



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

Arnold Magdelaine  
Pascal Marquet  
Eloïse Tuerlinckx

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Psychologie-Logopédie-  
Éducation

Bachelier Éducateur spécialisé en  
accompagnement psycho-éducatif

Centre d'Enseignement Supérieur pour  
Adultes (CESA)

11 juillet 2022

## Table des matières

Psychologie-Logopédie-Éducation : Centre d'Enseignement Supérieur pour Adultes.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Critère A .....	6
Critère B .....	9
Critère C .....	12
Conclusion .....	13
Droit de réponse de l'établissement .....	14

# Psychologie-Logopédie-Éducation : Centre d'Enseignement Supérieur pour Adultes

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2021-2022 à l'évaluation continue du cluster « Psychologie-Logopédie-Éducation ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cluster, organisée en 2015-2016.

Dans ce cadre, M. Arnold MAGDELAINE, M. Pascal MARQUET et Mme Eloïse TUERLINCKX, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 25 mars 2022 au Centre d'Enseignement Supérieur pour Adultes. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2015 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- M. Arnold Magdelaine, expert en gestion de la qualité
- M. Pascal Marquet, expert pair
- Mme Éloïse Tuerlinckx, experte étudiante

---

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

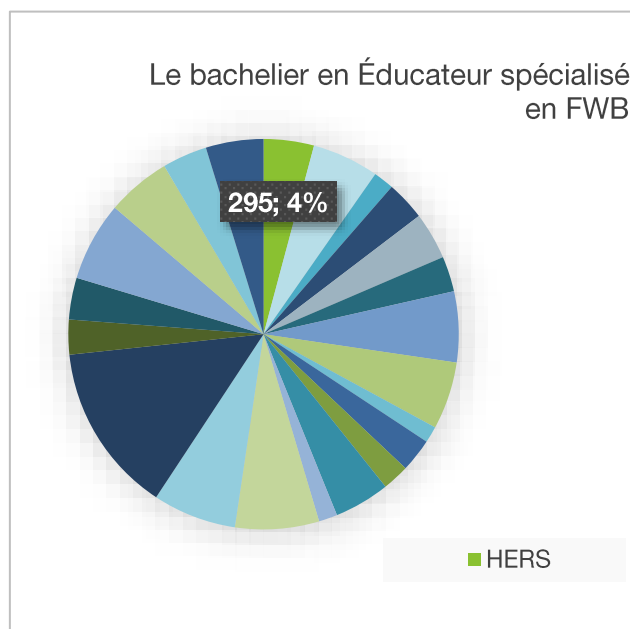
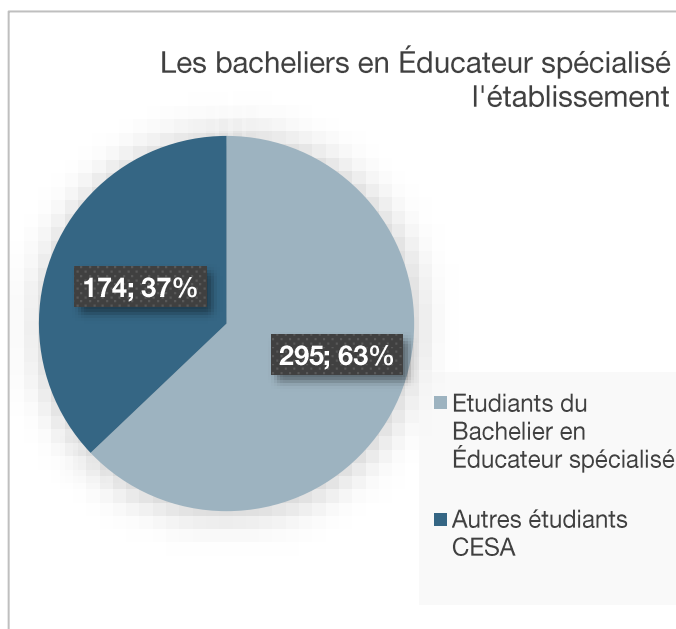
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

Le Centre d'Enseignement Supérieur pour Adultes (CESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale. Il a pour pouvoir organisateur l'ASBL Centre de Formation pour Éducateurs et dépend du réseau libre confessionnel.

Outre le bachelier en Éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif (Bac ES), le CESA dispense un autre bachelier en Psychomotricité en co-diplomation avec la HELHa, deux bacheliers de spécialisation (Psychopathologie et Cadre du secteur non marchand) et un Certificat de Qualification éducateur.

Le CESA organise la formation du Bac ES sur deux sites, l'un situé à Bruxelles, l'autre à Roux.

En 2019-2020, 295 étudiants sont inscrits au bachelier en Éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif, sur un total de 469 inscrits en enseignement supérieur au CESA, soit 63 % des effectifs. Ces 295 étudiants représentent, par ailleurs, 4 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 7081 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : Dossier d'avancement des établissements et base de données SATURN, année de référence 2019-2020.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la dernière évaluation de l'AEQES en 2016, l'établissement a changé de directeur ; ce dernier a pris ses fonctions cette même année. Suite au départ de la sous-directrice, deux missions de directrice-adjointe ont été créées :

- une pour l'axe administratif ;
- une pour l'axe pédagogique.

Le document fourni est d'un haut niveau de qualité, bien détaillé (20 pages rédigées) et complété par de nombreuses annexes et liens hypertextes. L'ensemble donne une vision positive de la démarche qualité au sein de l'établissement d'une part et des actions qui ont été entreprises depuis l'évaluation complète d'autre part. Le document projette l'établissement jusqu'en 2027, avec un certain nombre de chantiers structurés en différents axes cohérents.

Le nombre d'étudiants ainsi que le nombre de diplômés est resté constant depuis la dernière évaluation de 2016. L'établissement a aussi dû composer avec la crise de la Covid-19 et ses contraintes sanitaires, en s'adaptant rapidement à des modes d'enseignement tantôt distanciels, tantôt hybrides.

Enfin, le dossier pédagogique du programme de Bac ES n'a pas évolué depuis la dernière évaluation de l'AEQES. Cette année, un nouveau dossier pédagogique a été adopté et entrera en vigueur dans l'établissement à la rentrée 2023.

Ces deux derniers éléments représentent à la fois des nécessités d'ajustements et des opportunités et vont servir de fil rouge aux propos ci-dessous

## Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

### CONSTATS ET ANALYSES

1. Le comité constate que la démarche qualité présente un niveau de maturité en termes de qualité qui permet d'aborder des questions de fond, qu'il est à la fois opportun et intéressant de traiter dans les établissements, comme en témoigne l'éventail et la qualité des documents mis à la disposition des experts (portfolio de suivi qualité très complet, plan d'action actualisé, PV de réunion, etc.)
2. En l'occurrence, la démarche qualité prend la forme d'un comité de pilotage qualité, composé par l'équipe de direction et de la coordination qualité, qui succède à la commission interne d'autoévaluation. Sa structuration est en accord avec les ressources de l'établissement. La participation de ses membres aux formations dispensées par l'établissement participe en outre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité.
3. Divers outils sont mis en place pour rendre la démarche qualité participative. À cet égard, la démarche de création de la SWOT apparaît intéressante selon le comité, car collaborative, voire contributive. Par ailleurs, au terme de leur parcours, les étudiants sont consultés sous la forme d'une enquête pour s'assurer des apports de la formation et d'éventuels ajustements nécessaires. Le plan d'action pour l'horizon 2020-2027 tient compte des résultats de ces consultations, de l'analyse SWOT, de la concertation du personnel lors d'une journée pédagogique, ainsi que des recommandations du comité d'experts de l'AEQES à la suite de la visite de 2016. Le tout résulte en un plan d'action (provisoire à ce stade) en 5 axes.

Ainsi, la démarche qualité est présente et peut être qualifiée de *top-down*, tout en veillant à l'utilisation de méthodes participatives, et à ce que chaque partie prenante puisse être écoutée et entendue, par l'organisation de réunions d'équipe, de journées pédagogiques, d'enquêtes étudiantes, etc.

4. La présentation des différents organes de pilotage et de décision donne toutefois une impression de complexité. Un organigramme fourni lors de la visite apporte des éléments de compréhension, qui gagneraient à être articulés à une vision prospective de l'établissement, intercalée entre la politique du PO et le plan d'action, dans l'objectif d'une meilleure appropriation de la démarche qualité par tous. Cette vision stratégique définissant les ambitions et la projection du CESA dans l'avenir, pourrait justifier certains choix réalisés, comme par exemple la décision de continuer d'investir (ou non) dans l'implantation bruxelloise de l'établissement.
5. De plus, le comité constate que le rôle et les tâches de la coordination de section ne sont pas clairs pour l'ensemble des parties prenantes, qui peuvent dès lors exprimer

une réticence à l'exercice de certaines de ses fonctions, notamment concernant la mise en place des EEE.

6. Le dossier d'avancement (DAv) rend compte de l'amélioration de l'organisation des réunions de délégués (dont d'une adaptation effective durant la crise sanitaire, durant laquelle le rôle de délégué s'est vu remplacé par des réunions de concertation impliquant toute la classe), de la préparation de ces réunions avec l'éducatrice, et de la clarification d'un certain nombre de rôles au service des actions entreprises à la suite de l'évaluation complète. Bien que des résultats attendus et des indicateurs de suivis aient été formulés, il reste difficile de visualiser l'état d'avancement global de l'établissement en dehors des actions positives explicitées dans le DAv.
7. Le comité a bien constaté des actions de recueil de données étudiantes sur les enseignements (EEE), prenant généralement la forme de discussion entre enseignants et étudiants lors du dernier cours. Les retours qui en résultent sont laissés à la discrétion de chacun des intervenants qui réalise également un *feedback* auprès des étudiants après concertation entre collègues ou en instance. Des retours sur les enseignements sont également portés par les délégués en réunion. Cependant, l'ensemble des données recueillies ne sont pas traitées collectivement dans le but de contribuer de façon effective au pilotage de la formation notamment en matière d'efficacité pédagogique.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage à poursuivre la dynamique de mémoires et de traces de la démarche qualité-formation au service de l'orientation stratégique du bachelier à l'échelle de la direction, notamment en ce qui concerne les statistiques d'insertion professionnelles et de bassin d'emploi.
2. Le comité encourage aussi à poursuivre les démarches contributives avec l'ensemble des parties prenantes participant de l'acculturation de la démarche qualité-formation à tous les niveaux d'intervention du bachelier.
3. Le comité invite à poursuivre le travail d'implication collective dans la compréhension du Système de Management de la qualité (SMQ) par l'ensemble des parties prenantes (cf. travail engagé sur la présentation de l'organigramme hiérarchique et fonctionnel dans le cadre de l'AG des personnels). En complément, le comité suggère d'inclure ce SMQ au service d'un plan stratégique traduisant le projet politique de l'établissement. Le plan d'action du bachelier autour des 5 axes peut être une source d'inspiration pour amorcer le travail à l'échelle globale, de même que l'expérience de la HELHa, avec qui une coopération est déjà engagée notamment de par l'organisation d'une co-diplômation sur un autre bachelier.
4. Le comité suggère de compléter le nouveau plan d'action par des indicateurs de résultats, en complément des indicateurs de suivi, comme par exemple des seuils chiffrés à atteindre ou des éléments qualitatifs à réaliser, en fonction des chantiers et des échéances
5. Le comité suggère de donner à lire, à voir et à comprendre le périmètre d'intervention de chacun et l'articulation des missions respectives au service du bachelier, notamment en ce qui concerne le rôle de coordinateur de section.
6. En matière d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), le comité invite les coordinateurs de section du bachelier à expérimenter la création collective d'une charte commune d'évaluation des enseignements par les étudiants à partir des

pratiques de chacun. Cela permettrait, selon le comité, de traiter puis d'analyser des données harmonisées au service du pilotage tout au long de la formation.



## Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

### CONSTATS ET ANALYSES

1. Le plan d'action 2015-2020 était structuré autour de trois axes : l'aide à la réussite, l'atteinte des acquis d'apprentissage et la prise en compte de nouveaux enjeux. Le portfolio décrivant ces actions et leur suivi est complet et pertinent selon le comité. Le plan d'action pour l'horizon 2020-2027 est lui structuré en 5 axes, à savoir l'axe pédagogique, l'aide à la réussite, une politique participative, un axe cadre et visibilité, et l'ancrage sociétale des formations. Le passage de trois à cinq axes aurait mérité d'être davantage explicité pour comprendre efficacement l'évolution de l'alignement stratégique entre le programme de formation et le projet d'établissement.
2. L'aide à la réussite fait l'objet d'une attention particulière et prend la forme d'ateliers individualisés en direction des étudiants. La possibilité pour les étudiants de participer à une pré-formation, préalablement organisée, est désormais fermée pour des raisons budgétaires. Les entretiens avec les étudiants ont révélé que l'aide à la réussite, auprès de cette population étudiante, gagnerait à prendre la forme d'un accompagnement pédagogique non seulement professionnel, mais également plus personnalisés, dont certains pourraient être demandeurs.
3. Le DAv rend compte de la création, dans une logique participative, d'une grille d'évaluation pour l'épreuve intégrée, servant ensuite de base aux grilles d'évaluation des autres UE du programme. Un travail a également été réalisé dans le but de clarifier les attentes liées aux acquis d'apprentissage et à leur évaluation, visant ainsi une meilleure cohérence. L'encadrement de l'épreuve intégrée s'est vu renforcé ces dernières années, et s'est accompagné d'une augmentation du taux de diplômés. Le comité souligne toutefois le prochain défi du bachelier, à savoir la mise en place du nouveau dossier pédagogique pour la rentrée 2023, qui va entraîner une série de modifications au sein du programme, ainsi que des ruptures de pratiques dans certaines activités d'apprentissage. D'après le comité, ces modifications demanderont des espaces d'échanges importants et un pilotage de ceux-ci. L'implication de la direction à un niveau macro-institutionnelle a permis aux personnels de l'établissement de participer activement à la réflexion de ce nouveau dossier et devrait faciliter son appropriation.
4. Le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 a accéléré le développement des usages socio-éducatifs des technologies de l'information et de la communication (TIC). Chaque membre du CESA dispose désormais d'une adresse électronique institutionnelle, permettant de simplifier la communication interne. Le site de l'établissement a été remanié, participant ergonomiquement et du point de vue informationnel d'une plus grande efficacité dans la préhension des données liées aux programmes et à la vie quotidienne de l'établissement. Une première plateforme numérique d'apprentissage a été remplacée par une autre et une utilisation plus

systématique en est faite. Des tutoriels ont été réalisés, des formations ont été organisées, et des personnes ressources sont identifiées, permettant une appropriation de ces outils par chacun. Ces éléments sont autant d'améliorations apportées à la formation elle-même et à l'environnement dans lequel elle se déroule.

5. Le monde professionnel (dont les *alumni*) est présent par l'organisation de visite sur le terrain, quelques interventions au sein des classes ainsi que par le partage d'expériences vécues des étudiants en stage ou au travail. Néanmoins, le comité constate que les retours des professionnels ne sont encore que peu recueillis et ce de manière peu formelle. Une telle récolte participerait, selon lui, au pilotage objectif de l'offre de formation, au niveau de sa pertinence et de sa cohérence.
6. Du point de vue des conditions matérielles, les locaux semblent poser quelques problèmes autant sur le site de Roux que sur celui de Bruxelles. Sur le premier, les classes sont jugées vétustes par les parties prenantes. Sur le second, le partage des locaux semble restreindre l'amplitude d'action de l'établissement et/ou des étudiants. De plus, il n'y a pas de lieu de restauration sur le site de Roux. Selon le comité, ces éléments infrastructurels provoquent un inconfort chez les étudiants et restreignent le potentiel de convivialité de l'établissement.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité suggère de s'appuyer sur le déploiement de l'intégration du nouveau DP pour poursuivre les collaborations inter-UE, l'agencement efficace des dispositifs de formation/accompagnement/évaluation, créer une matrice de correspondance UE/Compétences/AA, tout en impliquant les nouveaux membres du personnel dans la dynamique.
2. Pour le comité, s'emparer de la mise en place du nouveau dossier pédagogique constituerait en outre un levier pour poursuivre les actions mises en place en termes de transversalité des UE, d'appropriation des ECTS, et de tutorat entre enseignants, dans le but d'inscrire les avancées réalisées et compétences acquises (la méthodologie des travaux de groupe par exemple) dans un temps long, en s'assurant de leur appropriation par les nouveaux enseignants. Le comité souligne que ce nouveau dossier pédagogique constitue également un contexte pertinent pour mener une réflexion sur la coordination pédagogique du bachelier en veillant notamment à l'utilisation à bon escient de la part d'autonomie au sein des UE.
3. Le comité invite l'équipe de gouvernance et l'équipe pédagogique à consolider le dispositif d'aide à la réussite, tant sur le volet académique que social, afin qu'il soit accessible à tous et pas seulement aux étudiants se sentant suffisamment en confiance pour les solliciter. Cela peut être réalisé par la fourniture d'aide, mais aussi par le renseignement des points d'appui externes disponibles pour les situations personnelles que cela nécessite. À cette fin également, le comité invite l'équipe pédagogique à se ré-emparer du *vademecum* étudiant, pour qu'il (re)devienne un réel guide des études au CESA, en rappelant notamment les aides disponibles, l'accès des étudiants à un nombre considérable de bibliothèques et ressources numériques, etc.
4. Le comité recommande de développer encore davantage le contact avec les *alumni*, afin d'obtenir des *feedbacks* sur la formation proposée par le CESA, mais aussi de constituer un ensemble d'acteurs du monde professionnel, susceptibles d'être consultés dans un but d'actualisation de la formation, de carnet d'adresse pour de potentiels lieux de stage pour les étudiants, ou de réserve de membres de jury

d'épreuve intégrée (EI). Les bienfaits de ces *feedbacks* pourraient servir à alimenter les discussions sur l'utilisation de la part d'autonomie de chaque UE.

5. Le comité invite les membres du personnel à pérenniser les usages et les acquis numériques mis en place, à la suite de la crise sanitaire qu'il semble pertinent de conserver, notamment l'utilisation systématique de la nouvelle plateforme numérique, certaines réunions individuelles ayant dorénavant lieu en ligne. L'appropriation de cette dernière par tous mérite d'être poursuivie et consolidée, tout en restant attentif à l'accès par toutes les parties prenantes au matériel nécessaire à de telles pratiques.
6. Le comité invite l'établissement à améliorer les conditions matérielles des sites de Bruxelles et de Roux, d'une part à son échelle en reprenant le service sandwich qui fut arrêté durant la période covid, et d'autre part en concertation avec son PO en réfléchissant aux possibilités de déménagement ou de rénovation.

## Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

### CONSTATS ET ANALYSES

1. L'équipe de direction porte, selon le comité, un regard positif sur la démarche qualité de l'établissement et du bachelier. Les valeurs sous-tendues par l'amélioration continue de la formation sont bien présentes chez l'ensemble des parties prenantes, si bien qu'une véritable culture qualité est en cours. L'établissement s'est approprié les critères qualité AEQES et les travaillent selon ses propres valeurs et ressources, de manière pragmatique et continue. Cependant, le portage de cette démarche par un petit nombre de personnes, très engagées et qui communiquent fréquemment entre elles, fait prendre le risque d'une trop grande personnification et dépendance de la mémoire des actions, fragilisant la pérennité de celle-ci. Par ailleurs, le fait que la coordinatrice qualité soit aussi membre de l'équipe de gouvernance et une enseignante dans le bachelier, fragilise la compréhension du périmètre d'intervention et de responsabilités, d'après le comité, de la fonction de coordination de section, en ce que les étudiants ne s'en emparent pas.
2. Le comité constate que les *alumni* font l'objet d'une enquête d'appréciation de la formation, dont les résultats sont injectés dans l'actualisation organisationnelle et pédagogique de la formation.

### RECOMMANDATIONS

1. Le comité invite l'équipe du CESA à saisir l'opportunité de la mise en œuvre du nouveau dossier pédagogique pour mettre à l'épreuve, ajuster et re-formaliser les périmètres, responsabilités et modalités de coordination de section.
2. Le comité encourage l'équipe de direction à continuer la réflexion sur l'implication plus formelle et contributive de toutes les parties prenantes au sein de la démarche qualité, qui règne actuellement au sein de l'établissement. Selon le comité, passer d'une culture principalement orale à une culture de plus en plus formalisée permettra à l'établissement d'éviter la personnification de la démarche qualité au service d'une institutionnalisation organisationnelle plus durable.
3. Le comité recommande de poursuivre la création de liens avec les *alumni*. En tant que représentant du monde professionnel, ceux-ci constituant des acteurs clés pour l'actualisation du programme, la participation des étudiants à la découverte du terrain, et la constitution d'un carnet d'adresses de potentiels lieux de stage.

## Conclusion

Le comité tient à remercier l'établissement pour la qualité du travail fourni et des échanges menés lors de la visite de l'établissement.

Le CESA se présente comme un établissement où il fait bon vivre, où chacun trouve sa place et dans lequel la qualité de la formation constitue une ligne d'action de premier plan. L'implication de l'équipe de direction dans la construction du nouveau dossier pédagogique est une forte valeur ajoutée. Ce nouveau dossier pédagogique représente une opportunité importante pour l'établissement de revoir certains fonctionnements et d'instaurer durablement de nouveaux chantiers.

Les recommandations de la campagne d'évaluation complète ont trouvé des réponses concrètes, dont certaines doivent encore être approfondies en fonction du contexte actuel, tandis que d'autres figurent dans les axes stratégiques du nouveau plan d'actions.

La maturité de la démarche qualité, traduite dans le dossier d'autoévaluation et ses annexes et confirmée sur place, doit permettre à l'établissement d'aller plus loin et d'introduire une réflexion collective, qui pourrait mettre au jour la vision partagée par les personnels encadrants et enseignants et fixer un horizon à suivre, lequel guiderait ou justifierait les futures décisions à prendre.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Psychologie-Logopédie-  
Éducation  
2021-2022

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

Nous pensons que le comité d'experts a bien perçu le fonctionnement du CESA. Des modifications ont été apportées suite au premier « droit de réponse » envoyé.  
Nous sommes en accord avec les constats et analyses.

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

Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond

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

LAMBERT David  
Directeur a.i.

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

LEFEBVRE Genevieve  
coordinatrice qualité