenantes ne perçoivent pas toujours la réalité de la démarche d'amélioration continue et notamment la prise en compte de leurs remarques dans les actions mises en place.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATIONS

- 1 Repositionner la coordination qualité de la section en lien étroit avec la coordination qualité à l'échelle de la HEFF dans l'objectif de travailler à une cohérence et une logique de fonctionnement sur l'ensemble de l'établissement. Cela pourrait permettre par ailleurs de créer un réseau de référents qualité au sein de la HE pouvant échanger leurs pratiques et se nourrir des personnes-ressources sur le département et les autres sections.
- 2 Afin de rendre le système d'EEE plus efficient et adapté à la section, le comité suggère :
 - De repenser un système d'évaluation qui puisse s'adapter aux spécificités de la taille réduite de la section en intégrant par exemple aux EEE institutionnelles et formalisées une consultation des étudiants en présentiel et en groupes qui pourrait permettre à la fois un échange direct et une participation plus importante des cohortes.
 - D'intégrer les représentants des étudiants dans le processus EEE à la fois au moment de l'élaboration des questions et dans l'analyse des résultats. Cela

pourrait avoir pour effet de mobiliser les étudiants leur permettant de prendre connaissance de la globalité du processus EEE.

- 3 Intégrer les acteurs de terrain et l'ensemble des parties prenantes (professionnels, enseignants, étudiants) de la formation TLM à la démarche d'amélioration continue afin d'amener des regards multiples et distanciés et ainsi élaborer une démarche d'amélioration intégrant les attentes de tous les acteurs tout en bénéficiant de leur expérience.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 4 Finaliser le plan stratégique de l'établissement qui permettra à la section de donner un fil conducteur à son management en mettant en lien ses actions dans le cadre plus global défini par le plan stratégique de la HEFF. Ainsi, les acteurs de la section pourront dans un premier temps, identifier les actions déjà en place qui s'inscrivent pleinement dans les objectifs stratégiques et dans un second temps, proposer et initier de nouvelles actions répondant aux axes stratégiques institutionnels qui ne seraient pas couverts.
- 5 Expliciter la démarche qualité dans tous ses aspects aux acteurs de la formation pour induire une meilleure compréhension de la démarche et, par voie de conséquence, en faciliter l'assimilation par les professionnels concernés. En effet, la démarche qualité semble faire sens dans les aspects concrets que peut prendre l'amélioration continue, mais une prise de conscience doit encore se faire sur les bénéfices attendus des aspects plus formels de la démarche, la traçabilité notamment. Par ailleurs, le comité tient à souligner que la démarche d'amélioration continue va au-delà d'une collecte et d'une accumulation d'informations et d'éléments de preuve. Le comité entend par là l'ensemble des actions mises en œuvre pour viser l'amélioration des prestations de formation et des pratiques pédagogiques ; elle englobe la mise en action, leur suivi et l'évaluation de leur mise en œuvre. L'intégration de cette démarche dans les pratiques de l'établissement devra passer par un accompagnement rapproché de la coordination qualité dont le rôle et les missions pourraient être facilités par une formation à l'ensemble de ces approches. Ainsi, une compréhension de l'ensemble du processus et des notions associées donnera du sens aux actions menées dans l'ensemble de la structure et auprès des parties prenantes.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 6 Communiquer de façon explicite au sein de la section sur les outils qualité institutionnels et leurs modalités d'utilisation (exemple : le plan d'action) afin que chacun puisse s'en saisir et les utiliser dans sa pratique.
- 7 Communiquer les actions d'amélioration mises en place aux parties prenantes tant internes qu'externes, avec l'objectif que la démarche gagne en visibilité et en transparence tout en motivant les acteurs à s'y impliquer.

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 HEFF a été revu en profondeur pour une mise en œuvre en bloc 1 dès la rentrée académique 2020, avec notamment :
 - L'introduction de nouveaux cours (gestion de la qualité, radioprotection, e-santé, anatomopathologie, etc.);
 - La réorganisation des périodes de stages pour garantir un minimum de 400 h de stage en milieu clinique et au maximum 200 h en secteur de recherche avec une répartition de l'ensemble des heures dans au moins trois des sept domaines définis par l'arrêté royal de 2019;
 - La redéfinition des objectifs et des consignes de réalisation de travail de fin d'études (TFE) pour le recentrer sur la profession de TLM.

Pertinence du programme

- 2 Le comité note que la HEFF a pris pleinement la mesure du rapport AEQES d'évaluation initiale du cursus et a engagé de nombreuses actions pour améliorer son programme ainsi que les conditions de travail et d'apprentissage des étudiants.
- 3 Depuis l'évaluation initiale, le comité remarque que la HEFF a pris en compte les recommandations des experts et a eu à cœur d'apporter le plus tôt possible dans la formation la « vision métier » TLM. En ce sens, des visites de laboratoires sont organisées dès le bloc 1 et un stage d'immersion a été ajouté en bloc 2. Cependant, il semble que le bloc 1 conserve toujours une connotation très théorique avec une forte représentation des sciences fondamentales où les étudiants ne parviennent pas toujours à percevoir les liens entre ces aspects théoriques et les applications concrètes dans leur futur métier de TLM.
- 4 Le comité constate que des conventionnements de partenariats sont en cours avec certains terrains de stage visant à systématiser annuellement des places. Cette démarche est à encourager, car elle place l'établissement dans une démarche active d'offre de stages facilitant ainsi l'accès aux stages pour les étudiants.
- 5 Le comité remarque que l'encadrement du TFE est systématiquement réalisé par un référent métier TLM et incite la section à pérenniser cette démarche qui apporte un véritable accompagnement aux étudiants dans l'élaboration de ce travail et qui favorise sa mise en lien avec les aspects concrets de la profession. Cependant, le comité s'interroge sur la pertinence de déconnecter les livrables de l'activité d'apprentissage stage recherche et de l'activité d'apprentissage TFE. Lors du stage recherche (mais aussi du stage clinique), l'étudiant est amené à collecter des données en vue de réaliser son TFE. Pourtant, l'évaluation de ce stage porte sur la réalisation d'un rapport de stage sur la forme d'un IMRAD qui selon les parties prenantes rencontrées en visite n'est pas en lien avec le TFE. L'établissement justifie ce choix pédagogique par l'impossibilité à réaliser le travail correspondant au TFE dans les

200 h. Si le comité confirme qu'en effet, l'entièreté du TFE ne peut être réalisée totalement sur ces 200 h de stage, il s'interroge sur la pertinence de dissocier le livrable du stage recherche du TFE.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 6 La mobilité internationale semble possible au sein de la section, les modalités sont présentées aux étudiants et des contacts dans quelques pays sont proposés aux étudiants qui ont le projet de faire une partie de leur formation en dehors de la Belgique. La HEFF dispose d'un bureau des relations internationales et d'un enseignant relais dans la section pour accompagner les étudiants. Cependant, il ressort des entretiens menés en visite une perception de manque de soutien dans les démarches à mener qui restent complexes et cela malgré les dispositifs décrits plus haut. En outre le projet de mobilité est souvent inaccessible ou inadéquat pour les étudiants avec des situations sociales complexes. La mobilité reste dès lors peu développée au sein de la section et reste limitée, en outre, par le changement récent de la réglementation (le stage clinique doit être réalisé dans des laboratoires agréés).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 7 Le comité note une diminution importante des effectifs étudiants au cours des quatre dernières années alors même que la profession de TLM a été mise en lumière durant la crise sanitaire puis déclarée en pénurie. Ceci tend à montrer que la section TLM n'est pas connue ou visible des élèves de l'enseignement secondaire qui ne s'y orientent pas alors même que les débouchés professionnels sont nombreux.

Cohérence du programme

- 8 Le comité constate que des initiatives d'approche pédagogique par compétence sont engagées lors des travaux pratiques de laboratoires, lors des évaluations ou sur des activités comme l'apprentissage par projet (APP). Sur ces activités, les compétences métiers sont identifiées et présentées aux étudiants comme des objectifs et des points-clés de leur apprentissage. Toutefois, il semble que les étudiants ne perçoivent pas systématiquement les liens avec les compétences professionnelles dont ils ne maîtrisent pas les contours. De ce fait, les étudiants ne sont pas en capacité de se projeter dans les aspects concrets de la profession.
- 9 Le comité constate l'existence d'une unité d'enseignement (UE) Intégration socio-professionnelle 5 correspondant à 25 ECTS en bloc 3. Cette dernière intègre plusieurs activités d'apprentissages à savoir le stage clinique, la communication professionnelle, le TFE, le stage recherche, l'e-santé et la méthodologie de recherche. Le comité s'interroge sur la cohérence d'une telle UE représentant à elle seule près de 40 % des crédits d'une année. Par exemple, la fiche UE n'est pas explicite sur la plus-value en termes de cohérence à regrouper le stage clinique et le TFE dans la même UE. En outre, en cas d'échec (égale ou inférieur à 8/20) à une des activités d'apprentissage, l'ensemble de l'UE est considéré comme en échec selon le règlement des études de la HEFF.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 10 La coordination des stages est organisée au sein de la section TLM. Elle se place dans une volonté d'autonomisation des étudiants pour leur recherche de stages tout en restant une interlocutrice privilégiée et une ressource mobilisable en cas de difficulté. Dans ce sens, un guide d'appui a été élaboré et des séances sont organisées pour soutenir les étudiants dans l'élaboration de leurs curriculum vitae et lettres de motivation. Toutefois, la recherche de stages constitue un stress pour les étudiants

en difficulté. Le comité constate en outre que le suivi des recherches de places de stages manque de formalisation notamment à l'égard d'une prise de relai avec la coordination des stages en cas de difficulté, par exemple sous la forme d'un calendrier d'étapes à suivre : du début de la recherche à l'établissement de la convention de stage.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 11 Le comité note la diversité des dispositifs d'apprentissage dont certains visent à mettre les étudiants le plus possible en autonomie, mais aussi la diversité des méthodes d'évaluation proposées (écrites, orales, en ligne, individuelles ou en groupes) sur les UE ; cette diversité de méthodes permet de répondre à des profils d'étudiants plutôt hétérogènes en favorisant ainsi leur réussite par une adaptation des méthodes. Cependant, le comité a perçu que l'ensemble des évaluations n'engendre pas systématiquement deux sessions d'examens ce qui est source de frustration dans certaines situations pour les étudiants. Si pour certaines UE telles que les stages, il est en effet impossible de réaliser une seconde session en cours d'année, le comité attire l'attention de la section sur ce point pour d'autres UE telles que les activités d'APP puisque l'échec d'un étudiant à l'une de ces épreuves confère un aspect bloquant et génère une prolongation du parcours de l'étudiant.
- 12 Le comité souligne que certains enseignements bénéficient d'évaluations dispensatoires. Les étudiants semblent être en demande de ce type d'évaluations qui leur permettent d'échelonner leurs apprentissages en s'obligeant à une forme de régularité dans leur travail. Par ailleurs, le comité salue l'intégration à certains cours de séances d'exercices ou d'entraînement où les étudiants peuvent s'autoévaluer, comprendre leurs points d'amélioration et ainsi développer plus facilement leurs compétences et capacités.

Efficacité et équité du programme

- 13 Le comité salue le dispositif d'aide à la réussite mis en place au sein de la HEFF qui permet un accompagnement et un suivi des étudiants en difficulté à l'aide d'un dispositif actif de tutorat incluant la rémunération des étudiants tuteurs volontaires. Ce dispositif est complété par la remédiation réalisée par les enseignants qui dispensent des cours complémentaires à destination de petits groupes d'étudiants qui en ont besoin. De plus, des dispositifs sont proposés pour accompagner plus particulièrement les étudiants à besoins spécifiques avec des propositions concrètes d'adaptation de la formation.
- 14 Le comité constate une forte implication de l'équipe enseignante qui est parfois mobilisée sur des activités qui sortent du cadre de leurs enseignements, par exemple lors de la compensation des absences de certains personnels (inventaire, commandes, préparation des laboratoires). À cela s'ajoute une charge d'activité importante lors de la mise en place des PAE. Le comité attire donc l'attention de l'établissement, car cela risque à terme d'entraîner un épuisement de l'équipe qui s'est par ailleurs beaucoup investie dans la révision du programme.
- 15 Le comité note un sentiment de complexité, pour les étudiants concernés, de réaliser une démarche de VAE (valorisation des acquis de l'expérience) ou de VAA (valorisation des acquis académiques) afin d'optimiser leur cursus en faisant valider leurs acquis antérieurs. En effet, il ressort des entretiens menés en visite que la complexité administrative de cette démarche semble nécessiter un accompagnement particulier et bien souvent les étudiants concernés s'adressent à leurs camarades de promotion.

La HE dispose toutefois de procédures et entend favoriser un accompagnement adapté. Il résulte aux yeux du comité une dualité de perceptions sur le suivi des VAE et VAA entre les parties prenantes qui pourrait conduire certains étudiants à se décourager et à ne pas la mener à terme au risque de suspendre leur formation.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 16 Le comité a conscience que les locaux actuels de la HEFF engendrent des difficultés de fonctionnement au quotidien avec par exemple le passage fréquent du transport ferré qui induit une nuisance sonore importante. De plus, les étudiants n'ont pas accès au sein de la HEFF à l'ensemble du matériel nécessaire pour la pratique en laboratoire ; par le biais de partenariats, ils ont l'opportunité d'accéder au matériel de laboratoires extérieurs et notamment les laboratoires de l'Université libre de Bruxelles. Pour ce faire, les étudiants doivent se déplacer ce qui peut s'avérer chronophage pour eux dans un contexte de charge de travail souvent importante. Le comité souligne que l'établissement adapte au mieux les horaires en fonction de cette réalité en regroupant les activités sur des sites extérieurs par demi-journées. Un projet de reconstruction/déménagement est, par ailleurs, à l'étude et permettra probablement de résoudre les problématiques du site actuel. Dans l'attente, le comité souligne que des efforts ont été réalisés pour améliorer les conditions d'apprentissage des étudiants avec notamment le réaménagement de la salle d'étude offrant des postes informatiques.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer/poursuivre des actions de communication afin de faire connaître la profession et la formation de TLM comme les forums métiers dans l'enseignement secondaire, les portes ouvertes à la HEFF ou toute autre action visant à rendre davantage visible la section TLM, la formation, les débouchés professionnels.
- 2 Mettre en évidence les liens entre les enseignements et les applications concrètes dans le métier de TLM. Faire ce lien le plus rapidement possible dans la formation, dès le bloc 1, permettra de donner du sens aux enseignements, de montrer aux étudiants l'intérêt métier y compris dans les matières plus fondamentales et illustrer les activités professionnelles qui mobilisent ces savoirs.
- 3 Engager un travail avec les représentants des étudiants afin d'envisager l'accompagnement qui pourrait être proposé et les soutiens possibles aux projets de mobilité internationale. En parallèle, le comité invite l'établissement à réfléchir à l'intégration d'interventions ou de temps forts internationaux au sein de la formation TLM, en quelque sorte, inviter l'international à l'intérieur de la HEFF.
- 4 Veiller à maintenir un équilibre et une cohérence dans le poids accordé aux différentes unités d'enseignement et, pour les unités à forte valeur ECTS, engager une réflexion sur la répartition et l'organisation des évaluations au sein de cette unité.
- 5 Poursuivre les initiatives engagées dans le sens d'une approche de la formation par compétences métiers TLM avec l'explicitation des finalités métiers des enseignements, et le développement d'une vraie approche pédagogique des stages incluant la réflexivité autour des situations professionnelles rencontrées. Le comité incite donc l'équipe pédagogique à poursuivre le développement de cette approche avec par exemple :

- a. La mise en lien systématique entre les apprentissages théoriques et fondamentaux et les applications métiers TLM en explicitant davantage les objectifs des cours en amenant les étudiants à se projeter dans des aspects plus concrets de leurs apprentissages.
 - b. Le développement des relations entre les enseignants de la section et les terrains de stages afin de placer enseignants et professionnels dans un partenariat autour de l'accompagnement pédagogique de l'étudiant. De cette manière, l'analyse réflexive des situations professionnelles, indispensable à la construction des compétences et de l'identité métier, pourra se développer au sein du cursus.
- 6 Engager une réflexion relative à la proposition systématique de deux sessions d'examens notamment pour les épreuves d'APP avec la possibilité de proposer des modalités d'évaluation individuelle en deuxième session. En complément, le comité invite la section à veiller à s'assurer que les modalités d'évaluation de l'ensemble des UE soient bien comprises par les étudiants.
 - 7 Formaliser un suivi des recherches de places de stages pour instituer la prise de relai avec la coordination des stages lorsque la recherche autonome par l'étudiant risque de ne pas aboutir en instaurant par exemple un calendrier d'étapes à suivre : du début de la recherche à l'établissement de la convention de stage. Cela donnerait l'assurance aux étudiants que leur recherche de stages trouverait une finalité tout en garantissant leur autonomie.
 - 8 Proposer à l'équipe pédagogique de développer davantage d'activités formatives permettant aux étudiants de s'autoévaluer.
 - 9 Avoir une réflexion en équipe pédagogique sur la pertinence des évaluations formatives ou dispensatoires dans certaines matières afin de permettre aux étudiants d'organiser leur travail autour d'échéances régulières. De plus, cela permettrait aux étudiants d'évaluer plus précisément leur niveau d'acquisition des compétences requises et d'identifier par conséquent les points qui nécessitent un approfondissement de leur travail personnel ou de remédiation.
 - 10 Poursuivre les actions visant à équilibrer la charge horaire des enseignants en incluant par exemple le temps dévolu aux activités sans face-à-face pédagogique comme les missions transversales. Cela permettra de reconnaître les activités « annexes » réalisées par les enseignants tout en limitant les risques d'épuisement professionnel.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 11 Mener une réflexion avec les étudiants sur les freins rencontrés à la finalisation de procédures de VAE ou de VAA. Sur base de cette réflexion, renforcer l'accompagnement avec les étudiants en procédure de VAE ou de VAA afin de leur expliciter les différentes étapes de la démarche et ainsi favoriser leur aboutissement. Le comité pense que cela favorisera aussi l'intégration de ces étudiants en formation continue ou en réorientation dans une promotion d'étudiants en cursus initial.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

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 À travers le DAv et la visite d'évaluation, le comité prend conscience que la démarche qualité au sein de la section ne véhicule pas une image particulièrement positive auprès de ses personnels. La qualité est encore perçue comme une activité surajoutée, chronophage, avec une certaine lourdeur et dont l'utilité n'est pas toujours perceptible. Cependant, les échanges ont permis de dépasser cette vision et le comité a pu se rendre compte que les personnels de la section TLM ont intégré pour partie la démarche qualité sans que cela soit évident pour eux, par exemple dans la formalisation des fiches UE ou dans la démarche participative de mise à jour du plan d'actions ou de révision du programme.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 2 Le comité ressent par ailleurs une forme de management autonome de la démarche qualité dans la section TLM tant par l'absence de plan stratégique que par le manque de coordination qualité institutionnelle. Le comité constate un véritable besoin d'accompagnement et de coordination entre la section et l'échelle institutionnelle afin de favoriser l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes dans un collectif structuré.
- 3 Le comité constate que les valeurs affichées et prônées par la section sont réellement ancrées dans les pratiques pédagogiques et l'accompagnement proposé aux étudiants. L'établissement présente une filière à taille humaine et incarne notamment des valeurs de bienveillance, de soutien et d'autonomisation des étudiants que le comité a pu ressentir durant la visite. Par ailleurs, les valeurs de l'établissement sont reliées au plan d'action de la section ce qui permet de les ancrer dans la réalité des actions et des projets menés. Le comité souhaite souligner cet effort et, afin de rendre cela plus visible, incite la direction du département à communiquer davantage ces éléments tant en interne qu'en externe.
- 4 Le comité note que les valeurs de l'établissement sont portées, défendues et mises en avant par les professionnels de la section. Celles-ci semblent également se transmettre lors du renouvellement de l'équipe par un accompagnement entre pairs. Afin de s'assurer de la pérennité de ces valeurs fortes, le comité invite la section à définir les modalités d'accueil et de tutorat des nouveaux enseignants.

Implication des parties prenantes

- 5 Le comité constate que les étudiants du cursus TLM ne sont pas réellement impliqués dans la démarche qualité ou dans la vie institutionnelle. En effet, le rôle des étudiants délégués n'est pas formalisé et leurs missions ne sont pas précisées et présentées à l'ensemble des étudiants. Au-delà des élections annuelles désignant officiellement les représentants étudiants, une démarche de communication et un cahier des charges

établi pourraient permettre d'asseoir leur place et de les positionner comme référents pour les autres étudiants.

- 6 Le comité note que la révision du programme s'est effectuée de façon participative. La coordination pédagogique a mobilisé, pour ce faire, des groupes de travail incluant les personnes-ressources qui ont pu s'exprimer sur les adaptations à apporter et les éléments à maintenir. Cependant, le comité regrette que les parties prenantes professionnelles n'aient pas été incluses à cette réflexion, car cela aurait pu permettre tant de diversifier les regards extérieurs que de renforcer une expertise et une vision des évolutions métiers à intégrer dans la formation.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 7 La démarche d'amélioration continue est présente dans l'établissement où le comité note, de la part de l'ensemble des acteurs de la formation, une véritable volonté d'améliorer le programme, de gagner en cohérence et dans le souci de la réussite des étudiants. Pour poursuivre cette volonté de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, le comité incite l'établissement à gagner en formalisation et en traçabilité afin également de permettre d'améliorer le suivi des projets et des actions.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATIONS

- 1 Encourager les initiatives d'intégration de la démarche d'amélioration continue dans les pratiques en favorisant un management et un accompagnement de proximité pour les personnels de l'établissement. Cela permettra à la fois d'explicitier la démarche et sa plus-value, de lui donner du sens dans les pratiques quotidiennes des enseignants, et de pérenniser un mode de fonctionnement au sein de l'institution.
- 2 Organiser l'échelle institutionnelle de management de la démarche qualité afin d'accompagner les sections et d'harmoniser les processus au sein de l'ensemble de la HEFF.
- 3 Définir les modalités d'accueil et de tutorat des nouveaux personnels engagés au sein de la HE avec pour objectif un accompagnement et une intégration facilitée à l'équipe pédagogique, mais aussi dans le sens de la transmission des valeurs et des principes de fonctionnement de la section.
- 4 Positionner et affirmer la place des représentants des étudiants en définissant et en formalisant le périmètre de leur rôle, de leurs missions et en organisant des élections annuelles au sein des promotions. Cette reconnaissance par la direction pourrait avoir pour effet de rendre plus visible cette fonction et de gagner en attractivité pour les étudiants. Au-delà des élections désignant officiellement les représentants étudiants, une démarche de communication pourrait permettre d'asseoir leur place et de les positionner comme référents pour les autres étudiants.
- 5 Intégrer les parties prenantes professionnelles aux réflexions inhérentes à la révision des programmes afin de bénéficier de leur regard extérieur ainsi que de leur expertise métier, ce renforcement des liens avec la HEFF n'en sera que plus bénéfique.
- 6 Formaliser les éléments des démarches déjà mises en place dans l'établissement, tant d'un point de vue purement qualité (pour s'assurer de la continuité des projets et le

suivi des actions), que dans les applications propres à la pédagogie et à la formation pour conserver la mémoire des pratiques.

Conclusion

La section TLM de la Haute École Francisco Ferrer défend une section à taille humaine avec une proximité installée entre l'équipe pédagogique et les étudiants sous l'égide de valeurs claires et portées par l'ensemble des professionnels de la section. De nombreuses actions sont menées pour soutenir et accompagner les étudiants et le pouvoir organisateur a engagé des travaux afin d'améliorer les conditions d'apprentissage des étudiants.

La démarche qualité et sa coordination ont été remaniées et il ressort une réelle volonté de s'inscrire dans les principes de l'amélioration continue des pratiques. Le questionnement et la réflexion sont bien présents au sein de l'équipe pédagogique et ces démarches sont réalisées en équipe notamment dans le cadre de l'évolution des programmes. Les aspects de formalisation de la démarche qualité des activités pédagogiques, des actions et des projets restent à améliorer au sein de la structure en commençant par une explicitation des bénéfices attendus auprès des professionnels de la section afin qu'ils puissent s'inscrire dans cette démarche en lui donnant du sens.

Des initiatives d'évolution de la formation vers une approche par compétences métier sont engagées et sont à encourager pour gagner en cohérence et en pertinence dans la formation des futurs professionnels TLM.

Drout de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

A la lecture du présent rapport, l'équipe pédagogique et la direction du département regrettent un manque de valorisation des éléments positifs présents dans sa démarche qualité, comme l'exploitation d'un espace de partage de fichiers (SharePoint-TLM), les nombreuses démarches réflexives et de remises en question permanentes tant pédagogiques, organisationnelles, administratives que logistiques. Contrairement au rapport de l'évaluation initiale qui avait permis à l'équipe une amélioration notable de sa démarche qualité et de ses pratiques, le présent rapport ne semble pas apporter de pistes dont l'impact améliorerait de manière significative le fonctionnement de la section.

D'autre part, la direction du département est en opposition avec l'idée sous-jacente d'un manque de compétences de la coordonnatrice qualité de la section et souligne la qualité du travail effectué et la rigueur de la démarche mise en place dans le cadre de la préparation et de la rédaction du rapport d'auto-évaluation. L'équipe soutient cette position et marque sa satisfaction quant à l'organisation et la gestion de la qualité au sein de la section et la dynamique instaurée.

L'équipe relève aussi de nombreux points de discordance entre la perception des experts et la réalité de terrain, probablement en partie explicable par une méconnaissance du système d'enseignement supérieur en CFWB.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
Synthèse	Faiblesses principales	1	« Manque de formalisation et de traçabilité des démarches » Si l'équipe reconnaît un certain manque de formalisation dans ses démarches, elle tient à souligner que l'ensemble des traces des démarches (qualité, mais aussi pédagogiques, administratives ...) sont sur l'espace de partage de fichiers de la section. Son utilisation est systématique, et ce depuis sa mise en place il y a plus de 5 ans. Son exploitation est conçue de façon à assurer sa pérennité, il est le passage obligé pour le fonctionnement quotidien de la section.
A	Constats et Analyse	5	« À nouveau, malgré différentes actions d'appel, il reste difficile de mobiliser les personnes. » Cette phrase nous semble trop généraliste. Les enseignants statutaires constituent un noyau très impliqué dans la vie de la section et ont tous participé à la démarche d'auto-évaluation de la qualité. En dehors de la démarche d'analyse interne et externe de la qualité imposée par l'AEQES, la section organise de nombreuses réunions qui participent de la démarche qualité, comme en attestent les nombreux PV disponibles sur l'espace de partage de fichiers. Ces réunions sont organisées en focus group et les enseignants concernés par les sujets traités y participent sauf rare impossibilité. La section étant réduite, chaque réunion ne rassemble en effet qu'un groupe restreint de personnes. Les professeurs invités étant par essence des personnes impliquées dans une vie professionnelle indépendante de la HE

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			ne sont pas présents à toutes ces réunions, mais sont consultés chaque fois que leur avis peut faire avancer les sujets traités.
A	Constats et Analyse	8	<p>« Cependant, la démarche qualité est toujours perçue par les équipes comme un travail supplémentaire ; elle n'est pas systématiquement intégrée dans les pratiques professionnelles de la section. »</p> <p>L'équipe tient à souligner la mauvaise interprétation des propos tenus (DAV et entretiens). En effet, le caractère de charge supplémentaire et chronophage évoqué concerne la présente démarche d'analyse de la qualité imposée par l'AEQES (dossier d'auto-évaluation, visite des experts et suivis). La démarche qualité elle-même n'est pas perçue par l'équipe comme un travail supplémentaire et chronophage, même si elle est bien sûr perfectible, elle est incluse dans notre démarche quotidienne et nous tient particulièrement à cœur.</p> <p>En effet, l'équipe a toujours intégré la démarche qualité dans sa pratique professionnelle, mais sous une forme pragmatique qui lui est propre, certes, moins formelle que celle attendue par les experts de l'AEQES. La démarche adoptée est optimisée par rapport aux spécificités de la section : sa petite taille, la qualité de la communication qui y règne et la maîtrise de l'outil informatique de ses membres.</p> <p>Il est à noter que des réunions sont régulièrement organisées pour faire le point sur les pratiques professionnelles, que des PV sont rédigés qui gardent les traces des enjeux, critiques et décisions prises afin d'améliorer les pratiques.</p> <p>La conservation de la mémoire des pratiques pédagogiques, des valeurs de l'établissement, des méthodes utilisées, des démarches administratives, des démarches mises en œuvre pour la prise en charge des étudiants à besoin spécifique, des VAE, des VAA, des CAVP ... sont présentes de façon très structurée, durable et dynamique dans l'espace de partage de fichiers depuis plus de 5 ans maintenant. L'alimentation de l'espace de partage de fichiers est une réalité quotidienne.</p> <p>Enfin, les valeurs de l'établissement sont mises en évidence dans le plan d'action.</p> <p>Une éventuelle formation sur d'autres bénéfices qui pourraient être tirés de la formalisation ou sur la façon elle-même de formaliser les démarches qualité pourrait peut-être nous permettre de mieux comprendre l'intérêt et adhérer à cette formalisation. L'équipe aurait apprécié d'être éclairée sur les bénéfices possibles de plus de formalisation par des éléments concrets et nous permettre de nous améliorer.</p>
A	Constats et analyses	9	<p>« cet outil semble peu exploité par les enseignants ».</p> <p>Les personnes présentes dans les réunions d'équipe ayant construit le plan d'action sont justement les enseignants. Ceux-ci ont été invités à y inscrire les actions qu'ils mènent. Le document en tient donc compte et contrairement à ce qui est mentionné au point 9, la pérennité des actions menées ou à mener est assurée via le plan d'action de la section en cas de turnover du personnel. Évidemment, un oubli est humain et l'une ou l'autre aurait pu être oubliée. Mais les réunions d'équipe et le point qualité qui y figure systématiquement sont là pour assurer la mise à jour du plan. Le plan d'action est exploité comme fil rouge de la section et l'est essentiellement par les enseignants.</p>

			<p>Néanmoins, l'équipe enseignante admet avoir affirmé n'être que peut au courant du plan stratégique de la HE et se demande s'il n'y a pas eu confusion entre les deux plans.</p> <p>L'équipe maintient donc que l'affirmation concernant le plan l'action de la section n'est pas fondée et réfute le point 9, tel que rédigé, dans son intégralité.</p>
A	Constats et analyses	10	<p>« De la même façon, les actions réalisées ne sont pas systématiquement communiquées à l'ensemble des parties prenantes et de façon plus générale, la communication sur ces thématiques qualité n'est pas structurée et coordonnée au sein de la section. La communication semble se faire de façon plutôt informelle et le comité entend bien que la taille de la section facilite les échanges spontanés. Par conséquent, il apparaît que les parties prenantes ne perçoivent pas toujours la réalité de la démarche d'amélioration continue et notamment la prise en compte de leurs remarques dans les actions mises en place. »</p> <p>Ce paragraphe nous paraît trop généraliste et ne tient pas compte de la communication réalisée en réunion de section et des PV et autres traces présents sur le SharePoint-TLM, de façon très structurée.</p> <p>La section reconnaît un manque de communication systématique vers les étudiants et les professionnels, mais cela ne justifie pas les termes « non structuré et coordonnée au sein de la section ». L'espace de partage de fichiers est très structuré et comporte dans son dossier « qualité », un sous-dossier « plan d'action » qui contient le plan d'action en cours, réactualisé régulièrement en mentionnant le degré d'avancement des actions mises en œuvre et le suivi éventuel qui doit leur être donné.</p>
A	Recommandations	3	<p>« Intégrer les acteurs de terrain et l'ensemble des parties prenantes... »</p> <p>Les remarques des acteurs de terrain sont déjà prises en compte pour l'amélioration continue, une trace de ces remarques et des actions mises en œuvre est conservée sur le SharePoint-TLM. Il y a donc là une incomplétude. En effet, s'il est vrai que le processus pourrait certainement être amélioré, nous regrettons que le texte ne prenne pas en considération l'existence de cette démarche.</p>
A	Recommandations	5	<p>« (...) une prise de conscience doit encore se faire sur les bénéfices attendus des aspects plus formels de la démarche, la traçabilité notamment. »</p> <p>Nous ne comprenons pas où sont les problèmes en termes de traçabilités. En effet, de nombreuses traces de la démarche d'amélioration continue sont sur le SharePoint-TLM, de façon structurée (PV des différentes réunions (section et groupes de travail), résultats des enquêtes sur les enseignements (bruts + analyse), interaction avec les professionnels du terrain et actions prises en conséquence ...). Il nous semble toujours que l'exemple de la traçabilité est mal choisi.</p> <p>Le suivi des différents projets (BPL, APP, TFE, Stage, révision du cursus...) mis en place nous semble relevé de cette démarche « mise en action, suivi et évaluation ». Les différentes étapes d'évolution des dispositifs mis en place ne sont pas compilées dans un registre en tant que tel, mais peuvent être retrouvées au travers des documents de travail des années successives (PV, grilles d'évaluation, présentation PPT, architectures de formation ...)</p>

			La coordonnatrice admet qu'une formation sur les aspects plus formels de la démarche qualité serait un plus dans sa pratique. Cependant, la direction modère le besoin d'accompagnement rapproché de celle-ci ayant elle-même encadré avec fruit l'équipe dans son travail. Elle souligne sa capacité d'autonomie dans un contexte de réorganisation de la coordination qualité institutionnelle.
B	Constats et analyses	5	<p>« Cependant, le comité s'interroge sur la pertinence de déconnecter le TFE du stage recherche, car (...) »</p> <p>Il nous semble que les experts n'ont pas compris que le lien existant entre le TFE et l'ensemble des stages, ce compris le stage de recherche, se situe dans l'expérience de pratique professionnelle acquise au cours des stages, indispensable à la réalisation du TFE actuel et non dans le résultat d'analyses de laboratoire réalisées lors des stages.</p> <p>En effet, le travail réalisé dans le cadre du stage recherche est une recherche scientifique liée à une thématique développée dans un laboratoire de recherche académique ou en milieu clinique. Ce travail, limité par les 200h de stage, peut raisonnablement donner lieu à la rédaction d'un IMRAD (permettant d'avoir une démarche de recherche scientifique complète), mais pas à celle d'un travail scientifique d'une plus grande ampleur pouvant constituer un TFE.</p> <p>Pour le TFE, le choix de la section s'est porté sur une réflexion personnelle sur un sujet en lien avec leur future profession en tant que TLM et non sur une étude purement scientifique. Dans cette réalité, il est dès lors impossible d'exploiter des données à caractère scientifique (comme celles récoltées dans l'IMRAD : « Étude des propriétés antimicrobiennes de substances naturelles et de synthèse ») pour alimenter une réflexion relevant plus des sciences humaines (comme celle posée par le TFE intitulé : « Quel est l'impact d'une cyberattaque sur le travail du TLM au laboratoire ? »).</p> <p>Ainsi, l'ensemble des stages réalisés pendant la formation de TLM alimente la réflexion de l'étudiant et la construction de son TFE. Au cours de son stage d'immersion réalisé en fin de 2^{ème} année, l'étudiant amorcera la réflexion de la problématique TFE pour pouvoir y travailler efficacement au cours des 2 quadrimestres de son année terminale avec en soutien le cours de méthodologie de la recherche. L'expérience qui sera développée au cours des stages d'année diplômante contribuera à poursuivre cette réflexion sur cette pratique professionnelle.</p>
B	Constats et analyses	6	<p>« La mobilité internationale (...) »</p> <p>Pour ce qui est de l'inaccessibilité pour les étudiants avec des situations sociales délicates, ce n'est pas tant la complexité des démarches qui leur pose problème, que l'idée elle-même de partir à l'étranger qui n'est pas en adéquation avec leurs projets de vie. Dans ce contexte parfois difficile (exemples : bébé en bas âge, problème de santé, validité du titre de séjour...), poursuivre et réussir leurs études en Belgique est déjà un ambitieux projet en soi et pour certains, il s'agit en fait déjà d'un projet de « mobilité internationale ».</p>
B	Constats et analyses	9	<p>« (...) Le comité s'interroge sur la cohérence d'une telle UE représentant à elle seule près de 40 % des crédits d'une année. Par exemple, la fiche UE n'est pas explicite sur la plus-value en termes de cohérence à regrouper le stage clinique et le TFE dans la même UE. En outre, en cas d'échec (égale ou inférieur</p>

			<p>à 8/20) à une des activités d'apprentissage, l'ensemble de l'UE est considérée comme en échec selon le règlement des études de la HEFF »</p> <p>Nous attirons l'attention sur le fait qu'en cas d'échec(s) non levé(s) par le jury au sein d'une UE, s'il est vrai que l'étudiant devra en effet se réinscrire à cette UE complète, il ne devra représenter que le ou les ActA en échec.</p> <p>D'autre part, concernant cette UE « Intégration socioprofessionnelle 5 » d'année terminale, si nous admettons que la fiche UE actuelle n'explique pas assez les liens entre les différentes ActA qui la composent, ceux-ci sont explicités aux étudiants via les règlements de stage et TFE et dans la présentation de l'Acta « Méthodologie de la recherche ».</p> <p>La cohérence de cette UE est une réalité. En effet, la réalisation du TFE est nourrie par les deux stages et accompagnée par l'ActA « Méthodologie de la recherche ». Cependant, il est vrai que les ActA « Communication professionnelle » et « E-santé », comptant chacune 1 ECTS, sont en lien un peu plus éloigné avec les autres ActA mais ne justifieraient pas à elles seules la création d'une UE d'intégration professionnelle séparée à 2 ECTS.</p>
B	Efficacité et équité du programme	10	<p>Concernant l'organisation de la recherche des stages et l'encadrement des étudiants lors de cette recherche, la coordination des stages tient à préciser que le règlement des stages stipule le moment où les recherches de stages doivent être entamées et la date de leur aboutissement (à savoir la veille du début du stage au plus tard). Entre ces deux dates, 2 à 3 réunions sont prévues dans l'horaire sur le temps de midi (planifiées dans HyperPlaning), pendant lesquelles les étudiants peuvent poser toutes les questions utiles à leurs recherches de stage et un débriefing est organisé de façon individuelle. La planification de ces temps d'échange constitue un calendrier qui guide l'étudiant vers l'aboutissement de ces recherches. De plus, la coordination des stages est disponible au besoin par email pour plus d'échanges individuels.</p>
B	Efficacité et équité du programme	15	<p>« Le comité note un sentiment de complexité, pour les étudiants concernés, de réaliser une démarche VAE (...) ou de VAA (...) afin d'optimiser leur cursus en faisant valider leurs acquis antérieurs. En effet, il ressort des entretiens menés en visite que la complexité administrative de cette démarche semble nécessiter un accompagnement particulier et bien souvent les étudiants concernés s'adressent à leurs camarades de promotion. La HE dispose toutefois de procédures et entend favoriser un accompagnement adapté. Il résulte aux yeux du comité une dualité de perceptions sur le suivi des VAE et VAA entre les parties prenantes qui pourrait conduire certains étudiants à se décourager et à ne pas la mener à terme au risque de suspendre leur formation. »</p> <p>Il est à noter que les VAE et les VAA ne sont pas des démarches qui peuvent être mises sur un même pied.</p> <p>En effet, les VAE font l'objet d'un accompagnement par la responsable VAE de la HE qui aide l'étudiant à construire le dossier pas à pas moyennant divers rendez-vous personnels. Une fois le dossier constitué, il est transféré pour analyse dans la section. Le candidat est entendu et sur base de cet interview et du dossier, un programme personnel d'étude est établi pour l'ensemble de son cursus. Il poursuit ensuite ses études sans plus</p>

			<p>devoir s'inquiéter de cette procédure qui est définitivement clôturée pour tout son cursus. Il n'y a dès lors pas lieu de s'inquiéter qu'il « risque de suspendre sa formation ».</p> <p>La remarque des experts ne s'applique donc pas dans ce cas.</p> <p>En ce qui concerne les VAA, celles-ci sont organisées en principe dans la première quinzaine qui suit l'arrivée de l'étudiant dans la section. L'équipe tient à faire remarquer que les étudiants sont fortement accompagnés dans cette démarche. Les informations générales sur la démarche à entreprendre en cas de demande de dispense leur sont envoyées par mail dès la prise de contact dans la section par la coordinatrice pédagogique. Il s'agit d'une lettre type expliquant la démarche et contenant tous les liens utiles vers les documents de référence nécessaires à l'établissement de la demande (telles que les fiches UE) ainsi que les liens vers les documents à remplir en ligne. En cas de questions supplémentaires, la coordinatrice pédagogique reçoit ces étudiants individuellement pour les aider dans la constitution de leur dossier. Finalement, les étudiants sont ensuite conviés afin de clôturer leur dossier et de signer leur programme de cours. La démarche revêt cependant une responsabilisation et un investissement personnel puisqu'il incombe à l'étudiant d'établir le lien entre les ActA qu'il a validés précédemment et celles pour lesquelles il introduit une demande de dispense. Seul lui possède les informations justifiant sa demande. Il doit d'ailleurs les mettre à disposition de la commission CAVP sous forme de pièces justificatives telles que des relevés de notes et des fiches descriptives des ActA correspondantes réussies. Lorsque l'étudiant peine à rassembler tous les documents, une tolérance sur le délai pour constituer le dossier lui est accordée. Une fois son PAE établi, l'étudiant peut se concentrer sur ses études et ne doit plus s'inquiéter plus avant de ces procédures, il n'y a donc pas de risque qu'il soit amené « à suspendre sa formation » pour ces raisons.</p>
B	Efficacité et équité du programme	16	<p>« De plus, les étudiants n'ont pas accès au sein de la HEFF au matériel nécessaire pour la pratique en laboratoire ; par le biais de partenariats, ils ont l'opportunité d'accéder au matériel de laboratoires extérieurs et notamment de laboratoires de l'Université libre de Bruxelles. Pour ce faire, les étudiants doivent se déplacer, ce qui peut s'avérer chronophage pour eux dans un contexte de charge de travail souvent importante. Le comité souligne que l'établissement adapte au mieux les horaires en fonction de cette réalité en regroupant les activités sur des sites extérieurs par demi-journées. »</p> <p>L'équipe tient à souligner que l'ensemble de ces dispositifs représente à ses yeux un enrichissement pour leur formation tant au niveau scientifique qu'humain par le contact avec le milieu universitaire.</p>
B	Recommandations	10	<p>La direction souligne que les différentes missions transversales nécessaires au bon fonctionnement de la section (coordinations, titulariat, relais avec la HE, gestion de projet...) sont valorisées et reconnues au travers des attributions transmises aux enseignants. Si certaines missions peuvent être sous-évaluées, la charge horaire minimale dévolue à chaque mission est négociée annuellement avec les syndicats au niveau institutionnel et renforcée pour certaines dans la section. Dans un souci d'équilibre et d'implication de chacun, l'ensemble des missions</p>

			est réparti autant que faire se peut sur tous les enseignants. Bien entendu, il n'est pas possible d'anticiper tous les aléas de la vie professionnelle (absence de longue durée de la préparatrice...).
B	Recommandations	11	Comme expliqué dans le droit de réponse du point « B, Efficacité et équité du programme, 15 », les étudiants sont déjà très encadrés dans ces démarches (VAA comme VAE). À notre connaissance, les étudiants vont au bout de la démarche, une fois arrivés dans la section. D'autre part, les étudiants en procédure VAA ne sont pas du tout minoritaires et sont bien intégrés dans la section notamment par le biais des laboratoires où ils travaillent régulièrement en binôme et en petit groupe. Cette recommandation n'a pas vraiment lieu d'être.
C	Constats et analyses	1	« À travers le DAv (...). La qualité est encore perçue comme une activité surajoutée, chronophage (...) » Comme déjà dit plus haut, notamment dans le droit de réponse du point « A, Constat et Analyse, 8 », ce n'est pas la démarche qualité (démarche réflexive et d'amélioration continue) qui est perçue comme surajoutée et chronophage, mais bien sa formalisation et l'analyse de cette démarche qualité (rapport d'auto-évaluation, visite des experts et suivis) telle qu'imposée par l'AEQES qui nous semble surajoutée et chronophage.
C	Constats et analyses	7	« (...) Pour poursuivre cette volonté de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, le comité incite l'établissement à gagner en formalisation et en traçabilité afin également de permettre d'améliorer le suivi des projets et des actions. » À nouveau, la notion de traçabilité largement développée au travers du SharePoint-TLM ne nous semble pas avoir sa place dans ce paragraphe. Par ailleurs, la section n'éprouve pas de problème particulier dans le suivi des projets et des actions. Elle tient à préciser que le plan d'action est régulièrement mis à jour et complété du degré d'avancement de ses items, ainsi que du suivi éventuel à leur donner. L'équipe regrette que le texte des experts ne soit pas plus explicite dans les problèmes observés en termes de suivi des projets et des actions et/ou le type de formalisation qui pourrait amener les bénéfices suggérés, afin de nous éclairer.

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

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

24/06/2024 Christophe PANIER Directeur du Département paramédical 		24/06/2024 Brigitte DUTRIEUE 
---	--	--