



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

RAPPORT D'ÉVALUATION INITIALE

Cluster Kinésithérapie et motricité
Bachelier en Kinésithérapie
Master en Kinésithérapie

Haute École libre de Bruxelles Ilya
Prigogine

Dominique GAINVORSTE
Lydie ANGELI
Philcar Eugène PIERRE
Charles QUESADA

10 octobre 2025

Table des matières

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	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	12
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	12
Dimension 2.2 : Information et communication externe	13
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	14
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	14
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	14
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	16
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	17
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	18
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	18
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	19
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es	19
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	20
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	21
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	21
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	21
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	21
Conclusion	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

Kinésithérapie et motricité : Haute Ecole libre de Bruxelles Ilya Prigogine

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation du bachelier en kinésithérapie et du master en kinésithérapie. Dans ce cadre, les expert·es mandaté·es par l'AEQES se sont rendu·es les 20 et 21 mars 2025 à la Haute Ecole libre de Bruxelles – Ilya Prigogine (HELB), accompagné·es par un membre de la cellule exécutive.

Le comité des expert·es 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 expert·es ont rencontré deux représentant·es des autorités académiques, vingt-quatre membres du personnel, onze étudiant·es, deux diplômé·es et cinq représentant·es 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 aux établissements des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de leur 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

- Dominique GAINVORSTE, experte en gouvernance et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Lydie ANGELI, experte de de la profession
- Philcar Eugène PIERRE, expert étudiant
- Charles QUESADA, expert pair

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

FORCES PRINCIPALES

- Volonté institutionnelle de diffuser la culture qualité via le Plan Prigogine 2030.
- Équipe enseignante expérimentée et connectée au terrain professionnel.
- Bonne articulation théorie/pratique : formation par projets, mémoires bien encadrés.
- Ancrage territorial fort : campus hospitalier Érasme, partenariats avec l'Université libre de Bruxelles (ULB).
- Progression clinique structurée.
- Cohésion des coordinations via des réunions régulières et une implication forte dans la gestion pédagogique.
- SimLabs comme ressource pédagogique à fort potentiel.
- Dispositifs d'accompagnement à la vie étudiante (SAVE) efficaces.
- Suivi pédagogique et accompagnement personnalisé des étudiant·es.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Vision stratégique peu partagée : Plan Prigogine 2030 connu partiellement dans la section.
- Culture qualité en construction : manque de structuration des évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE), absence de tableau de bord, indicateurs non définis.
- Communication interne inégalement perçue : flux d'information peu structuré entre la direction de département et les enseignant·es (hors coordinations).
- Charge de travail excessive en B2, perçue comme un frein à la réussite.
- Mobilité internationale à structurer.
- Faible visibilité externe du programme : communication institutionnelle peu ciblée, absence de stratégie de marque programme.

OPPORTUNITÉS

- Réforme vers un cursus en cinq ans : opportunité de repenser l'architecture du programme, l'alignement pédagogique et l'implication des parties prenantes.
- Renforcement de partenariats (ULB, Hôpital Universitaire de Bruxelles, milieux professionnels et structures de recherche).
- Potentiel de développement de la recherche clinique, notamment par les mémoires et les coopérations externes.
- Appétence étudiante pour les pédagogies actives (SimLabs, interprofessionnalité, travaux de groupe).

MENACES

- Réforme vers un cursus en cinq ans: risque de surcharge pour les lieux de stage mais aussi de décrochage des équipes si elles ne sont pas impliquées au cœur du projet.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Clarifier et partager la vision stratégique de l'établissement et du cursus auprès de toute l'équipe pédagogique.
- 2 Structurer la démarche qualité, notamment via des EEE systématisées et une implication plus large des parties prenantes.
- 3 Consolider l'alignement pédagogique autour des compétences, avec un travail sur le profil de sortie et la progression.
- 4 Formaliser les dispositifs de formation continue pour le personnel et renforcer l'équipe d'enseignant-es engagé-es.
- 5 Soutenir la vie étudiante et renforcer la visibilité des dispositifs d'accompagnement.
- 6 Clarifier et réguler les missions de chaque collaborateur·trice afin de garantir un cadre de travail de qualité et sécurisant.
- 7 Impliquer l'équipe pédagogique dans la co-construction d'un projet stratégique et la révision du programme.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

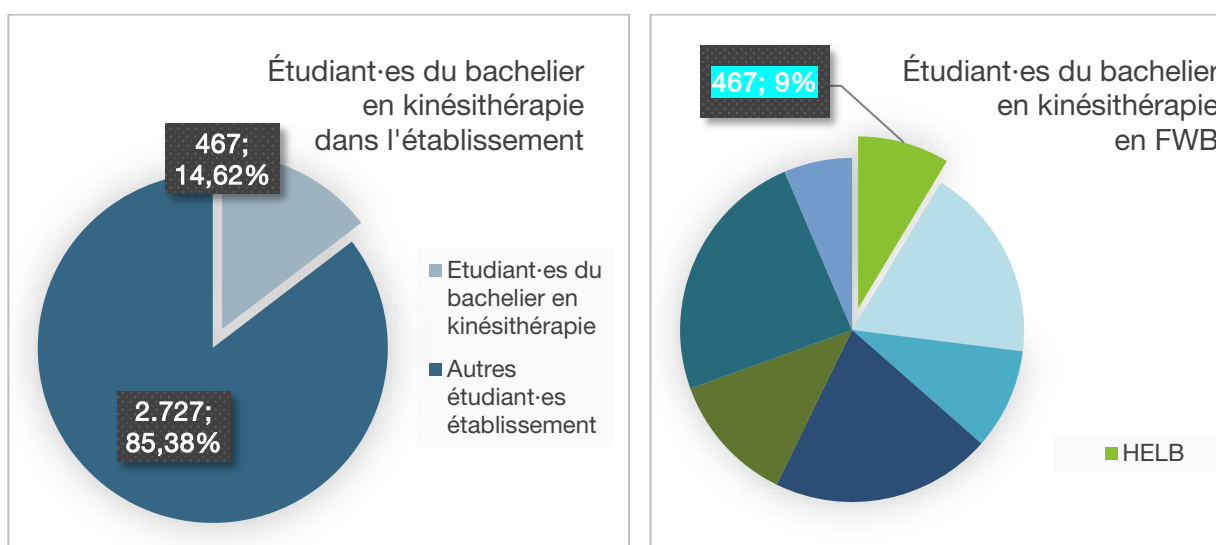
La Haute École Libre de Bruxelles Ilya Prigogine (HELB) résulte de la fusion de cinq institutions en 1996. Elle relève du réseau libre non confessionnel. Son pouvoir organisateur est l'ASBL Ilya Prigogine ASBL.

La HELB compte quatre départements (technologies et économie, santé, communication et médias audiovisuels et social). Elle dispense 18 formations de type court ou long ainsi que 7 spécialisations. Les formations sont réparties, selon le département, sur trois implantations (le campus Érasme, le campus de la Plaine et le campus Reyers).

Outre le bachelier en kinésithérapie et le master en kinésithérapie, le département santé organise des bacheliers en podologie, en ergothérapie, en hygiéniste bucco-dentaire, en orthoptie, en sage-femme, en soins infirmiers, en technologue en imagerie médicale et en accueil et éducation du jeune enfant. Il organise aussi un master en sciences infirmières. Il propose enfin des spécialisations en art thérapie, en gériatrie et psychogériatrie, en oncologie, en Santé communautaire, en pédiatrie et néonatalogie, en soins intensifs et aide médicale urgente et en cadre de santé. Le bachelier en kinésithérapie et le master en kinésithérapie sont organisés sur le campus Érasme à Anderlecht.

En 2022-2023, 467 étudiant·es sont inscrit·es au bachelier en kinésithérapie sur un total de 3194 inscrit·es à la HELB soit 14,6% des effectifs.

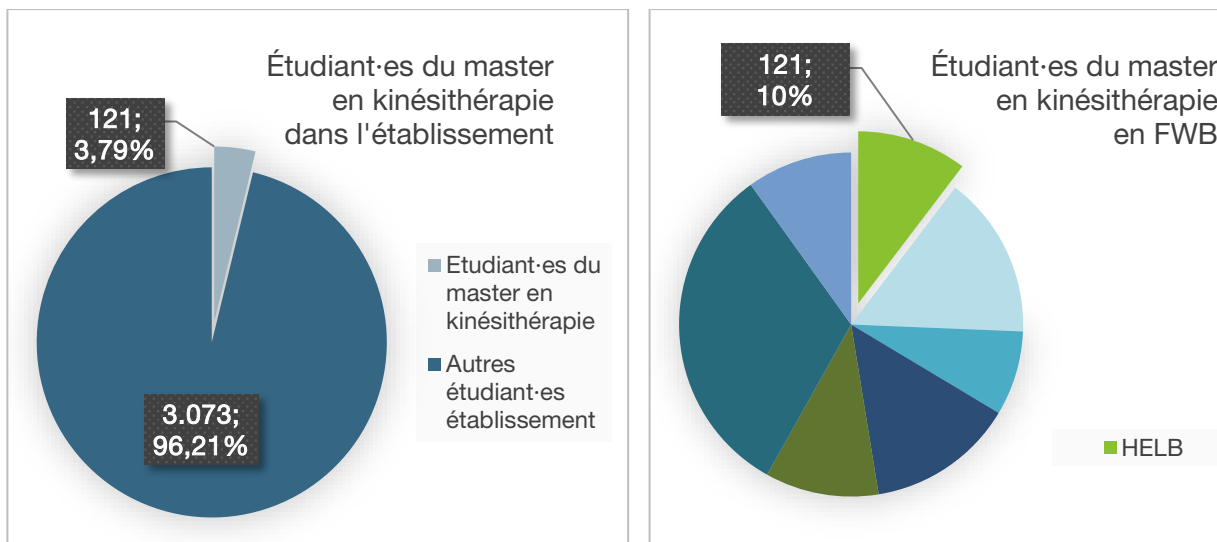
Ces étudiant·es représentent, par ailleurs, 9 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier en Fédération Wallonie-Bruxelles (total de 5418 étudiant·es)².



² Source : base de données SATURN, année de référence 2022-2023

En 2022-2023, 121 étudiant·es sont inscrit·es au master en kinésithérapie sur un total de 3194 inscrit·es à la HELB soit 3,8 % des effectifs.

Ces étudiant·es représentent, par ailleurs, 10 % des étudiant·es inscrit·es à ce même master en Fédération Wallonie-Bruxelles (total de 1170 étudiant·es)³.



³ Source : base de données SATURN, année de référence 2022-2023

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 L'établissement dispose d'un plan stratégique institutionnel Prigogine 2030 finalisé en 2022-2023. Ce plan, structuré autour de sept axes stratégiques, a été co-construit avec des représentant·es internes lors de séances participatives. En revanche, les parties prenantes externes (professionnel·les, alumni, etc.) n'ont pas été associées à l'élaboration du plan. Le plan stratégique réaffirme les valeurs fondatrices de la HELB – laïcité, humanisme, démocratie participative et esprit critique – comme repères essentiels de son action institutionnelle. Ces valeurs sont qualifiées de piliers fondateurs du projet éducatif de la HELB, que le plan stratégique cherche à réaffirmer et faire vivre au quotidien, tant dans la gouvernance que dans les pratiques pédagogiques.
- 2 La mise en œuvre du plan stratégique est amorcée via la déclinaison en plans d'action au niveau des cursus. Dans le cursus en kinésithérapie, l'appropriation du plan stratégique semble partielle : de nombreux membres du personnel n'en connaissent pas les contenus ou ne perçoivent pas son impact opérationnel. Le plan stratégique est donc bien présent au niveau institutionnel, mais il reste faiblement incarné au niveau opérationnel. Ce décalage entre l'intention stratégique et la réalité des pratiques sur le terrain crée un risque de dilution du sens, voire de décrochage entre les différents niveaux de l'institution. Il reflète également une culture organisationnelle encore en transition vers une gouvernance plus intégrée et partagée.
- 3 La gouvernance du cursus est en cours de consolidation. Elle s'organise autour de la direction du département santé et de l'équipe de coordination (coordination de cursus, des stages, des TFE, des horaires, pédagogique et administrative) qui ne disposent néanmoins pas de fiches de fonction définissant clairement les responsabilités et périmètres d'action. Le fonctionnement du cursus repose aujourd'hui en grande partie sur la cohésion humaine et l'engagement individuel, en particulier au sein de l'équipe de coordination. Cette configuration permet une proximité avec les étudiant·es et une grande réactivité. Toutefois, cette gouvernance informelle présente une certaine fragilité face aux enjeux de stabilité à long terme et d'équilibre de charge de travail, notamment dans la perspective de la réforme du programme vers le master en cinq ans.
- 4 Le lien entre la direction et les autres membres de l'équipe (hors coordination) reste limité. Des efforts sont en cours pour créer du lien, clarifier les rôles, et renforcer les dispositifs collaboratifs (week-end de teambuilding envisagé, réunions plénières, feedbacks).
- 5 Il existe un conseil de cursus qui rassemble la direction de département, les coordinations de cursus et pédagogique, le **secrétariat** ainsi que des délégué·es

étudiant-es. Les ordres du jour sont diffusés et les procès-verbaux sont disponibles, ce qui montre un souci de transparence et de traçabilité. Ce conseil de cursus se réunit deux fois par an. Les conseils de cursus sont une spécificité du département santé, ils se réunissent à l'initiative de la direction de département, ils se composent de représentant-es des étudiant-es, des enseignant-es, du secrétariat, de la coordination et de la direction. Ils ont pour objectif de faire état de la situation vécue par toutes les parties présentes, d'en discuter et d'en dégager des pistes de solutions concertées. La finalité est donc de pouvoir remédier la plus rapidement possible aux éventuelles difficultés. Le conseil de cursus constitue un levier important de dialogue et de cohésion d'équipe, apprécié pour son efficacité opérationnelle. Toutefois, son potentiel stratégique est sous-exploité. Il pourrait évoluer vers une instance de pilotage de la qualité, plus participative, plus formalisée, et mieux outillée.

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

- 6 Au niveau de la direction de l'établissement et du département, une volonté claire d'instaurer une culture qualité existe, soutenue par la mise en place du plan stratégique. L'enjeu est de transformer cette volonté stratégique en mécanismes concrets, visibles et utiles pour les équipes, de les accompagner dans l'appropriation de cette culture qualité, et de créer des espaces de discussion autour des enjeux de qualité afin d'ancrer la démarche dans les valeurs et les missions de l'institution.
- 7 Pour soutenir cette démarche, la HELB dispose d'une coordination qualité à l'échelle institutionnelle et de relais qualité au niveau des cursus, y compris en kinésithérapie. L'actuelle coordination institutionnelle est en poste depuis janvier 2025 et entend déployer une démarche qualité fondée sur le cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), centrée sur les parties prenantes et inscrite dans la culture organisationnelle. L'actuelle coordination qualité du cursus n'est pas issue de son équipe pédagogique et n'a pas reçu de formation spécifique à la fonction. Il en résulte une articulation limitée entre les actions de coordination qualité et la gestion du cursus. Une réflexion est en cours pour repositionner la coordination qualité au sein du cursus et redéfinir le profil de fonction correspondant.
- 8 Des délégué-es étudiant-es sont désigné-es pour chaque bloc. Les délégué-es sont élu-es par leurs pair-es dans le cadre d'un dispositif participatif et participent formellement aux conseils de cursus, où elles et ils rencontrent la direction de département et les coordinations de cursus et pédagogique, comme évoqué précédemment. Toutefois, le nombre restreint de volontaires laisse apparaître un faible intérêt ou une motivation limitée pour cette fonction. Cette situation peut s'expliquer, en partie, par une procédure de recrutement peu formalisée, qui rend la fonction moins visible et moins compréhensible pour les étudiant-es et peut freiner leur engagement.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 9 Les EEE ont été relancées depuis deux ans, mais leur mise en œuvre reste inégale et non systématisée. La relance a été engagée alors que le cadre méthodologique n'était pas totalement unifié, avec des pratiques hétérogènes selon les enseignant-es et les cours au sein du cursus en kinésithérapie. Les retours, quand ils existent, sont peu

analysés de manière collective. Certains enseignant·es reçoivent les résultats et les communiquent à la coordination pédagogique, d'autres ne les partagent pas. Il n'existe pas encore d'outil de pilotage transversal ni de cadre de suivi de ces données.

- 10 La participation des étudiant·es aux EEE reste par ailleurs marginale, ce qui nuit à la représentativité des résultats et à leur fiabilité pour le pilotage. La situation actuelle illustre donc un démarrage prometteur mais encore immature des EEE. Une meilleure appropriation institutionnelle et un alignement avec les autres dispositifs qualité permettraient aux EEE de davantage remplir leur potentiel.
- 11 Le programme est en cours de révision majeure dans la perspective du passage à un cursus en cinq ans. Les équipes sont conscientes des enjeux, et des leviers d'amélioration sont clairement identifiés, en particulier sur l'organisation des stages, la progression clinique et la définition d'un profil de sortie (cf. critère 3).
- 12 Le travail sur le profil de sortie est en cours, mais l'approche par compétences reste peu visible dans les fiches UE actuelles. La révision du programme devrait être l'occasion d'approfondir cet alignement, en lien avec l'évaluation clinique et les aspects professionnalisants du cursus (cf. critère 3).
- 13 La révision du programme représente par ailleurs une opportunité d'associer davantage les terrains de stage et les diplômé·es dans les réflexions déjà engagées. Ces derniers se montrent en effet concernés et disposés à être davantage impliqués via des groupes de travail par exemple. Toutefois, cette implication reste à structurer de manière formelle.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 14 Des réunions hebdomadaires sont organisées au sein de l'équipe pédagogique, ce qui contribue à une bonne cohésion et à une circulation fluide de l'information, notamment dans le noyau central de coordination. La présence des enseignant·es statutaires est requise tandis que celle des enseignant·es invité·es dépend des thématiques abordées. Des ordres du jour permettent de cibler la participation et des PV sont diffusés.
- 15 L'équipe pédagogique échange via une équipe *Microsoft Teams* et une plateforme eCampus est également utilisée pour la diffusion des supports de cours. Le mail reste toutefois le moyen privilégié pour transmettre les informations au sein du cursus, y compris les informations d'ordre administratif. Le volume élevé de mails peut parfois noyer les messages importants, surtout pour les étudiant·es et les enseignant·es externes ou invité·es. Consciente de ces enjeux, l'équipe administrative est en réflexion sur les meilleurs moyens d'atteindre le public étudiant.
- 16 L'équipe administrative joue un rôle de relais vers les directions, les coordinations et les services transversaux de l'établissement en fonction des problématiques rencontrées par les enseignant·es et les étudiant·es.
- 17 La communication institutionnelle descendante (de la direction de département vers l'ensemble de l'équipe) gagnerait à être davantage structurée. Si les coordinations de cursus et pédagogique sont bien informées et jouent un rôle de relais efficace, les autres membres de l'équipe enseignante ne semblent pas être directement en lien avec la direction et ne pas toujours être tenus informés des décisions stratégiques ou des évolutions institutionnelles. Cela fragilise la cohésion de l'équipe élargie et peut limiter l'implication individuelle et collective.

RECOMMANDATIONS

- 1 Clarifier, formaliser et communiquer la vision stratégique au niveau du cursus en lien avec le plan stratégique Prigogine 2030.
- 2 Renforcer la gouvernance par la définition de fiches de mission et de fonctions partagées.
- 3 Mettre en place des dispositifs réguliers de dialogue entre la direction de département et le personnel pédagogique, y compris via des rencontres individuelles.
- 4 Créer des espaces d'échange inter-cursus et inter-acteur·trices (enseignant·es, étudiant·es, partenaires externes) autour des enjeux qualité, pour favoriser la transversalité, la participation, et l'ancrage dans les pratiques.
- 5 Formaliser un protocole EEE avec l'appui de la coordination qualité institutionnelle en :
 - définissant des périodes de diffusion claires et des formats de questionnaires harmonisés,
 - sensibilisant les étudiant·es à l'importance des EEE, en expliquant à quoi servent leurs retours et en montrant les changements qu'ils permettent,
 - prévoyant une restitution systématique des résultats de ces EEE à la fois aux enseignant·es et aux étudiant·es (boucle de feedback),
 - intégrant les EEE dans un outil de pilotage plus large, combiné avec d'autres données qualitatives et quantitatives (résultats d'apprentissage, taux de réussite, etc.).
 - accompagnant les équipes pédagogiques dans la lecture et l'utilisation des résultats.
- 6 Renforcer l'implication des étudiant·es dans l'amélioration du programme en repensant le mode de désignation des délégué·es, leur accompagnement et en améliorant la reconnaissance de leur contribution au pilotage 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 programme est globalement perçu comme très pertinent, aussi bien par les étudiant·es, les diplômé·es que par les professionnel·les rencontré·es. Il est bien ancré dans les réalités du terrain, notamment grâce à la forte proportion de praticien·nes kinésithérapeutes dans l'équipe enseignante. Toutefois, le manque d'intégration formelle des acteur·rices externes dans les réflexions stratégiques sur l'évolution du programme, notamment dans le cadre de la transition vers un programme en cinq ans, constitue un défi à relever pour pérenniser cette pertinence.
- 2 Bien que le développement de la recherche appliquée soit l'un des axes du plan stratégique de la HELB, les projets de recherche menés dans le cursus en kinésithérapie sont encore ponctuels et dépendants d'initiatives individuelles. Ils reçoivent parfois l'appui de l'unité de recherche de la HELB, notamment pour la recherche de fonds externes mais ne font pas l'objet de décharge horaire. Le comité a par ailleurs perçu peu de liens visibles avec des structures de recherche externes. L'arrimage avec des centres universitaires de recherche situés à proximité comme l'Université libre de Bruxelles et l'Hôpital Universitaire de Bruxelles ou des publications collectives reste à structurer et valoriser davantage. Enfin, le cursus a récemment développé un format de TFE centré sur la publication d'articles répondant à une volonté de répondre sur le plan pédagogique aux exigences d'un niveau master concernant l'appropriation aboutie d'une démarche de recherche scientifique (cf. critère 3).
- 3 Le cursus est également impliqué dans un projet international appelé Neurotrans en collaboration avec le cursus ergothérapie de la HELB et des partenaires au Sénégal, qui combine recherche et ouverture à l'international. Quelques étudiant·es ont l'opportunité d'y participer et d'effectuer un séjour de mobilité au Sénégal.
- 4 La dimension internationale fait l'objet d'un axe du plan stratégique et un service de mobilité internationale existe au sein de la HELB, celui-ci est connu par les étudiant·es. Toutefois, la mobilité internationale n'apparaît pas comme un axe structurant du programme en kinésithérapie et le comité n'a pas perçu de stratégie spécifique à la section dans ce domaine. Des initiatives existent (participation enseignante et étudiante à un *Blended Intensive Programme* sur le raisonnement clinique, mobilités étudiantes entrantes et sortantes, projet dans le cadre d'un partenariat stratégique Erasmus +, départs en stage à l'étranger). Toutefois, les conditions logistiques, les contraintes liées aux stages (retours programmés aux cours) et l'absence de politique de promotion interne à la section freinent son développement.
- 5 Le programme mobilise environ 120 lieux de stage, dans des contextes variés (privé, hospitalier, associatif), ce qui témoigne d'une intégration solide au tissu professionnel

régional. Il participe également à des événements sportifs et caritatifs locaux (100km de CAP48, 10 km d'Uccle, Ladies Run d'Anderlecht) ainsi qu'à la journée interdisciplinaire organisée par la HELB avec la Ligue des usagers de santé (cf. critère 3.2).

- 6 La HELB est adossée à l'ULB depuis 2018 et a récemment intégré le conseil élargi du Pôle Santé de l'ULB. Ces partenariats portent notamment sur la dimension pédagogique, la recherche et les services aux étudiants. Au-delà de l'accès aux ressources documentaires de l'ULB, le comité a cependant peu perçu la plus-value de cet adossement, notamment concernant la recherche (cf. supra) et l'accès aux terrains de stage (cf. critère 3).
- 7 Le cursus participe également aux activités du groupe de pratique HERC des hautes écoles de la FWB sur le raisonnement clinique et aux rencontres la Fédération francophone des hautes écoles en kinésithérapie (cf. critère 3).
- 8 Il existe une procédure de VAE (validation des acquis de l'expérience) fonctionnelle. Le dispositif est opérationnel, connu et utilisé, ce qui permet à des étudiant-es du cursus en kinésithérapie avec des parcours professionnels ou académiques antérieurs de faire valoir leurs acquis.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 9 Le site internet de l'institution semble fonctionner comme un outil administratif et de communication transversal mais il n'est pas encore utilisé stratégiquement pour soutenir la visibilité et l'attractivité du programme de kinésithérapie.
- 10 La communication externe repose principalement sur des actions ponctuelles (journée portes ouvertes, participation à des salons étudiants), sans stratégie propre au programme. Selon le comité, la communication externe existe mais elle ne valorise pas suffisamment les atouts et les réussites du programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer les liens avec les centres de recherche universitaires de l'ULB et du HUB.
- 2 Développer une stratégie de mobilité internationale spécifique au programme, en identifiant des périodes et des modalités compatibles avec l'organisation des stages et des cours, en développant des partenariats à long terme, en définissant des objectifs de mobilités et en renforçant l'enseignement de l'anglais dans le programme par exemple.
- 3 Élaborer une stratégie de communication externe propre au programme, en s'appuyant sur le service communication de la HELB et en impliquant les étudiant-es et alumni (par exemple, via des ambassadeur-rices, des vidéos et les réseaux sociaux).

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 Des fiches UE existent pour chaque unité d'enseignement. Elles sont structurées et comprennent les modalités d'évaluation. Elles sont disponibles en ligne sur le site internet et via la plateforme eCampus. Elles sont complètes et détaillées.
- 2 Le programme de kinésithérapie affiche une volonté d'évolution vers une approche par compétences, notamment dans la perspective de la réforme du master en cinq ans. Cette orientation est perceptible dans la structure des stages, dans l'attention portée au raisonnement clinique via les enseignant·es impliqué·es dans le groupe enseignement clinique (GEC) et dans certains dispositifs pédagogiques actifs comme le portfolio. Toutefois, l'approche n'est pas encore formalisée de manière explicite au niveau du programme : il n'existe pas de profil de sortie clairement identifié et les fiches UE ne sont pas toujours alignées sur ces compétences. L'enjeu principal réside dans la clarification, la diffusion et l'appropriation collective d'un profil de sortie, permettant une lecture cohérente de la formation, tant pour les enseignant·es que pour les étudiant·es.

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

- 3 Le programme mobilise une variété riche et pertinente de dispositifs d'apprentissage, en lien direct avec les réalités du métier. Certains cours sont dédoublés pour faciliter les échanges entre enseignant·es et étudiant·es. Le comité a notamment identifié plusieurs activités d'apprentissage participatives comme les travaux pratiques en petits groupes permettant l'apprentissage par la manipulation, l'observation croisée, et les échanges entre pairs avec des changements de binôme au cours du parcours. Les étudiant·es de BA1 bénéficient par ailleurs d'un accompagnement progressif au toucher thérapeutique, notamment en lien avec un cours de psychologie. Un projet de charte existe mais ne semble pas encore avoir abouti.
- 4 Une journée interdisciplinaire est organisée dans le cadre du programme, en collaboration avec d'autres cursus paramédicaux, notamment les soins infirmiers. Cette activité pédagogique mobilise les étudiant·es autour de cas cliniques partagés, traités en groupes mixtes, dans une optique de découverte des rôles professionnels respectifs et de développement des compétences interprofessionnelles. Elle repose sur des méthodes actives (mise en situation, échanges collaboratifs) et s'inscrit dans une logique de préparation au travail en équipe dans les milieux de soins. Si cette initiative est saluée par les équipes et les étudiant·es pour sa pertinence et sa richesse, elle reste ponctuelle et non intégrée formellement dans le programme. Sa valorisation

pédagogique gagnerait à être renforcée, notamment par une inscription explicite dans l'approche par compétences, la définition d'acquis d'apprentissage spécifiques et l'inclusion éventuelle d'une modalité d'évaluation formative.

- 5 La supervision des stages au sein du programme de kinésithérapie repose sur une progression bien structurée et un encadrement assuré à la fois par les maitres de stage sur le terrain et par les enseignant-es référent-es, à travers notamment la complétion d'un contrat d'apprentissage tripartite qui fait l'objet d'une évaluation à mi-stage. Les étudiant-es bénéficient d'un accompagnement attentif, avec des grilles d'autoévaluation et d'évaluation, des visites en stage et un suivi individualisé. Les étudiant-es ont également l'opportunité d'évaluer les terrains de stage à travers un formulaire en ligne. Cette organisation contribue à sécuriser l'apprentissage en contexte réel et à renforcer la professionnalisation progressive. Toutefois, la charge de supervision repose sur une équipe réduite, ce qui limite parfois le nombre de visites, en particulier dans les périodes de forte activité.
- 6 Il existe un accompagnement pédagogique des maitres de stages, à travers des échanges informels et des réunions consacrées aux outils pédagogiques comme le contrat d'apprentissage. La qualité de l'encadrement repose néanmoins principalement sur l'expérience professionnelle et la motivation individuelle des tuteurs à utiliser les dispositifs proposés. Si les relations avec les terrains sont solides et basées sur la confiance, les retours d'entretien suggèrent que plusieurs maitres de stage souhaiteraient bénéficier d'un soutien, d'outils ou d'un cadre commun renforcé pour accompagner les étudiant-es de manière plus structurée. L'absence d'accompagnement spécifique peut en effet entraîner des variabilités dans l'encadrement, les attentes, et la manière de remplir la grille d'évaluation par exemple.

Bonne pratique :

Le comité souligne le lancement du dispositif de « *Peer review* » entre maitres de stages récemment implémenté en partenariat avec Pro-Q-Kiné⁴ sur des thématiques liées aux outils pédagogiques et qui permet l'échange de bonnes pratiques.

- 7 Le programme veille, via la coordination des stages, à garantir à chaque étudiant-e un parcours de stage diversifié, réparti sur l'ensemble de la formation. Les terrains de stage couvrent une large variété de contextes professionnels : cabinets, milieu hospitalier, ambulatoire, secteur associatif, soins à domicile et centres spécialisés. Cette diversité est un atout majeur du cursus, favorisant l'acquisition de compétences adaptables, la confrontation à des publics et des pathologies variées, ainsi qu'une meilleure connaissance du champ professionnel. L'affectation des étudiant-es est organisée de manière à assurer une progression pédagogique cohérente et une exposition équilibrée aux différents environnements, avec des stages imposés en BA3 puis au choix en M1.

⁴ Pro-Q-Kiné est une asbl qui développe et gère, à la demande de l'INAMI, le système de promotion de la qualité en kinésithérapie en Belgique.

Bonne pratique :

Les parcours et heures de stage sont encodés par les étudiant-es dans un logiciel dédié et les données sont validées par la ou le maître de stage et l'enseignant-e référent-e. Cette organisation permet à la fois une vue d'ensemble de la couverture des champs cliniques abordés et un suivi des heures effectuées.

- 8 Les étudiant-es ont accès à un laboratoire de simulation (SimLabs) notamment pour des séances pratiques, des mises en situation clinique simulées et des exercices de raisonnement clinique. Il est utilisé de manière ponctuelle, souvent à l'initiative de certains enseignant-es, sans que son usage ne soit systématisé ou inscrit dans une stratégie pédagogique globale. Le SimLabs est ainsi un atout stratégique fort du programme de kinésithérapie à la HELB qui soutient le développement de compétences pratiques et réflexives, dans un environnement sécurisé et engageant. Cependant, son potentiel est encore sous-exploité faute d'une intégration formelle dans l'approche par compétences.
- 9 La section a formalisé et amélioré ces dernières années son dispositif d'accompagnement à la réalisation du mémoire : coordination dédiée, mise en place d'une base de sujets proposés par les enseignant-es et par certains lieux de stages, diversification des formats (bibliographique, expérimental, publication), double encadrement avec un-e promoteur-riche interne et un-e promoteur-riche externe, lecteur-rices externes, journées dédiées à la réalisation du mémoire dans l'horaire en M1, et révision de la grille d'évaluation pour renforcer l'oralité et la réflexion critique, notamment afin de s'adapter aux enjeux de l'intelligence artificielle. Le guide pour le mémoire est à jour et pertinent pour les étudiant-es qui vont se lancer dans ce travail de recherche. L'accompagnement est jugé progressif et complet, avec un cours d'introduction à la méthodologie dès le BA1, des séminaires sur *Evidence Based Practice*, des travaux de groupe et un cours d'analyse statistique. Le travail sur la grille d'évaluation a permis une clarification des points à évaluer dans un souci d'alignement pédagogique avec les compétences visées. Toutefois, la charge d'encadrement des mémoires repose sur une équipe réduite, ce qui entraîne la sur-sollicitation de certains enseignant-es et une surcharge de travail.

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

- 10 La charge de travail dans le programme de kinésithérapie est perçue comme globalement exigeante, avec un rythme soutenu d'apprentissage et d'évaluations. Cette intensité est particulièrement ressentie en BA2, identifiée comme une année très dense, où les étudiant-es doivent gérer un volume important de cours théoriques, de travaux pratiques, de stages et d'évaluations. Ce déséquilibre peut engendrer du stress ainsi qu'un sentiment de surcharge.
- 11 Un stage d'observation est proposé dès la deuxième année, favorisant ainsi le développement progressif de l'identité professionnelle. Les stages en BA3 et en M1 durent entre cinq et sept semaines, une durée jugée satisfaisante par les parties

prenantes pour l'intégration professionnelle et le développement des compétences attendues.

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

- 12 Le comité souligne le travail accompli ces dernières années sur le plan pédagogique, notamment la révision des attendus et des modalités d'évaluation de l'examen de synthèse, dans le but de renforcer la pertinence de l'évaluation des compétences cliniques des étudiant-es..
- 13 Le programme de kinésithérapie dispose d'une grille d'évaluation des stages, utilisée par les maîtres de stage et les enseignant-es référent-es. Cette grille permet d'objectiver la progression clinique des étudiant-es, en cohérence avec les attendus de chaque année. Elle est appréciée pour sa clarté et son caractère structurant, tant pour l'évaluation que pour le feedback aux étudiant-es.
- 14 Les évaluations des apprentissages sont diversifiées et intégrées dans le parcours : examens écrits, oraux, évaluations pratiques, présentations, travaux de groupe. La charge évaluative est perçue comme excessive, notamment en B2, avec un empilement d'échéances et un manque de coordination entre les UE. Les évaluations formatives et la co-évaluation gagneraient à être davantage mobilisées. Une harmonisation des critères d'évaluation, un calendrier coordonné, et le développement de pratiques formatives permettraient de renforcer la lisibilité, l'équité et la cohérence pédagogique du programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser un profil de sortie servant de base à l'alignement des UE, des stages, des évaluations, et de l'ensemble de l'approche par compétences.
- 2 Valoriser et structurer l'usage du SimLabs dans la stratégie pédagogique globale du programme.
- 3 Dans le cadre de la révision du programme en cinq ans, revoir la charge de travail, en particulier en BA2 en analysant objectivement la charge réelle de travail et réajustant la répartition des UE, la densité des évaluations et les échéances, pour prévenir les effets de surcharge et favoriser la réussite.

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 Le programme repose sur une équipe pluridisciplinaire composée de kinésithérapeutes praticien·nes et d'enseignant·es expérimenté·es, avec des profils cliniques variés, ce qui enrichit la formation. Plusieurs enseignant·es conservent une activité sur le terrain, ce qui assure une mise à jour des contenus et une connexion avec les réalités professionnelles. En revanche, la part importante d'enseignant·es invité·es intervenant pour des volumes horaires limités limite leur implication dans les activités de coordination pédagogique ou externes à leurs enseignements.
- 2 L'accessibilité des enseignant·es est soulignée comme un point fort du cursus. Cet engagement et cette implication constituent de véritables atouts programme mais représentent également un point de vigilance. Le comité souligne la nécessité de retrouver une zone de confort dans la charge de travail, en particulier pour les fonctions de coordinations. Les initiatives, réussites et projets menés gagneraient également à être davantage valorisés afin de soutenir la motivation et l'engagement des personnels.
- 3 Un dispositif d'accueil, formalisé par l'établissement, est proposé à chaque nouvel·le enseignant·e mais sans caractère obligatoire ni contraignant. Il comprend notamment une réunion d'accueil organisée le jour de la rentrée académique, des séminaires animés par la cellule d'appui pédagogique, ainsi qu'une rencontre systématique avec la coordination de cursus. L'entrée dans l'équipe repose également sur des échanges informels ou sur la dynamique interpersonnelle entre collègues. Cette situation peut générer une hétérogénéité dans l'appropriation des outils institutionnels, des attentes pédagogiques et des spécificités du programme. Elle représente un frein potentiel à la cohérence de l'approche pédagogique, à l'alignement avec les objectifs du programme et à l'engagement dans la dynamique qualité.
- 4 L'accès aux formations continues est possible, notamment via les formations organisées par la cellule d'appui pédagogique de la HELB portant sur des sujets pédagogiques et numériques. De même, une offre de formations continues disciplinaires organisée par le CREA (centre de recherche et d'études appliquées) est accessible aux enseignant·es. Toutefois l'accès à la formation continue repose actuellement sur des initiatives individuelles. Un manque de temps est très souvent mis en avant. Dans un contexte de réforme vers une approche par compétences, la structuration d'une politique de formation continue apparaît comme un levier indispensable pour soutenir la qualité de l'enseignement, la cohérence de l'équipe et l'innovation pédagogique.

- 5 La gestion administrative est assurée par un secrétariat qui joue un rôle central dans la transmission des informations entre les étudiant·es, les enseignant·es, les coordinations et la direction du département. Intégrée pleinement à l'équipe de coordination, la coordination administrative contribue à fluidifier les processus et à améliorer la circulation des informations. Un travail est en cours à l'échelle de l'établissement pour clarifier les profils de fonction dans les secrétariats de cursus, y compris celui du cursus en kinésithérapie.
- 6 Le déploiement récent d'un nouveau logiciel de gestion administrative a complexifié l'organisation des enseignements, malgré la mise en place de support technique et de réunions entre utilisateur·trices de l'outil. Ce nouvel outil est jugé utile à la transition vers une gestion mieux alignée avec les pratiques actuelles mais sa prise en main reste un défi majeur pour les équipes du cursus. Un accompagnement des personnels à moyen terme s'avère nécessaire. A cet égard, la spécificité du cursus en kinésithérapie, qui se caractérise par un effectif étudiant important, une organisation complexe des groupes de travaux pratiques et des parcours parfois très individualisés, est à prendre en compte.

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

- 7 Le programme de kinésithérapie dispose de ressources matérielles adaptées aux exigences pratiques de la formation : locaux techniques bien équipés, accès à des équipements variés (matériel de rééducation, tables de soins, accès à des vestiaires).
- 8 Les étudiant·es ont accès à une bibliothèque qui comprend un espace de repos et une salle informatique. Elles et ils ont accès à divers logiciels comme Antidote et diverses ressources documentaires en ligne, parmi lesquelles celles de l'ULB. Elle propose des horaires d'ouverture élargis en période d'examens ainsi que des guidances pour la réalisation des mémoires.
- 9 Les étudiant·es bénéficient également d'un accès à une cafétéria et à des salles de sport. La vie étudiante semble néanmoins limitée, malgré l'existence de **clubs de sports** qui semble peu connus des étudiant·es.
- 10 Des difficultés logistiques sont relevées par le comité en visite concernant l'accès aux locaux conditionné à la récupération de clés avant chaque séance.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es

- 11 Les coordinations du cursus effectuent des permanences quotidiennes, accessibles aux étudiant·es sur le temps de midi dans des bureaux dédiés.
- 12 Le programme de kinésithérapie bénéficie des services transversaux de la HELB, regroupés sous l'acronyme SAVE (service d'accompagnement à la vie étudiante). Une collaboration interservices existe et des supports de communication communs sont largement diffusés.
- 13 Le service d'aide à la réussite (SAR) dispose d'un référent dans l'équipe enseignante du cursus. Le SAR propose notamment des ateliers collectifs, des activités de tutorat entre étudiant·es ainsi qu'un suivi plus personnalisé à la demande. Un dispositif de suivi spécifique est également mis en place pour les étudiant·es ayant validé moins de 30 crédits. Des remédiations sont également inscrites à l'horaire dans certaines

matières comme l'anatomie et la physique par exemple. Un blocus encadré est organisé pendant les sessions d'examen.

- 14 Il existe également un service social et un service chargé de l'inclusion clairement identifiés par les étudiant·es rencontré·es.
- 15 Les étudiant·es bénéficient également de certains services de l'ULB comme la cellule d'accompagnement pour le respect des étudiantes et étudiants (CARE). Il apparaît néanmoins qu'elle est peu connue des étudiant·es.
- 16 Ces dispositifs permettent d'apporter un soutien psychopédagogique et social aux étudiant·es, en particulier celles et ceux rencontrant des difficultés personnelles ou académiques.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 17 Le programme de kinésithérapie ne dispose pas à ce jour d'un tableau de bord structuré intégrant des indicateurs de pilotage. L'absence de données centralisées et partagées limite la capacité de l'équipe à objectiver les dynamiques internes, à suivre l'impact des actions engagées, ou à engager des discussions collectives fondées sur des éléments concrets. Ce manque constitue un frein à la mise en œuvre d'une culture qualité opérationnelle et empêche une régulation fine du programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Veiller à l'équilibre de la charge de travail des personnels et à la pratique du feedback régulier, à travers des entretiens de fonctionnement par exemple.
- 2 Mettre en place un processus formalisé d'accueil des nouveaux enseignant·es.
- 3 Allouer du temps institutionnel dédié à la formation continue, reconnu dans la charge de travail des enseignant·es, et encourager leur participation à des formations internes ou externes.
- 4 Poursuivre l'accompagnement et le soutien de l'équipe administrative dans le déploiement du logiciel de gestion administrative.
- 5 Travailler avec les représentant·es étudiant·es pour identifier les opportunités pour développer la vie étudiante au sein du cursus.
- 6 Visibiliser l'existence de la cellule CARE via un affichage dans les locaux de travaux pratiques par exemple.
- 7 Construire entre direction et équipe pédagogique un outil de pilotage reposant sur des indicateurs objectifs de réussite, d'implication et d'apprentissage pour le suivi de la formation en cohérence avec le profil de sortie déterminé pour les étudiant·es. Cela sera d'autant plus important que ce profil est amené à évoluer avec la réforme du cursus.

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 La section a connu une période de turbulences (absences, renouvellement de coordinations) qui a engendré la rédaction d'un dossier d'autoévaluation parfois lacunaire, bien que coordonné par la direction d'un autre département expérimentée en gestion de la qualité et alimenté par différents acteur·rices de la formation.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 2 L'analyse SWOT du cursus repose principalement sur les constats issus des réunions pédagogiques, des groupes de travail thématiques (notamment autour des mémoires et des évaluations). Cette approche témoigne d'une collaboration interne entre plusieurs acteurs·rices du programme, notamment les membres de l'équipe pédagogique et les coordinations (pédagogique, stages, etc.). Toutefois, la démarche n'a pas impliqué de manière formelle des intervenan·es externes ou des représentant·es étudiant·es.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 3 La section présente un plan d'action pertinent au regard de l'analyse SWOT. Des actions concrètes ont été engagées mais le programme ne dispose pas encore d'un plan d'action priorisé ni d'une liste d'indicateurs de suivi clairement définis. L'articulation de ce plan d'action avec le plan stratégique institutionnel n'apparaît par ailleurs pas explicite au comité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre et institutionnaliser la démarche d'autoévaluation en prévoyant un rythme régulier (annuel ou bisannuel), afin qu'elle s'inscrive dans un cycle qualité continu et impliquer les parties prenantes externes et les étudiant·es.
- 2 À partir des résultats de l'autoévaluation, construire un plan d'action formel, comportant : des priorités à court, moyen et long terme, des porteurs d'action désignés, des échéances réalistes, et des ressources nécessaires.

Conclusion

L'évaluation externe du programme de kinésithérapie de la HELB Ilya Prigogine met en évidence un cursus solidement ancré dans son environnement, porté par une équipe pédagogique expérimentée et engagée, et bénéficiant d'une articulation efficace entre théorie et pratique. L'offre de formation repose sur une diversité d'approches pédagogiques et de terrains de stage, contribuant à une professionnalisation progressive des étudiant·es. Toutefois, la culture qualité reste en construction, avec des dispositifs à formaliser pour garantir la cohérence, la pertinence et l'efficacité du programme. Les principaux défis identifiés concernent l'alignement autour des compétences visées, l'amélioration des outils de pilotage, la structuration de la communication entre direction de département et équipes du cursus, la clarification des fonctions de coordination ainsi que le soutien aux enseignant·es et à l'équipe administrative. La transition vers un cursus en cinq ans représente une opportunité majeure pour améliorer l'architecture du programme, renforcer les dynamiques collaboratives, impliquer davantage les parties prenantes externes et les étudiant·es, et institutionnaliser les pratiques réflexives. En consolidant ses atouts et en relevant ces défis, le programme pourra pleinement répondre à sa mission de formation de professionnel·les de santé compétent·es, critiques et engagé·es.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Kinésithérapie et motricité
2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

Mme Catherine Romanus,
Directrice du département Santé

Nom, date et signature du
coordonnateur-riche de
l'autoévaluation

Mr Benoît Schroef, coordinateur
de cursus, en qualité de
remplaçant de Mme Héritier