



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION INITIALE

*Cluster Kinésithérapie et motricité*  
Bachelier en kinésithérapie  
Master en kinésithérapie

Haute École Louvain en Hainaut  
(HELHa)

Valérie BAUDE  
Xavier CHARLIER  
Jérôme LANDRIEU

10 octobre 2025

# Table des matières

Kinésithérapie et motricité : Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et des programmes évalués .....	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 .....	10
Dimension 1.4 : Information et communication interne .....	11
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	13
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	13
Dimension 2.2 : Information et communication externe .....	14
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	16
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	16
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	16
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	19
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	20
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	22
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	22
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	23
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es .....	24
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	25
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	27
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	27
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	27
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	28
Conclusion .....	30
Droit de réponse de l'établissement.....	31

# Kinésithérapie et motricité : Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)

## 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 13 et 14 novembre 2024 à la Haute École Louvain en Hainaut, 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 3 représentant·es des autorités académiques, 29 membres du personnel, 16 étudiant·es, 6 diplômé·es et 7 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 comité<sup>1</sup>

- Valérie BAUDE, experte de l'éducation et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Xavier CHARLIER, expert de la profession
- Jérôme LANDRIEU, expert étudiant

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Implication forte de l'équipe et cohésion qui en découle
- Gestion et management participatif qui permet l'implication systématique des parties prenantes
- Outils innovants et compétences en recherche reconnues et valorisées par des publications scientifiques
- Ambiance familiale au sein de la section avec les étudiant·es
- Liens forts avec les milieux professionnels
- SAR actif et mobilisé par les étudiant·es
- Visibilité de la HELHa et bonne image à l'extérieur

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Augmentation des effectifs d'étudiant·es et forts impacts sur la charge de travail des équipes et sur les pratiques pédagogiques
- Infrastructures inadaptées, insuffisantes et réparties sur plusieurs sites
- Absence de stages en début de formation
- Stages incluant des retours école et limitant la mobilité internationale et l'immersion dans le lieu de stage
- Absence d'indicateurs de monitoring et de pilotage de la section
- Inexistence d'un réseau d'alumnis et absence de suivi des diplômé·es

## OPPORTUNITÉS

- Mise en place d'une nouvelle gouvernance au niveau des directions de département et redéfinition des fonctions de coordination de section
- Seconde année de Master ouvrant de nouvelles perspectives pour la formation
- Projet Charleroi 2025 et réorganisation du nouveau campus
- Pôle de formations continues
- Rayonnement de la HELHa

## MENACES

- Forte concurrence des cursus kiné à proximité avec une concurrence sur les nouvelles inscriptions et sur les recherches de terrains de stages
- Activités pédagogiques soumises à des partenariats extérieurs et notamment des structures commerciales grand public
- Impossibilité de limiter le nombre d'inscriptions

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Trouver un équilibre entre les réajustements successifs engagés et une stabilisation des organisations afin de prévenir les risques psychosociaux des membres du personnel.
- 2 Engager la réflexion pédagogique pour faire évoluer la section vers le développement d'une pédagogie centrée sur les compétences métier et structurer le programme autour d'activités pédagogiques actives et participatives développant la réflexivité des étudiant·es.
- 3 Engager une révision profonde de la répartition des stages sur l'ensemble du cursus avec pour objectifs de rééquilibrer leur répartition, d'instaurer des stages plus tôt dans le cursus, d'opter sur des stages à temps plein, formaliser les conditions minimales des parcours de stages.

- 4 Préserver une articulation cohérente des enseignements par une coordination qui vise à maintenir l'équilibre entre la réponse aux problématiques et la pertinence des activités proposées.
- 5 Engager une révision des contenus des enseignements en associant les professionnels afin d'adapter le niveau d'exigence aux besoins métier.
- 6 Veiller à maintenir des effectifs qui permettent d'absorber charge de travail à tous niveaux de la section dans un contexte d'augmentation des effectifs étudiant·es.
- 7 Formuler et suivre des indicateurs pour recueillir des données clés de fonctionnement de la section qui permettraient d'alimenter les groupes de réflexion et d'éclairer les actions envisagées en s'appuyant sur des données probantes.

## Présentation de l'établissement et des programmes évalués

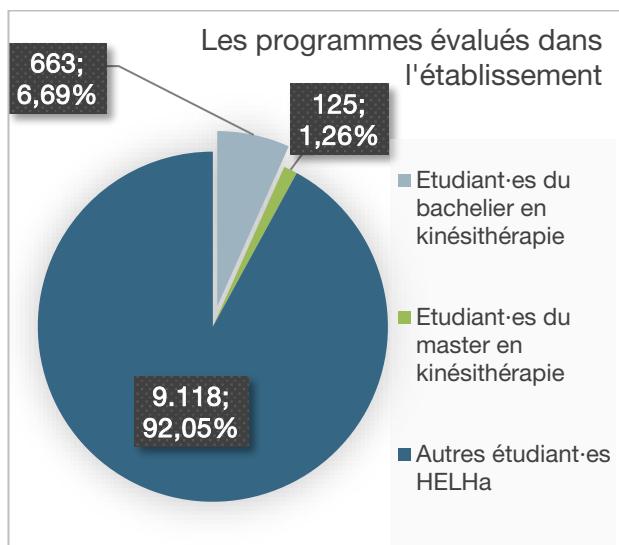
La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2009 de trois HE hainuyères. Elle relève du réseau libre confessionnel.

La Haute École comporte quatre départements (arts, business et communication, éducation et social, santé et technologies médicales, et sciences, technologies et vivant) et dispense 56 formations de type court ou long et cinq spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon leur domaine, sur quinze implantations.

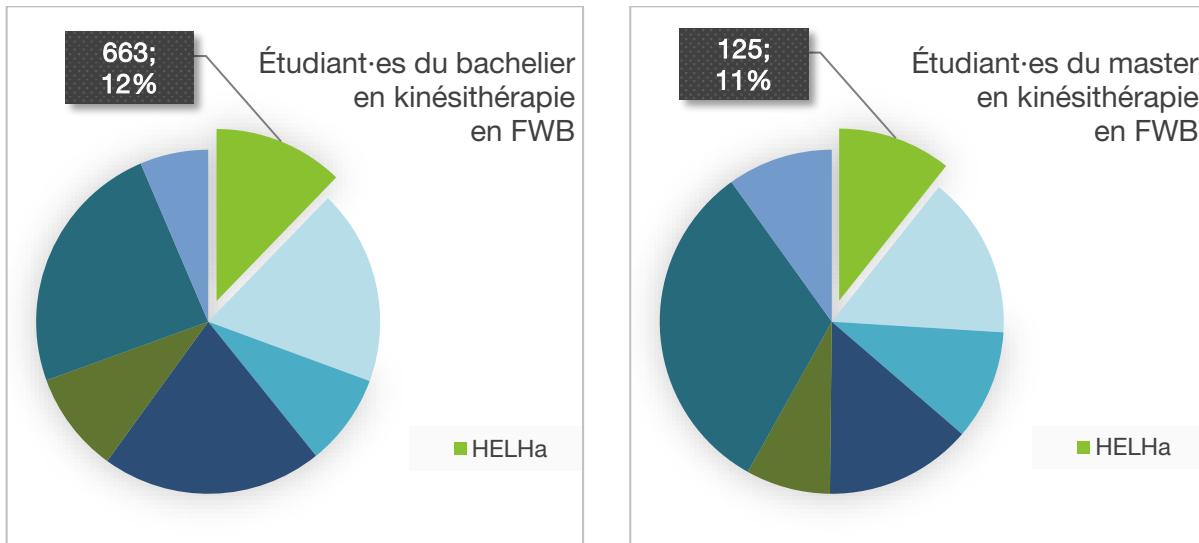
Le département santé et technologies médicales organise, outre le bachelier en kinésithérapie et le master en kinésithérapie, sept autres bacheliers (en biopharmaceutique, ergothérapie, imagerie médicale, infirmier·ère responsable de soins généraux, psychomotricité, sage-femme et technologue de laboratoire médical), un master en sciences infirmières et des spécialisations à la suite du bachelier infirmier·ère.

Le bachelier et le master en kinésithérapie sont organisés sur l'implantation de Montignies-sur-Sambre.

En 2022-2023, 663 étudiant·es sont inscrit·es au bachelier en kinésithérapie sur un total de 9906 inscrit·es à la HELha, soit 6 % des effectifs. 125 étudiant·es sont inscrit·es au master en kinésithérapie sur un total de 9906 inscrit·es à la HELHa soit environ 1,2 % des effectifs.



Les étudiant·es du bachelier en kinésithérapie à la HELHa représentent, par ailleurs, 12% des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier en Fédération Wallonie-Bruxelles (total de 5418 étudiant·es)<sup>2</sup>. Les étudiant·es du master en kinésithérapie à la HELHa représentent 10 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier en Fédération Wallonie-Bruxelles (total de 1170 étudiant·es)<sup>3</sup>.



<sup>2</sup> Source : base de données SATURN, année de référence 2022-2023.

<sup>3</sup> Source : idem.

# 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 s'est doté d'un plan stratégique 2022-2027 qui identifie cinq axes prioritaires sur cinq ans. Le plan stratégique actuellement déployé constitue l'évolution d'un premier plan arrivé à terme et dont l'évaluation par un groupe de travail interne a permis de définir les orientations du plan stratégique actuel. Cette démarche a également été impulsée par l'évaluation institutionnelle de l'établissement, elle s'inscrit à la fois dans une gestion stratégique et dans une démarche d'amélioration continue portant une vision à long terme pour l'établissement.
- 2 Le comité constate que les principes de gouvernance de l'établissement se positionnent dans un mode très participatif qui permet à l'ensemble des parties prenantes de s'exprimer notamment à travers l'existence de conseils et d'organes consultatifs ou décisionnels. Ainsi, ces derniers ont pu faire part de la complexité des organisations existantes qui résultent de l'accroissement progressif de la taille de l'établissement. Une réflexion a dès lors été engagée afin de rechercher à optimiser les organisations et les circuits décisionnels. Une nouvelle gouvernance issue de ces réflexions se met en place progressivement durant l'année 2025. Forte des propositions des membres du personnel, celle-ci en tire légitimité et pertinence. La communication vers les membres du personnel a été assurée et tous identifient bien les nouveaux positionnements et responsabilité de chacun. Le comité salue cet effort de clarté et de transparence y compris dans un contexte de réorganisation.
- 3 Le projet de nouvelle gouvernance prévoit notamment de rapprocher le management des sections à des directions au plus près de la pédagogie et de l'enseignement en limitant les strates hiérarchiques de sorte de chaque acteur puisse se référer à un responsable hiérarchique. Ces lignes de management et décisions plus claires ont le bénéfice d'être nettement identifiées par les professionnels de l'établissement tout en gardant une proximité et une fluidité de gestion tout à fait efficiente. Le comité constate que les acteur·trices de terrain se sentent écouté·es et entendu·es par leur direction de proximité. Ils et elles ont également conscience du rôle de représentation de leur direction de section auprès des organes de gestion centraux de l'établissement qui devient un canal privilégié pour soulever les problématiques et besoins de la section.
- 4 Des valeurs fortes sont présentes dans l'établissement. Au-delà de leur inscription dans le plan stratégique par la place centrale accordée à l'étudiant, ces valeurs transparaissent à travers les actions et les projets ainsi que dans le mode de management de l'établissement. En effet, le comité a perçu la traduction de ces valeurs à travers les éléments suivants :
  - a. La bienveillance dans l'attention portée au bien-être des étudiant·es, la prise en compte de leurs problématiques et des difficultés générées par les

- déplacements et conditions d'apprentissage complexes (cours en double auditoire avec l'un en visio, manque de place dans les auditoires, nombre d'étudiant·es important en salle de pratique...) ;
- b. La solidarité et l'ouverture des acteur·trices de la formation dans la gestion du quotidien et le questionnement des pratiques ;
  - c. La participation et l'inclusion de toutes les parties prenantes dans les commissions consultatives ou dans les instances ;
  - d. L'esprit de cohésion qui émane de la section tant dans les relations interprofessionnelles que dans la facilité des échanges avec les étudiant·es.

**Bonne pratique :**

Depuis 2022, l'établissement a mis en place un comité d'aide au pilotage (CAP) composé d'une part d'un noyau de membres permanents avec des membres du personnel et des représentant·es des familles disciplinaires (kinésithérapie, ergothérapie et psychomotricité) désigné·es par leurs pair·es et d'autre part de personnes invitées pour bénéficier de leur expertise ou de leur regard de terrain en fonction des sujets abordés à l'ordre du jour.

Le CAP est un réel outil de pilotage participatif ; sur propositions des personnels de la section, il initie des avis et des réflexions sur des aspects tant matériels que pédagogiques ou organisationnels que le directeur de département consolide et finalise. Les champs d'action proposés sont fonction des problématiques communes et sont choisis de façon concertée.

Le comité soutient cette pratique qui s'inscrit totalement dans un mode de fonctionnement propice à l'amélioration continue en favorisant les démarches de prise en compte des problématiques de terrain (bottom-up) autant que la communication des projets institutionnels engagés (top-down)

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

- 5 La démarche qualité est organisée au niveau institutionnel. Son pilotage et son management à tous les niveaux de l'organisation (section, départements, établissement) renvoie à un management qui intègre complètement la démarche d'amélioration continue. La cellule qualité institutionnelle soutient ce fonctionnement dans les sections avec l'appui de référent·es qui se veulent des relais qualité au plus près du terrain. La confiance mutuelle entre la cellule qualité et les acteur·trices de terrain permet un fonctionnement performant de la structure qui se traduit par une participation active de l'ensemble des parties prenantes qui trouvent un réel intérêt à s'inscrire dans cette dynamique.

- 6 Le comité souligne la maturité de la culture qualité de l'établissement. L'imprégnation qualité est présente à tous les niveaux de l'organisation. L'ensemble des professionnel·les se place dans une volonté continue de questionner leurs pratiques et de rechercher les améliorations possibles. Cette démarche semble spontanée et les réflexes de questionnement sont présents. Ceci permet à la section de se situer dans une organisation apprenante où les échanges sur les pratiques sont naturels, non jugeants et constructifs.
- 7 Le comité constate que les priorités de l'établissement en termes de démarche qualité se situent aujourd'hui dans le réajustement d'un outil de pilotage et d'intégration de la démarche sur les bases du logiciel existant (LOIQ) qui a pour objectif d'être simplifié pour gagner en accessibilité et en facilité d'appropriation par l'ensemble des acteur·trices. Le comité attire l'attention sur le fait que cet outil reste un outil de pilotage de la qualité, sa prise en main par les acteur·trices de terrains demandera un accompagnement de la cellule qualité soutenu par les relais qualité en section.
- 8 L'implication des parties prenantes internes et externes est systématique. Le comité constate qu'il est dans les habitudes de fonctionnement de rechercher les avis de tous et toutes sur le fonctionnement de la section de façon générale. Ainsi les parties prenantes sont invitées à prendre part aux réflexions au sein de la section. Elles sont régulièrement consultées, invitées à des temps d'échanges et incluses dans les instances de fonctionnement. Leurs avis sont pris en compte, tracés et les actions qui en découlent sont suivies. Cela induit un intérêt fort de l'ensemble des acteur·trices pour le cursus et la vie de la section. Tous et toutes (enseignant·es, étudiant·es, maîtres de stages...) perçoivent l'intérêt de ces échanges avec la section grâce à la prise en compte de leurs avis dans les actions d'amélioration menées.
- 9 La représentation étudiante est organisée, formalisée et efficiente au sein de l'établissement ainsi qu'à l'échelle de la section. Les délégué·es sont désigné·es selon un processus d'élection avec au minimum un·e représentant·e par année et leurs rôles et missions sont identifiées et connues des étudiant·es. Le comité salue l'implication des délégué·es dans la vie de l'établissement, notamment dans les organes et commissions dans lesquels ils et elles sont invité·es. Les délégué·es des étudiant·es sont identifié·es par ces dernier·es comme porte-paroles au sein des promotions, sont reçu·es régulièrement par la coordination du cursus et/ou la direction pédagogique. Ainsi, les étudiant·es ont compris et utilisent en routine ce canal de communication pour transmettre les problématiques qu'ils et elles rencontrent ou les questionnements des étudiant·es. De plus, une représentation étudiante qui fonctionne ainsi en routine permet de pérenniser la fonction, les étudiant·es ayant compris son intérêt.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 10 Les évaluations des enseignements par les étudiant·es (EEE) sont mises en place en routine annuellement à l'échelle institutionnelle. Au niveau de la section kiné, le taux de participation est satisfaisant mais reste assez partiel pour constituer un indicateur qualité objectivé. Aux yeux du comité, les étudiant·es ne semblent pas identifier les EEE comme un vecteur pour faire remonter les problématiques qu'ils et elles rencontrent. De plus, ils et elles ne disposent pas de feedback tant sur les résultats que sur leur analyse et leur prise en compte dans l'établissement comme sources ou propositions d'axes d'amélioration. Ainsi, les EEE ne sont pas comprises par les

étudiant·es qui n'en perçoivent pas le fonctionnement, les intérêts ou les finalités en termes d'amélioration de leur cursus. À terme, cela pourrait avoir une incidence sur les taux de participation des étudiant·es à ces EEE puisqu'ils et elles n'en perçoivent pas les impacts en termes d'actions concrètes.

- 11 Le comité note que les résultats des EEE restent connus des enseignant·es concerné·es par les enseignements évalués. De ce fait, les résultats ne peuvent pas constituer une ressource d'indicateurs pour le pilotage de la section puisque la direction et la cellule qualité n'ont pas accès à ces données ce qui en limite l'analyse au seul contexte de chaque enseignement sans pouvoir procéder à une analyse plus transversale du cursus.
- 12 Des maquettes sont proposées par la cellule qualité pour la réalisation d'EEE spécifiques plus adaptées aux enseignements de la section. Cependant, ces évaluations ne rentrent pas dans un schéma ritualisé au sein de la section ; celles-ci sont à la main des enseignant·es qui ont la possibilité de les mobiliser pour évaluer leurs cours. En visite, le comité a pu remarquer que ce process n'est que très peu mis à l'œuvre en section kiné. Les enseignant·es qui souhaitent évaluer leurs cours le font de façon souvent informelle oralement à la fin du cours pour obtenir un retour direct des étudiant·es. Cette pratique devrait être accompagnée pour être formalisée et valorisée dans la démarche d'amélioration des programmes.
- 13 Outre le constat d'une participation limitée des étudiant·es aux EEE, le comité constate que la satisfaction globale des étudiant·es n'est pas interrogée. La formalisation d'une enquête en ce sens pourrait permettre d'alimenter les démarches d'amélioration continue et ce, particulièrement dans le contexte du plan stratégique qui affirme la place centrale de l'étudiant·e.

#### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 14 La communication courante de la section vis-à-vis des étudiant·es est réalisée par le biais de la plateforme à partir de laquelle les messages déposés génèrent un envoi de courriels aux étudiant·es. Le comité attire l'attention de la section sur l'abondance de messages reçus par les étudiant·es et dont le contenu n'est pas orienté par année, par section ou par matière. Le nombre important de messages reçu a pour impact un désintérêt des étudiant·es qui ne prennent pas connaissance de l'ensemble au risque de passer à côté de certaines informations qui leur sont destinées.

##### **Bonne pratique :**

Afin d'appuyer la démarche d'implication de tous les membres du personnel dans le processus qualité, la cellule qualité a développé un outil de repérage des temps forts et des points clés de la démarche qualité sur une année académique à destination de l'ensemble des membres du personnel ; il s'agit de l'« horloge qualité ».

Celle-ci est largement affichée et diffusée au sein de l'établissement et contribue à véhiculer l'idée que la qualité est l'affaire de tous, que chacun·e à son niveau et dans ses missions prend part à la démarche globale et que toutes les actions menées

au quotidien par le personnel de l'établissement contribuent à la qualité des prestations fournies aux étudiant·es et à l'amélioration des pratiques.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Soutenir et accompagner la réorganisation du management de l'établissement auprès des membres du personnel pour garantir une mise en œuvre progressive et réussie.
- 2 Soutenir la dynamique d'amélioration continue et l'alimenter par :
  - a. La mise en place d'un processus de signalement des événements indésirables ou des dysfonctionnements du quotidien accessible à l'ensemble des parties prenantes de l'établissement.
  - b. L'organisation d'analyse pluriprofessionnelle des dysfonctionnements avec l'objectif d'alimenter le plan d'actions avec les problématiques du terrain tout en profitant du management participatif culturellement bien installé.
  - c. L'animation d'un réseau de référent·es qualité au sein des sections pour générer tant du partage d'expérience et de pratiques dans la mise en œuvre de la démarche qualité que de l'accompagnement par les pair·es et la diffusion des informations institutionnelles.
  - d. La pérennisation des temps alloués aux relais qualité dans les sections.
- 3 Engager la révision et/ou l'adaptation de l'outil de pilotage interne de la qualité afin de garantir la traçabilité de la démarche et l'accès aux informations pour l'ensemble des parties prenantes. Accompagner le déploiement de cet outil depuis la cellule qualité institutionnelle jusqu'à son appropriation par les relais qualité en section.
- 4 Intégrer les représentant·es des étudiant·es au processus des EEE depuis leur conception, la définition des modalités de réalisation jusqu'à l'analyse concertée des résultats. Cela pourrait permettre de gagner en transparence tout en explicitant la démarche auprès des étudiant·es en créant du lien entre ces EEE et les améliorations concrètes qui peuvent être engagées par ce biais.
- 5 Compléter le processus EEE institutionnel par des modalités d'évaluation des enseignements spécifiques à la section Kiné afin de valoriser et d'améliorer la traçabilité des évaluations menées par les enseignant·es de la section.
- 6 Créer des groupes d'envoi afin de cibler la transmission des informations de la section aux étudiant·es concerné·es avec l'objectifs de limiter le nombre de messages envoyés tout en ciblant les destinataires pertinents au regard du message porté.
- 7 Élaborer et diffuser, avec l'appui des représentant·es des étudiant·es, des enquêtes thématiques pour évaluer la satisfaction des étudiant·es par exemple concernant la vie au sein de l'établissement et les prestations qui leur sont offertes. L'objectif serait de pouvoir récolter des données utiles au pilotage de la section et permettant d'argumenter par exemple d'éventuels choix d'investissements et/ou d'aménagements.

## 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 L'employabilité des étudiant·es après leur formation est très forte ce qui témoigne d'un programme de formation adapté puisqu'il permet aux diplômé·es de s'insérer facilement dans la vie professionnelle. Cependant, l'élément qui pose des difficultés aux nouveaux·elles diplômé·es réside dans les aspects formels de l'intégration professionnelle (assurances, connaissance des lois sociales, agrément, INAMI...) ainsi que dans la gestion administrative des dossiers des patient·es. Ces aspects sont peu abordés en fin de formation et dans les stages et préparent insuffisamment les étudiant·es à ce volet de leur pratique. Par ailleurs, cela ne semble pas faire partie des objectifs de stage des étudiant·es qui ne pratiquent pas non plus la gestion administrative avant leur entrée dans la vie active.
- 2 Au cours de la visite, la question de l'évolution de la formation de kiné vers un master 2 a été largement argumentée par les différents interlocuteurs<sup>4</sup>. Le comité constate que le seul point qui semble faire l'objet de débats reste la finalité de cette seconde année de master à savoir une finalité qui tendrait à l'obtention d'une spécialisation dans un domaine ou une finalité qui viserait l'apports de compétences complémentaires. Parmi les arguments en faveur de la 2<sup>e</sup> année de master, le comité relève :
  - a. Le besoin de renforcer la durée totale des stages sur l'ensemble de la formation tout en faisant le choix de stages à temps plein sans retour école afin de privilégier l'intégration des étudiant·es et l'acquisition des compétences professionnelles ;
  - b. La révision des parcours de stage pour que chaque étudiant·e puisse bénéficier d'un parcours incluant des stages variés parmi les secteurs d'activité des kinésithérapeutes ;
  - c. La répartition des stages sur l'ensemble de la formation pour favoriser la construction et l'identification professionnelle des étudiant·es et susciter davantage de liens entre l'apprentissage théorique et la pratique clinique ;
  - d. Les modalités pédagogiques à réajuster pour introduire davantage d'activités à visée professionnalisante telles que la simulation, le raisonnement clinique ou l'analyse des pratiques. Ces approches sont chronophages dans un dispositif de formation et nécessitent des groupes restreints mais elles permettraient à la formation de s'organiser dans une approche par compétences métier.

---

<sup>4</sup> Le passage des études de kinésithérapie de 4 à 5 ans n'était pas encore d'actualité au moment de la visite.

- e. Le développement d'enseignements qui viseraient à créer du lien entre la clinique et les pathologies des patient·es et la pertinence de la stratégie thérapeutique à mettre en place.
- 3 Le comité constate que la mobilité internationale des étudiant·es n'est pas effective. Les modalités sont présentées aux étudiant·es et l'établissement leur propose une bourse pour apporter un soutien financier à ces projets. Cependant, cette possibilité n'est offerte qu'aux étudiant·es en année de master et il semble que peu d'étudiant·es du cursus s'engagent concrètement dans cette démarche. En effet, durant les stages, les étudiant·es ont des retours école programmés en général une fois par semaine (le jeudi) et de ce fait, les étudiant·es en mobilité ne peuvent bénéficier de ces enseignements. Cette organisation est un frein aux départs en stage à l'étranger y compris pour les étudiant·es français·es qui souhaiteraient effectuer un stage dans leur région d'origine afin d'y faciliter ensuite leur insertion professionnelle.
- 4 La section kinésithérapie est engagée dans un partenariat local avec le Grand Hôpital de Charleroi qui permet notamment la mise à disposition de locaux pour la section et des relations facilitées pour les affectations en stage des étudiant·es. La localisation de l'hôpital représente une opportunité pour la section.
- 5 La section a également développé des activités en interdisciplinarité avec d'autres sections (voir aussi critère 4.2) qui permettront à l'avenir de partager les aménagements prévus des locaux (simulation d'un service d'hospitalisation par exemple).
- 6 Le programme répond globalement aux attentes du milieu professionnel dans le sens où les enseignements permettent aux diplômé·es de prendre en charge les patient·es à l'aide de connaissances et de savoirs pratiques de base dans l'ensemble des domaines liées à la pratique de la kinésithérapie. Certains domaines nécessitent cependant d'être approfondis par les diplômé·es pour pouvoir être intégré·es dans une pratique plus spécialisée comme la kiné respiratoire ou vestibulaire, les obligeant à s'inscrire dans une démarche de formation continue.
- 7 La section est en lien étroit avec le milieu professionnel et partage avec les maîtres de stages des temps d'échanges autour de l'encadrement des étudiant·es ou de l'évaluation des mémoires. De plus, la section organise des soirées qui permettent aux diplômés de venir échanger leurs pratiques autour d'études de situations cliniques (soirées Déclics). Ces temps offrent aux diplômé·es la possibilité de questionner les pratiques autour de cas concrets et de problématiques qu'ils peuvent amener et favorise et entretient la réflexivité tout en poursuivant le développement de leurs compétences. Cependant, ces rendez-vous semblent mal connus des diplômé·es.

### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 8 Le comité salue l'environnement et la charte graphique associée à la HELHa qui a une empreinte forte et qui rend l'établissement visible et reconnaissable dans sa communication externe.
- 9 Le site internet est bien construit, structuré, fluide et intuitif ce qui permet à un·e usager·e externe de trouver facilement les informations recherchées. En conséquence, la HELHa est facilement accessible par exemple pour les professionnel·les qui recherchent une formation continue ou pour les étudiant·es étranger·es pour lesquel·les la simplicité des formalités d'inscription incite à postuler.
- 10 La HELHa de façon générale et sa section kiné plus particulièrement bénéficient d'une représentation positive avec une image et une réputation qui donne confiance et qui

attire les jeunes à s'orienter vers l'établissement. Aujourd'hui, le nombre important d'étudiant·es inscrit·es à la HELHa en section kiné témoigne de ces éléments. Ainsi, la section kiné recrute sans difficultés tant auprès des jeunes belges que des étudiant·es étranger·es.

- 11 Le comité constate qu'une majorité des étudiant·es entrant·es n'ont pas conscience du niveau d'exigence attendu ce qui entraîne parfois une orientation vers le métier pour des étudiant·es dont le niveau dans certains savoirs fondamentaux est fragile. Cet élément ne semble pas être communiqué envers les jeunes du secondaire qui ont un projet kiné. Cet axe de communication gagnerait à être communiqué par soucis de transparence et d'efficacité pour l'orientation des futur·es étudiant·es.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Approfondir dans le cursus des enseignements permettant aux futur·es diplômé·es de développer des connaissances de base relatives à la santé publique, aux lois sociales et à l'économie de la santé afin qu'ils puissent appréhender de façon plus précise le milieu et les règles inhérentes au fonctionnement de la santé en Belgique.
- 2 Renforcer en 4<sup>e</sup> année, par des enseignements ou des tables rondes avec les professionnel·les spécialisé·es pour aborder plus finement avec les étudiant·es les questions liées aux aspects très formels de l'insertion professionnelle avec par exemple les démarches administratives vers les assurances, l'agrément et tous les éléments inhérents à l'installation professionnelle en tant qu'indépendant·e.
- 3 Rendre proactif·ves les étudiant·es en stage sur le développement de compétences liées à la gestion administrative des dossiers patient·es en les amenant à formaliser des objectifs personnels de stage pour aborder ces questions en milieu professionnel et ce, particulièrement sur les derniers stages de 4<sup>e</sup> année en cabinet de kinésithérapie. En complément, des ateliers pratiques pourraient s'organiser dans le cursus en lien avec des professionnel·les du secteur.
- 4 Entamer une réflexion avec les étudiant·es concernant les modalités des mobilités internationales afin d'identifier les freins à s'engager dans un tel projet et d'envisager des adaptations leur permettant de s'ouvrir à des terrains de stages à l'international.
- 5 Envisager un plan de communication à l'échelle de 5 ans sur la profession et le cursus kiné afin d'anticiper un décroissement des inscriptions et dans l'objectif de maintenir un nombre d'inscription satisfaisant.
- 6 Développer la communication actuelle de la section kiné en l'axant sur le contenu de la formation et les exigences en termes d'attendus pour les étudiant·es qui s'inscrivent.
- 7 Communiquer via les réseaux sociaux à destination des diplômé·es pour présenter les soirées déclics proposées ainsi que les formations continues dispensées au sein de la section.

# 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 Le comité constate que les fiches correspondantes à chaque unité d'enseignement (UE) existent, elles sont renseignées par les enseignant·es et communiquées aux étudiant·es via la plateforme. Ces fiches comprennent les modalités d'évaluation. Cependant, il semble que certaines fiches UE soient parfois communiquées tardivement aux étudiant·es ce qui ne leur permet pas d'anticiper les modalités et le déroulement des évaluations concernées.
- 2 Les grilles d'évaluation, particulièrement sur les épreuves orales ou travaux de groupes, ne sont pas systématiquement communiquées aux étudiant·es. Ceci induit un flou pour les étudiant·es autour des critères des évaluations concernées et un manque de transparence sur les éléments évalués.

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

- 3 Au niveau des activités d'apprentissage, le comité remarque de nombreuses initiatives d'activités participatives et qui permettent de développer la réflexivité des étudiant·es avec par exemples de nombreux travaux pratiques tout au long du cursus malgré des effectifs élevés d'étudiant·es : l'organisation d'une journée de simulation et de journée interdisciplinaire ou encore un séminaire à Spa consacré à la mise en situation et étudiant·es et aux activités participatives. L'ensemble de ces initiatives sont compatibles avec l'évolution souhaitée de l'organisation de la formation dans une approche pédagogique autour des compétences métier. Le comité noté la volonté de la coordination de la section de développer cette approche à moyen terme et l'encourage dans ce sens. La réflexivité et la force de proposition déjà présente au sein de l'équipe pédagogique est un atout majeur qui appuiera cette évolution.
- 4 Le comité constate l'organisation d'une seule journée de simulation au cours des 4 années de formation. Même si celle-ci est plébiscitée par les étudiant·es, une seule journée ne permet pas aux étudiant·es d'ancrer les compétences acquises dans la durée. En effet, l'intérêt véritable de la simulation est de répéter régulièrement l'activité afin de confronter les étudiant·es à des situations de plus en plus complexes dans le but d'acquérir les compétences visées et de pouvoir les transférer dans les situations professionnelles futures.
- 5 Au niveau de l'articulation du programme, le comité souligne que certains choix pédagogiques, comme le positionnement de certains enseignements au sein du cursus, ou le choix de modalités pédagogiques sont réalisés non par véritable intérêt pédagogique mais plutôt par défaut en réponse à l'augmentation des effectifs et afin de répartir au mieux les étudiant·es avec les contraintes de ressources de la section.

Cependant, même si le comité a conscience de ces problématiques qui se posent particulièrement en début de formation, il attire la vigilance des enseignant·es quant aux impacts de ces choix sur la cohérence du programme. En effet, l'augmentation des effectifs semble avoir induit des ajustements réguliers et, même si l'équipe n'a pas de prise sur l'augmentation des inscriptions, le comité invite à questionner ce fonctionnement dégradé et à se recentrer sur des choix qui permettraient de gagner en pertinence dans le programme.

- 6 Le comité fait le constat que la gestion de l'augmentation des effectifs d'étudiant·es engendre de nombreux impacts non seulement pédagogiques mais aussi sur la qualité de vie des étudiant·es provoquant iniquités et inconfort. Les exemples relevés par le comité sont nombreux :
  - a. Les adaptations apportées aux cours en auditoire avec des cours dispensés en auditoire double (l'un avec l'enseignant·e en direct et l'autre en visioconférence), des cours donnés dans un hangar réaménagé qui se situe à distance du site principal et induit des déplacements pour les étudiant·es et dans lequel la sonorité ne permet pas de suivre sereinement les enseignements.
  - b. La réalisation difficile des travaux pratiques avec un nombre d'étudiant·es important par table de travail et qui ne permet pas à tous et toutes de pratiquer de façon équitable. De plus, le nombre d'étudiant·es en salle de travaux pratiques rend difficile la circulation au sein de la salle où le matériel occupe déjà beaucoup de place.
  - c. Les infrastructures inadaptées pour l'accueil d'un nombre d'étudiant·es si conséquent et qui questionnent en termes de sécurisation des locaux. En effet, si l'établissement n'a pas la main sur la limitation des effectifs, il porte la responsabilité de la mise à disposition de locaux qui répondent aux normes de sécurité en vigueur. En ce sens, la surpopulation des locaux pédagogiques pourrait s'avérer problématique par exemple dans le cas d'une évacuation d'urgence.
- 7 Les infrastructures qui ne sont pas prévues pour la réalisation de certaines activités inhérentes au cursus kiné telles que le sport et la piscine. Pour ces activités, les étudiant·es sont déplacé·es sur des sites extérieurs éloignés et avec la contrainte météo pour la réalisation des activités. Ces éléments mettent en péril tant l'équité pour les étudiant·es en lien avec les déplacements sur sites que la réalisation même des activités qui ne peuvent pas toujours se tenir selon les conditions climatiques. De plus, les activités en salle de sport sont dépendantes de partenariats avec des salles grand public dont d'une part, la configuration n'est pas optimale pour réaliser des enseignements d'activités sportives et d'autre part, s'agissant d'un partenariat avec des entreprises privées lucratives, la mise en œuvre peut s'opposer à des objectifs d'enseignement.
  - a. Les affectations de stages qui se complexifient par le nombre d'étudiant·es présent·es et par la pénurie des lieux de stages. La conjoncture de ces deux éléments entraîne des difficultés pour la section à trouver aisément une affectation de stage pour ses étudiant·es, obligeant parfois à trouver des lieux plus éloignés de l'établissement.
  - b. L'augmentation importante de la charge de travail des membres du personnel à tous niveaux de l'établissement, tant du personnel enseignant que du personnel administratif et technique dans la gestion des inscriptions et de la logistique d'entretien des locaux par exemple. L'encadrement pédagogique se constraint et le nombre d'étudiant·es engendre une complexité pour les

enseignant·es pour assurer un suivi individualisé des étudiant·es les plus en difficulté.

- 8 Suite à l'augmentation importante des effectifs d'étudiant·es et au nombre insuffisant de promoteur·trice de recherche en interne, les étudiant·es effectuent désormais leur mémoire de fin d'études en binôme, sauf exception. Le comité attire la vigilance de l'équipe enseignante sur ce point. En effet, aux yeux du comité, la réalisation de ce travail en binôme pourrait entraîner une perte de sens pour les étudiant·es tant dans le choix du sujet qui risque de s'apparenter plutôt à l'un des membres du binôme que dans une inégale répartition du travail au sein du binôme. Enfin, le travail de fin d'études (TFE) est souvent perçu comme un travail qui s'inscrit comme une finalité dans le parcours de professionnalisation de l'étudiant et sur ce point, la réalisation en binôme devient moins gratifiante pour l'étudiant·e.
- 9 Le comité craint également une perte de cohésion au sein des promotions au nombre croissant et qui engendre une individualisation et un isolement de certain·es étudiant·es. Cela est majoré en début de formation où les nouveaux·elles entrant·es ont plus de difficultés à se repérer et à créer des relations au sein d'un groupe initial important.

**Bonne pratique :**

La section a mis en place une commission des mémoires.

Le comité souligne le rôle de cette commission qui assure un appui méthodologique et une validation des projets et des travaux des étudiant·es. En parallèle, les étudiant·es sont préparé·es à la méthodologie de la recherche qui est introduite au sein du cursus progressivement et régulièrement de sorte que, en fin de formation, les étudiant·es se sentent prêts pour réaliser leur travail de fin d'études. Aux yeux du comité, ceci témoigne de la cohérence globale des enseignements et de l'initiation des étudiant·es à la recherche professionnelle. De plus, les mémoires sont suivis, encadrés et accompagnés. Ce travail est fortement soutenu par la documentaliste et par l'accès facilité aux ressources bibliographiques.

- 10 Le comité remarque, sur certains enseignements métiers, un décalage entre les savoirs enseignés tant sur le plan théorique que sur le plan pratique avec la réalité du métier et les bonnes pratiques recommandées. Cela se traduit par un écart pour les étudiant·es entre certaines pratiques toujours enseignées et qui sont devenues obsolètes au regard des pratiques qu'ils et elles observent sur le terrain lors de leurs stages. Ainsi, les étudiant·es arrivent parfois en stage avec des savoirs pratiques inadaptés et qui doivent être revus et corrigés par les maîtres de stages. À terme, de tels décalages pourraient induire une perte de crédibilité des savoirs enseignés aux étudiant·es de la HELHa.
- 11 Le comité constate que les parcours de stages des étudiant·es ne sont pas composés de façon équitable. Par exemple, certain·es étudiant·es ne réalisent pas de stages en centre de kinésithérapie privé alors que la plus grande partie des professionnel·les

exercent dans ce type de structure. Par ailleurs, certain·es étudiant·es ne bénéficient pas de stages dans certaines spécialités de la profession ce qui ne leur permet ni de développer leurs compétences sur ces pratiques ni d'envisager de prendre un poste sur ces secteurs d'activité. Ces aspects apparaissent donc limitants tant sur le plan des compétences que concernant l'insertion professionnelle des diplômé·es.

- 12 Le comité souligne l'important travail mené autour des stages et de l'encadrement des stages. En ce sens, la section a su développer une relation constructive avec les maîtres de stage dont l'avis est pris en compte au sein de la section lors des rencontres organisées annuellement. La grille d'évaluation des stages a notamment été révisée en incluant un groupe de parties prenantes professionnelles ; la grille a été mise en place et formalise une évaluation plus objective centrée sur les compétences pratiques de l'étudiant·e. De plus, les enseignant·es se déplacent systématiquement sur chaque lieu de stage ce qui leur permet de rencontrer les professionnel·les et d'entretenir leur réseau tout en réalisant une supervision des étudiant·es en stage.

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

- 13 En ce qui concerne les stages cliniques, le comité note plusieurs éléments déterminants avec : une arrivée tardive des stages au sein de la formation, un nombre de semaines de stages trop faible, des durées totales de stages souvent courtes et qui incluent des retours école systématiques de façon hebdomadaire. En conséquence, la mise en stage tardive des étudiant·es ne permet pas de conforter rapidement leur orientation dans le cursus. Les étudiant·es sont également en difficulté dans la construction de leur identité professionnelle car ils et elles ne se projettent pas suffisamment dans le métier et les liens avec les apports théoriques sont complexes. En effet, il faut attendre la 3<sup>e</sup> année pour la réalisation du premier stage actif ce qui peut être source de démotivation car l'apprentissage de certains savoirs est difficile et l'absence de mise en lien avec la pratique sur les patient·es ne structure pas l'étudiant·e dans la construction de ses compétences.
- 14 Le comité note une volonté de la section de s'engager vers une approche de la formation par les compétences métiers. En ce sens, des initiatives ont été menées en développant des activités pédagogiques actives visant le développement de la réflexivité de l'étudiant. La réflexion pédagogique au sein de la section va dans ce sens en développant la simulation, l'approche interdisciplinaire et favoriser ainsi la transversalité et la progressivité dans les apprentissages. Cependant, les étudiant·es manquent encore de réflexes en termes de raisonnement clinique pour savoir adapter les traitements et proposer une prise en soin individualisée des patient·es.
- 15 Au niveau de la charge de travail, le comité constate que le bloc 2 semble très dense avec des matières complexes à aborder pour les étudiant·es et qui rendent leur travail très chronophage pour s'approprier ces connaissances. De plus, il apparaît que le niveau de précision des savoirs dispensés n'a pas toujours de liens avec les applications métier utiles. Il semble que le niveau d'exigence lié à certaines UE rende complexe leur validation et permette de fait une sélection des étudiant·es par les échecs successifs à ces enseignements. Ainsi, le niveau de détail de certains cours peut être source d'incompréhension et de démotivation pour les étudiant·es et ce, d'autant plus que cela rend la validation de ces UE difficile.
- 16 Une réunion annuelle des maîtres de stages est organisée par la HELHa. Les maîtres de stage sont investi·es et reconnaissent l'aspect incontournable d'entretenir leurs liens avec l'école. Ainsi, cette réunion annuelle est l'occasion d'échanger avec la

section sur des axes d'amélioration, sur les compétences attendues des étudiant·es et sur des aspects plus organisationnels des affectations de stages.

- 17 Afin de renforcer les modalités pédagogiques du suivi et de l'évaluation des compétences des étudiant·es en stages, notamment dans le cadre de la révision de la grille, la HELHa propose une formation des maitres de stage afin de professionnaliser les maitres de stage et de s'assurer d'une vision partagée de la prise en charge des étudiant·es.

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

- 18 Il apparaît que les grilles d'évaluation ne sont pas toujours définies et communiquées aux étudiant·es. De ce fait, ils et elles ne parviennent pas toujours à identifier les éléments d'évaluation, les critères et barèmes associés, particulièrement sur des travaux de groupe ou lors d'épreuves orales. Une meilleure communication de ces éléments pourrait permettre aux étudiant·es de prendre conscience des attendus de l'évaluation et ainsi d'optimiser leur travail personnel de préparation.
- 19 La grille d'évaluation des stages a été récemment révisée en lien avec les maitres de stages. Ainsi, les deux tiers des points sont désormais attribués sur la base de l'évaluation des compétences des étudiant·es en stage par les maitres de stage en lien avec les activités et prises en charges réalisées par l'étudiant sur le terrain. Cette évaluation inclut désormais des compétences de savoir-être. Le dernier tiers est en lien avec l'évaluation du raisonnement clinique de l'étudiant·e réalisée par le/la professeur·e référent·e lors de sa supervision. Ces éléments vont dans le sens de l'approche par compétences et contribuent à rendre l'évaluation de stage plus objective.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Engager la réflexion pédagogique pour faire évoluer la section vers le développement d'une pédagogie centrée sur les compétences métier. Ceci permettra de structurer le programme autour d'activités pédagogiques actives et participatives développant la réflexivité des étudiant·es, avec par exemple :
  - a. Des analyses de situations cliniques, des retours sur des pratiques et questionnements de stages, le développement des capacités d'analyse de la pratique des étudiant·es pour aller vers le développement de la compétence ; savoir agir en situation, en autonomie.
  - b. Un développement des activités de simulation et de mise en situation des étudiant·es en les planifiant de façon rythmée au sein du cursus et en les incluant aux scénarios pédagogiques. La visée sera d'inscrire ces temps de simulation dans une logique de montée en complexité des situations étudiées pour permettre aux étudiant·es une acquisition progressive des compétences métier.
- 2 Engager une révision profonde de la répartition des stages sur l'ensemble du cursus en ciblant plusieurs objectifs :
  - a. Rééquilibrer le nombre de semaines de stage sur les 4 années de la formation en envisageant une montée progressive dans l'acquisition des compétences des étudiant·es.

- b. Instaurer un stage actif dès le bloc 2 afin de positionner les étudiant·es dans une approche par compétences en leur permettant d'apprendre sur le terrain et leur donner confiance dans leurs apprentissages.
  - c. Opter pour des départs en stages à temps plein sans retour école qui permette aux étudiant·es de s'intégrer pleinement sur site et de pouvoir partir en stage plus lointain et notamment à l'international.
  - d. Veiller à ce que les étudiant·es puissent bénéficier d'un parcours de stages intégrant les différentes spécialités avec un nombre minimal de semaines de stage dans chacune (orthopédie, respiratoire, médecine, pédiatrie, obstétrique).
  - e. S'assurer que les parcours de stages des étudiant·es se déclinent dans différents types de structures privées ou hospitalières.
- 3 Préserver une articulation cohérente des enseignements par une coordination qui vise à maintenir l'équilibre entre la réponse aux problématiques et la pertinence des activités proposées.
  - 4 S'assurer de la pertinence des contenus et des activités d'apprentissage par un questionnement régulier des enseignements et du programme au regard des recommandations de bonnes pratiques actuelles. Sur ce point, le comité invite la section à engager cette réflexion régulière avec l'appui des professionnels en activité.
  - 5 Envisager une réflexion sur les programmes pour rééquilibrer la charge de travail entre blocs et notamment soulager le bloc 2. Le positionnement d'un stage en bloc 2, outre les apports professionnalisants, pourrait notamment permettre aux étudiant·es une pause professionnalisante tout en mobilisant les liens avec les enseignements et en intégrant de nouveaux savoirs expérientiels.
  - 6 Engager une révision des contenus des enseignements en associant les professionnel·les afin d'adapter le niveau d'exigence aux besoins métier. Certains domaines de la kinésithérapie pourraient par exemple être développés comme la kiné respiratoire ou la physiothérapie qui sont très aspects incontournables des prises en charge sur le terrain.
  - 7 Communiquer les fiches UE aux étudiant·es de façon harmonisée au sein du cursus en envisageant de mettre à disposition ces fiches en début de chaque semestre pour les UE en cours et ainsi tendre vers une communication centralisée qui évite les disparités d'une UE à l'autre. Systématiser la communication des grilles d'évaluation aux étudiant·es particulièrement pour les épreuves orales et les travaux de groupe.

## 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 Au niveau des ressources humaines, la force de la section kiné est d'avoir inclus une large proportion d'enseignant·es de profil kinésithérapeute de formation initiale ce qui confère à la section pertinence et expertise dans la construction des programmes et dans l'actualisation des besoins de la profession.
- 2 Le processus d'accueil des nouveaux·elles enseignant·es est formalisé avec des éléments de formation et d'accompagnement avec l'objectif final de préparation du CAPAES (certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement supérieur). Parallèlement aux organisations mises en place dans l'établissement, l'équipe de la section kiné au sens large est soutenante, soudée, accueillante et impliquée ce qui engendre une dynamique très positive au sein de la section et qui amène chacun à considérer l'ensemble des membres de l'équipe dans le souci d'une formation de qualité pour les étudiant·es.
- 3 Sur le plan de la gestion globale des ressources humaines, en lien avec l'augmentation importante des effectifs étudiant·es, le comité souhaite attirer la vigilance sur les risques psychosociaux engendrés par la sur-fréquentation étudiante de la section. Dans un premier temps, les missions des enseignant·es s'en trouvent démultipliées (nombre de groupes, proportion d'étudiant·es en difficultés, correction des copies et supervision) et ils ne parviennent pas toujours par exemple à répondre à l'ensemble des sollicitations des étudiant·es qui auraient pourtant besoin d'éclairages spécifiques pour s'améliorer. De plus, les effectifs importants dans les promotions amènent les enseignant·es à s'adapter constamment et à revoir certaines modalités pédagogiques et organisationnelles de la formation. Cependant, ce renouvellement constant qui part de la volonté des enseignant·es de donner une formation de qualité aux étudiant·es, pourrait engendrer un découragement ou une lassitude face à la complexité des problématiques auxquelles ils font face.
- 4 En parallèle, le comité souligne également un impact en termes de charge de travail pour le personnel administratif qui a su, malgré la montée en charge liée à l'augmentation des effectifs, garder une disponibilité pour répondre aux questions des étudiant·es. Par ailleurs, les supports et formulaires papiers restent à ce jour encore nombreux et, au regard de l'exigüité de l'espace secrétariat, cela rend difficile la gestion des documents et des dossiers des étudiant·es dans un espace réduit et à la capacité de stockage limitée.

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

- 5 Les étudiant·es de la section disposent d'une bibliothèque accessible au sein de l'établissement qui leur permet d'accéder aux ressources présentes sur site mais aussi, grâce à un réseau de documentalistes, aux ressources d'autres sites que les étudiant·es peuvent emprunter et faire venir sur site. De plus, la bibliothèque dispose d'abonnements numériques que les étudiant·es peuvent mobiliser pour alimenter leurs recherches notamment. Cependant, les horaires d'ouverture de la bibliothèque semblent assez réduits particulièrement en soirée et ils ne permettent pas aux étudiant·es de pouvoir s'y installer pour travailler ensemble, les obligeant à devoir s'organiser des temps d'études notamment durant les périodes de blocus. De plus, il semble que certains abonnements à des publications scientifiques manquent aux étudiant·es ce qui les oblige à se diriger vers d'autres centres pour y avoir accès, c'est le cas notamment de PubMed ou de la BDSP (Banque de Données en Santé Publique).
- 6 Certains travaux pratiques d'anatomie sont réalisés en s'appuyant sur des pièces anatomiques. L'accès à des pièces anatomiques est rare pour les étudiant·es d'une Haute École et ceci pourrait constituer une vraie plus-value pour les étudiant·es. Cependant, le comité s'est interrogé quant au circuit des pièces anatomiques et aux partenariats nécessaires pour permettre la mise en œuvre d'un tel circuit. Il s'avère qu'à ce jour, cette organisation repose sur des pièces anatomiques présentes dans l'établissement et utilisées depuis de nombreuses années. Ainsi, les pièces n'étant pas renouvelées régulièrement, elles portent les stigmates des utilisations successives lors des travaux pratiques et perdent de leur intérêt car les structures deviennent complexes à reconnaître et à identifier. De plus, le comité attire l'attention de l'équipe sur l'intérêt de mobiliser des pièces anatomiques qui doit rester pédagogique et formatif afin de faciliter l'appropriation des connaissances par les étudiant·es. Il convient alors d'interroger la pertinence de l'utilisation de ces mêmes pièces à l'état dégradé à des fins de formation et d'évaluation des étudiant·es.
- 7 Le comité constate que les infrastructures actuelles de la section kiné ne sont pas en mesure d'absorber l'augmentation importante et régulière des effectifs d'étudiant·es de la section (surnombre des étudiant·es en salle de travaux pratiques, étudiant·es assis·es par terre dans les auditoires). Outre les problématiques de places déjà évoquées dans ce rapport et des solutions palliatives mises en œuvre, la structure manque d'installations dédiées notamment pour la pratique et les apprentissages en lien avec les activités sportives. Le projet de l'intégration de nouvelles structures sur le site de Montignies-Sur-Sambre semble pouvoir répondre à ce besoin. Cependant, le comité note que ce projet va également permettre de regrouper sur le site des sections actuellement localisées ailleurs. Ainsi, le comité attire la vigilance de la direction sur la réalité des superficies de ce projet allouées à la section kiné dont le besoin grandit chaque année. Par ailleurs, au-delà des locaux à vocation pédagogique, il semble que la fréquentation importante du site de Montignies-Sur-Sambre entraîne également des problématiques sur les lieux de vie de l'établissement avec des lieux de pause ou de restauration sous-dimensionnés et une organisation compliquée pour le personnel d'entretien des locaux.

Dans ce contexte, le comité note qu'une réflexion est engagée avec les autres sections, soins infirmiers et ergothérapie notamment, afin de mutualiser certaines ressources et locaux pédagogiques. C'est le cas par exemple pour les futurs locaux de simulation qui tendront à reproduire un service d'hospitalisation. Le comité encourage cette dynamique qui d'une part tend vers la simulation haute-fidélité et qui pourra d'autre part, se traduire par des scénarios interdisciplinaires se rapprochant de

la réalité des prises en charges des patient·es. Il faudra néanmoins veiller à organiser l'occupation de ces locaux avec les autres sections afin que les étudiant·es de la section puissent disposer d'un temps suffisant pour la réalisation de simulations dans des conditions optimales.

- 8 Dans l'ensemble, le comité constate que les supports de cours sont mis à disposition des étudiant·es via une plateforme numérique. Celle-ci est fluide d'utilisation et plutôt intuitive ce qui permet de retrouver facilement les informations et supports qui y sont déposés. Par ailleurs, les contenus sont pertinents, sourcés et en rapport direct avec les contenus des enseignements délivrés. Ces éléments sont facilitants pour l'apprentissage des étudiant·es et garantissent un accès permanent aux ressources.

**Bonne pratique :**

La présence d'un laboratoire de recherche actif et reconnu au sein d'une structure Haute École constitue un réel atout pour la section mettant à disposition des étudiant·es du matériel innovant en physiologie et analyse du mouvement, morphologie et anthropométrie et ergonomie.

Le laboratoire FFH (forme et fonctionnement humain) permet de promouvoir et de développer la recherche en kinésithérapie en lien avec le milieu professionnel. Le laboratoire est d'ailleurs reconnu comme un centre d'excellence pour les compétences et la technicité qu'il rassemble.

Par ailleurs, les étudiant·es qui le souhaitent peuvent réaliser un stage au sein du laboratoire afin de renforcer les apports en recherche clinique. Les travaux effectués par les étudiant·es durant ce stage sont également valorisés par des communications lors de congrès professionnels ou sous la forme de posters.

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

- 9 L'établissement propose une semaine propédeutique afin d'accompagner la transition vers l'enseignement supérieur. L'inscription à cette semaine est réalisée sur base volontaire. Pour les participant·es, cette semaine permet une première approche de l'établissement ainsi qu'une prise de connaissance des attendus particulièrement en termes d'exigences scientifiques. Pour les enseignant·es, cela permet également un repérage précoce des difficultés des étudiant·es même si à ce jour, seuls 15% des entrant·es en section kiné participent à cette semaine propédeutique.
- 10 Le service d'aide à la réussite (SAR) est connu des étudiant·es et les activités proposées rencontrent un franc succès. Par exemple, le SAR propose sur l'ensemble des sections un accompagnement à la méthodologie de travail qui apporte des pistes aux étudiant·es pour optimiser et organiser le travail personnel à travers des ateliers

« D-block », « procrastination » ou « réussir à la HELHa ». Ces séances revêtent une importance particulière à l'entrée en bachelier car elles permettent aux jeunes provenant du secondaire d'adapter leurs méthodes de travail et de préparation des évaluations aux exigences nouvelles en Haute École. Par ailleurs, le SAR met en place un tutorat en recrutant des étudiant·es tuteur·trices sur conditions de réussite des UE et, par un système d'inscription, les étudiant·es en demande peuvent s'inscrire auprès des tuteur·trices. Ce système est largement plébiscité en section kiné où la demande est forte et pour laquelle les tuteur·trices complètent l'ensemble des places qu'ils offrent. Le tutorat entre pair·es permet un accompagnement complémentaire à celui des enseignant·es et vient en renfort des savoirs dispensés. Le comité salue la mise en place de ces activités qui sont en faveur de la réussite des étudiant·es et qui contribuent à limiter les échecs dans le cursus.

- 11 La HELHa dispose d'un service social afin de soutenir les étudiant·es qui rencontreraient des difficultés financières, sociales ou judiciaires ou dont la complexité des situations familiales pourrait avoir une incidence sur le déroulement de leurs études. À cet effet, une permanence se tient dans l'établissement et les étudiant·es ont également la possibilité d'y prendre rendez-vous en ligne. Le comité note que ces services d'aides bénéficient à environ 10% des étudiant·es de la section kiné, et pas seulement des étudiant·es boursier·es identifié·es, ce qui en démontre la nécessité.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 12 Le comité constate que l'établissement et a fortiori la section kiné ne disposent pas à ce jour d'un processus formalisé et opérationnel de recueil d'indicateurs utiles au pilotage de la section. Systématiser un recueil d'indicateur pourrait permettre de soutenir et d'alimenter les réflexions et la démarche d'amélioration continue globale en apportant des données concrètes comme le suivi des abandons, des taux d'échecs par UE, des taux de diplômé·es... etc.
- 13 Le comité constate que la section ne tient pas de répertoire permettant d'alimenter un réseau d'alumni. Ainsi, après l'obtention des diplômes, les contacts ne sont pas entretenus et la section n'a pas réellement la possibilité de réaliser un suivi de ses diplômé·es. Ces données pourraient être précieuses pour avoir un retour de la réalité de l'insertion professionnelle tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif avec par exemple un suivi des secteurs et des spécialités où se dirigent les diplômé·es, un éventail des formations continues mobilisées dans les premières années d'exercice, ou encore les poursuites d'études et de formations continues engagées par les ancien·nes étudiant·es. Ces données pourraient alimenter les réflexions pédagogiques sur les programmes, notamment dans le cadre du développement possible du master 2, et donneraient accès à un réseau de nouveaux·elles expert·es en fonction des domaines d'activités des ancien·nes étudiant·es.
- 14 La section, avec le soutien de quelques ancien·nes étudiant·es, organise des soirées d'analyses de la pratique basées sur des cas cliniques présentés et discutés entre pair·es. Ces soirée « déclics » constituent une richesse pour les nouveaux·elles professionnel·les afin de partager les problématiques rencontrées sur le terrain dans la prise en soins des patient·es et de réfléchir ensemble à des pistes d'amélioration dans les prises en charge des patient·es. Le comité soutient la volonté de pérenniser l'organisation de ces soirées et invite la section à communiquer largement sur les réseaux pour toucher les alumni.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Veiller à maintenir des effectifs qui permettent d'absorber la charge de travail à tous niveaux de la section dans un contexte d'augmentation des effectifs d'étudiant·es.
- 2 Rester attentif aux risques psychosociaux pour les membres du personnel de la section dans un contexte d'autorégulation et d'adaptation permanente. Trouver un équilibre entre les réajustements successifs engagés par les équipes et une stabilisation des organisations afin de prévenir les risques d'épuisements dans la conduite des changements.
- 3 Envisager des adaptations de tâches dans certaines fonctions ; dématérialisation et simplification administrative pourraient constituer des axes de réflexion permettant de mieux répartir les attributions de certaines missions transversales et de concentrer les membres du personnel sur les activités nécessitant la plus-value de leur intervention.
- 4 Renouveler les pièces anatomiques afin de maintenir la pertinence de leur utilisation en travaux pratiques et privilégier une vocation formative et pédagogique. En ce sens, le comité recommande de réinterroger en équipe les modalités d'évaluation de ces enseignements.
- 5 Élargir l'accessibilité à la bibliothèque pour permettre aux étudiant·es d'envisager cet espace comme un espace de travail et d'étude.
- 6 Abonner l'institution à de nouvelles ressources scientifiques telles que PubMed ou la BDSP et envisager des partenariats avec d'autres structures de formation afin de mutualiser l'accès à la documentation et aux ressources et d'ouvrir à des ressources complémentaires.
- 7 Formuler et suivre des indicateurs pour recueillir des données clés de fonctionnement de la section qui permettraient d'alimenter les groupes de réflexion et d'éclairer les actions envisagées en s'appuyant sur des données probantes.
- 8 Développer et entretenir un réseau d'alumni en mobilisant les canaux de communication adaptés au public des jeunes diplômé·es en envisageant des diffusions d'informations (offres d'emplois, formations continues, soirées déclics) et d'enquête de suivi des diplômé·es à 5 ans via des liens sur les réseaux tels qu'Instagram.
- 9 Encourager les futur·es étudiant·es à participer à la semaine propédeutique afin d'une part de faciliter la transition entre l'enseignement secondaire et le supérieur, et d'autre part qu'ils se confrontent au niveau d'exigence de la section et des études.

La semaine des cours ouverts durant laquelle les futur·es étudiant·es peuvent venir suivre quelques enseignements permet de les familiariser avec les attentes du cursus dans lequel ils et elles souhaitent s'engager. Ce moment pourrait également être l'occasion d'informer les futur·es étudiant·es sur la semaine propédeutique et les inciter à s'y inscrire.

## 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 Le comité souligne la méthodologie utilisée pour mettre en œuvre l'autoévaluation de la section ; celle-ci s'est appuyée sur une commission interne qui, à l'image de la démarche qualité et du management participatif, a inclus l'ensemble des parties prenantes. Ce regard multiple, partagé et croisé a permis de construire une autoévaluation objective, honnête et transparente. Ainsi, le comité a pu faire le parallèle entre l'autoévaluation et les éléments de la visite qui s'en trouvent être très concordants.

#### **Bonne pratique :**

La commission d'évaluation interne a été coordonnée par un regard extérieur à la section.

Le comité salue cette initiative qui a permis, tout en amenant un point de vue distancié et objectif, d'apporter une expertise complémentaire dans la vision de la démarche d'amélioration continue pour la conduite de cette évaluation interne.

Le comité souligne que la culture qualité dans la section est bien implantée avec des professionnel·les qui n'hésitent pas à questionner leurs pratiques et qui, de ce fait, ont particulièrement bien accepté ce regard extérieur pour les inciter à se questionner et à pousser davantage l'autoévaluation en proposant d'emblée des actions d'amélioration.

- 2 Le comité a apprécié la formulation, au sein du dossier d'autoévaluation, des axes et pistes d'amélioration, démontrant à nouveau les capacités d'analyse des pratiques et prestations par l'ensemble des acteur·trices de la section.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 L'analyse SWOT présentée par la section est cohérente avec les éléments vus et constatés par le comité en visite ainsi qu'avec les axes présentés dans le plan stratégique. Tant les forces que les faiblesses sont bien identifiées en interne, l'établissement a conscience des menaces et les opportunités pour la section sont

présentées. De plus, les axes d'amélioration identifiés se traduisent concrètement dans le plan d'actions de la section.

- 4 La SWOT a été réalisée en commission interne avec l'ensemble des parties prenantes ce qui permet que l'ensemble des éléments présentés recueillent l'unanimité et les parties prenantes rencontrées en visite sont en accord avec les éléments présentés.

### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 5 La section présente un plan d'actions pertinent au regard de la SWOT et de l'avancement de la démarche d'amélioration continue de la section. Le comité note que ce plan d'action fait l'objet d'un suivi et de mises à jour régulières en lien avec les référents qualité et avec l'appui de la cellule qualité institutionnelle. Cependant, le comité invite à la prudence au regard des actions engagées, une priorisation des actions doit être identifiée afin d'échelonner les actions et de ne pas mener de front tous les combats au risque de démotiver et d'épuiser les équipes en place (Cf. éléments présentés en 4.1.3).
- 6 Le comité constate que les actions ne sont pas reliées à un·e référent·e (ou une personne pilote) mais plutôt à des groupes de personnes ou de fonctions. D'une part cela peut induire de la confusion si les membres du personnel n'identifient pas clairement les responsables des actions. D'autre part, l'identification d'une personne pilote par action permet de répartir les tâches en fonction des ressources disponibles et ainsi de mieux équilibrer la charge de chacun·e tout en s'assurant de l'effectivité de leur mise en œuvre.
- 7 Le comité remarque également que les indicateurs de suivi et d'évaluation ne sont pas définis de façon précise pour l'ensemble des actions. Apporter ces éléments et/ou les préciser permettra d'anticiper la finalisation des actions en identifiant des indicateurs de mise en œuvre et/ou de suivi pour évaluer la pertinence et l'efficacité des actions menées. Ces éléments permettent à la fois de démontrer aux acteur·trices par des éléments concrets la finalisation des projets mais aussi d'en évaluer les résultats au regard des objectifs fixés.
- 8 Le logiciel institutionnel de gestion centralisée de la démarche qualité (LOIQ) n'a pas été suivi dans sa mise en œuvre. Aujourd'hui, son utilisation est restreinte car ses composantes sont, pour parties, devenues obsolètes et celui-ci ne répond plus aux besoins actuels. Le comité encourage la cellule qualité à retravailler ces éléments et/ou à trouver des fonctionnalités qui permettraient de remettre en service cette application ou une application similaire pour centraliser les données qualité. Ceci constituerait une véritable plus-value et faciliterait le suivi de la démarche d'amélioration continue par l'ensemble des acteur·trices de la formation.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Réajuster le plan d'actions en identifiant une personne pilote par action et en précisant les indicateurs de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre. Sur ce point, l'appui des référent·es qualité en collaboration avec la cellule institutionnelle sera un élément clé.
- 2 Soutenir le travail engagé dans la démarche d'amélioration continue en donnant les moyens à la cellule qualité d'adapter ou de renouveler le logiciel de gestion centralisée de la qualité.

- 3 Pérenniser le temps alloué à la qualité pour les référent·es en section qui sont en appui de la cellule institutionnelle auprès des acteur·trices du quotidien.

## Conclusion

La HELHa s'est dotée d'un plan stratégique qui permet aux sections de décliner les priorités institutionnelles en tenant compte de leurs spécificités. La réorganisation managériale de l'établissement et de la section permet de clarifier les périmètres, les rôles et les missions de chacun·e qui sont connus et clairs pour l'ensemble des parties prenantes y compris en termes de coordination qualité et pédagogique. Les valeurs de l'établissement sont fortes, portées au sein de la section et palpables à travers les relations interpersonnelles et les choix réalisés par l'ensemble des acteur·trices de l'établissement.

La démarche qualité est en place et suivie avec une philosophie de l'amélioration continue bien ancrée. La démarche est comprise par les enseignant·es qui ont mis à profit l'évaluation du cursus pour identifier leurs marges de progression. L'intérêt de l'évaluation et de l'amélioration continue est compris des acteur·trices de la formation qui s'en saisissent comme un véritable outil pour faire évoluer leurs pratiques.

Le cursus kiné envisage la révision de son programme pour tendre vers une approche de la formation par compétences métier. Ce projet est pertinent au regard du métier auquel se destinent les étudiant·es de la section. Cependant, sa mise en œuvre demandera une évolution majeure tant dans la pédagogie que dans l'approche de la formation théorique et clinique en mobilisant des liens forts avec les compétences métiers disponibles au sein de la section et sur les terrains de stages.

Pour garantir la continuité de la qualité de la formation dispensée, du suivi et de l'accompagnement des étudiant·es, il reste donc à la HELHa à apporter une réponse appropriée et proportionnée à l'augmentation conséquente du nombre d'étudiant·es.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Kinésithérapie et motricité  
2024-2025

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Néant

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

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

Dominique Masy  
Directeur du Département de la  
Santé et des Technologies  
médicales f.f.  
19/06/25



Nom, date et signature du  
coordonnateur·rice de  
l'autoévaluation

Virginie Klon  
Coordinatrice de  
l'autoévaluation  
19/06/25

