



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

Melissa Benyahia  
Philippe Lepoivre  
Eloise Tuerlinckx

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Psychologie-Logopédie-  
Éducation

Bachelier Éducateur spécialisé en  
accompagnement psycho-éducatif

Institut Provincial d'Enseignement de  
Promotion Sociale de Liège (IPEPS  
Liège)

11 juillet 2022

## Table des matières

Psychologie-Logopédie-Éducation : Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale de Liège.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Critère A.....	6
Critère B.....	10
Critère C.....	13
Conclusion.....	15
Droit de réponse de l'établissement.....	16

# Psychologie-Logopédie-Éducation : Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale de Liège

## 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, Mme Mélissa Benyahia, M. Philippe Lepoivre et Mme Eloïse Tuerlinckx, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 3 décembre 2021 à l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale de Liège. 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Mme Mélissa Benyahia, experte de la profession
- M. Philippe Lepoivre, expert de la qualité
- Mme Eloïse Tuerlinckx, experte étudiante

---

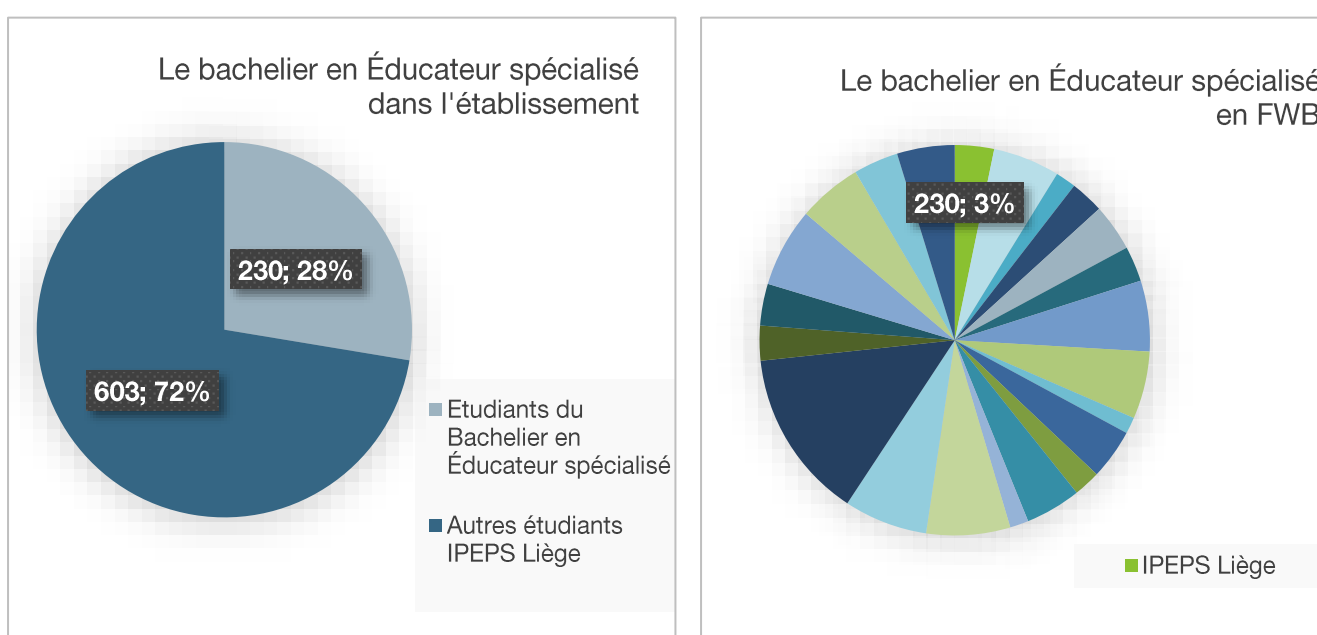
<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale de Liège (IPEPS Liège) a pour pouvoir organisateur, la Province de Liège et dépend du réseau CEPEONS.

L'Institut dispense des formations de type court, en journée et en soirée. Outre le bachelier en Éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif, l'établissement organise deux autres bacheliers en Infirmier responsable de soins généraux et en Psychomotricité, mais aussi des formations continuées et de spécialisations.

En 2019-2020, 230 étudiants sont inscrits au bachelier en Éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif, sur un total de 833 inscrits en enseignement supérieur à l'IPEPS Liège, soit 28 % des effectifs. Ces 230 étudiants représentent, par ailleurs, 3 % 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 visite d'évaluation de l'AEQES en 2016, l'établissement a connu, à plusieurs reprises, des changements de direction.

Le Bac ES de l'IPEPS Liège est actuellement organisé en journée (6 groupes-classes) et en soirée (3 groupes-classes) et est étalé sur une durée de 3 ans 1/2. Il repose sur une équipe éducative qui, bien que globalement stable au cours de la période écoulée (20 emplois enseignants et une éducatrice), a accueilli de nouveaux enseignants suite à diverses restructurations (mises à la retraite et nominations). Dans le même temps, le nombre d'étudiants et de diplômés reste relativement stable.

Le dossier pédagogique du programme de Bac ES, n'a pas évolué depuis la dernière évaluation de l'AEQES. Cependant, un nouveau dossier pédagogique est en cours de finalisation au sein d'un groupe de travail désigné par le Conseil général de l'Enseignement de promotion sociale (EPS). Ce nouveau programme devrait entrer en application à la prochaine rentrée académique.

Enfin, l'épidémie du COVID-19 a entraîné des bouleversements majeurs en obligeant la direction à adapter le fonctionnement de l'établissement aux contraintes sanitaires. Il s'agit principalement de la mise en place d'un enseignement à distance et de l'adaptation des activités pédagogiques à cette modalité d'enseignement.

## 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. Depuis la précédente évaluation, le comité constate que des efforts ont été accomplis en vue de promouvoir la démarche qualité. Notons par exemple :
  - en 2020, l'organisation d'une enquête interne destinée aux étudiants, enseignants, éducateurs et employés administratifs de toutes les sections de l'IPEPS Liège dans le but d'évaluer la qualité de l'enseignement durant la période de confinement liée à la crise sanitaire ;
  - la pérennisation de la fonction de la coordination qualité ;
  - la création de la fonction de coordination de section ;
  - l'attribution de périodes à un enseignant pour améliorer la communication interne et externe de l'institut ;
  - la volonté de partager l'information entre enseignants et de promouvoir une dynamique de groupe par l'organisation de réunions hebdomadaires de l'équipe enseignante, la mise sur pied de réunions traitant spécifiquement de questions pédagogiques et une mise au vert annuelle destinée à prendre du recul par rapport aux pratiques en cours ;
  - la mise en place d'accompagnements individualisés des étudiants (voir critère B).
2. Le bilan du suivi des recommandations formulées par les experts lors de l'évaluation en 2016 est difficile à dresser, car le rapport opère des regroupements de recommandations différentes ayant fait l'objet de suivis inégalement accomplis.  
Parmi les recommandations ayant fait l'objet d'un suivi totalement accompli :
  - la pérennisation de la fonction de coordination qualité ;
  - l'adoption d'un système d'enseignement à distance adapté à la section.D'autres recommandations ont fait l'objet d'une tentative de réalisation sans être finalisées. À titre d'exemples :
  - l'organisation d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) au sens strict ;
  - la représentation des étudiants dans les différentes instances de gouvernance de l'établissement ;

- la création d'espaces d'échanges où les différentes parties prenantes internes seraient représentées ;
- la mise à disposition pour les étudiants d'un document comprenant toutes les informations administratives et réglementaires de l'établissement touchant l'ensemble des 3 années. Pour l'instant, les étudiants ont accès, via la plateforme « École virtuelle », aux informations uniquement si celles-ci concernent les UE dans lesquelles ils sont inscrits.

Enfin, le comité observe que le rapport passe sous silence certaines recommandations qui gardent pourtant leur importance. À titre d'exemples :

- l'information sur les débouchés se limite pour l'instant à une formation à l'écriture des CV qui est certainement nécessaire, mais pas suffisante ;
- l'appropriation du système ECTS et sa communication aux étudiants n'ont pas été entamées ;
- le dossier d'avancement et les entretiens ne font pas clairement état d'une formalisation de la valorisation des acquis de l'expérience (VAE).

Le rapport se montre transparent sur les actions entreprises par l'institut, mais peu réflexif sur les raisons des choix qui ont été opérés.

3. Globalement, le comité reste perplexe sur la réalité de la démarche d'amélioration continue que l'institut tente d'afficher. Ainsi, il s'interroge sur la parenthèse de la démarche qualité mentionnée de 2016 à 2018 qui aurait été décidée au profit de la pérennisation des bonnes pratiques alors que le comité s'interroge avant tout sur la suffisance des moyens consacrés à la démarche. Le comité constate aussi l'existence d'outils classiquement associés au management stratégique comme un plan stratégique, des plans d'action, une SWOT, etc., mais il se questionne sur l'opérationnalité de ces outils et leur réelle utilisation dans le pilotage de l'établissement et de la formation de Bac ES :

- le plan stratégique et les plans d'action font référence à des priorités auxquelles on ne peut que souscrire, mais ils sont pilotés par des indicateurs non (ou peu) pertinents, voire inexistantes. Par exemple, l'établissement y affiche sa préoccupation de l'insertion professionnelle des étudiants ce qui est des plus pertinents aux yeux du comité, mais ne présente que des informations quantitativement fragmentaires et imprécises. L'institut entend aussi développer des partenariats avec les établissements et les milieux professionnels, mais ne présente aucun indicateur institutionnalisé permettant de les caractériser ;
- l'insuffisance de fil conducteur entre le plan d'action initial et le plan d'action actualisé (2021-2023) pose question. Le comité note également que peu de recommandations formulées en 2016 sont reprises dans le dernier plan d'action alors que le rapport ne fait allusion à aucune décision de la direction relative aux recommandations « tombées dans l'oubli » ;
- la construction de la SWOT ne cherche pas vraiment à dégager une vision partagée au sein de l'établissement, mais semble plutôt être la juxtaposition des différentes conclusions des sous-commissions constituées pour cet exercice. Les points mentionnés restent parfois sibyllins et ne font pas l'objet d'une analyse suffisante pour entamer une action les concernant (renforcer un point fort, réduire un point faible, saisir une opportunité, etc.).

Cette mise en parenthèse de la démarche qualité par manque de moyen humain, le manque de regard réflexif par rapport aux indicateurs et aux recommandations de l'évaluation précédente et les erreurs méthodologiques relevées dans la construction de ces outils fragilisent leur opérationnalité. Cela limite la démarche qualité et ne lui permet pas de constituer véritablement une aide au pilotage au service de la direction, de sa vision et de la gouvernance de l'établissement.

4. Le comité observe un manque généralisé d'outils de collecte et d'analyse de données institutionnellement fiables qui permettraient à la direction de les utiliser dans son pilotage. À titre d'exemples, les informations relatives à l'insertion professionnelle des diplômés, aux besoins des milieux professionnels extérieurs, à l'avis de la profession sur la formation, etc. reposent sur des démarches individuelles sans réel contrôle méthodologique pour être crédibles au niveau des instances institutionnelles et fonder d'éventuelles actions d'amélioration. L'absence d'indicateurs de pilotage institutionnel ne permet pas à l'établissement de mener une réflexion critique sur l'efficacité et l'efficience de l'IPEPS dans la réalisation de ses missions.
5. Le comité souligne positivement le maintien d'une coordination qualité dans l'établissement. La personne en poste s'intègre progressivement dans les réseaux qualité de la FWB en participant notamment à des réunions qualité « Quali'Talks » ou en ayant des contacts avec l'agent relai du réseau. Le comité entend, néanmoins, le souhait de formation plus poussée de la coordination qualité qui ne se sent pas toujours à l'aise dans sa mission de mise en œuvre de la démarche et ne dispose pas toujours d'outils adaptés pour réaliser ses projets. En outre, le comité constate que les actions du coordinateur qualité ne sont pas suffisamment relayées au niveau de la section ce qui ne favorise pas la conscientisation et l'implication des parties prenantes internes dans la démarche qualité.
6. Sur le plan de la communication interne, le comité constate que la recommandation de la précédente évaluation de mettre à disposition l'information administrative et règlementaire qui concerne l'année entière indépendamment des UE garde toute sa pertinence. Le comité prend acte que les étudiants reconnaissent que les aspects administratifs des études sont bien gérés par une éducatrice, mais une telle responsabilité reposant sur une seule personne est fragile. De même, suite à la pandémie qui fut pourtant gérée de manière correcte, le comité observe que les canaux de communication se sont parfois diversifiés de manière désordonnée (comme l'usage initial de plateformes différentes selon les professeurs comme Teams, Discord ou les différentes voies de communication comme les mails, Outlook ou l'École virtuelle).

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage la direction à reconnaître l'importance de la démarche d'amélioration continue et d'un véritable management stratégique pour servir le pilotage de l'établissement et de ses formations. À cet effet, il recommande de mettre en place une démarche d'amélioration continue basée sur une collecte d'informations institutionnelles fiables touchant l'ensemble des processus et des parties prenantes de l'établissement (enseignants, étudiants, diplômés, milieux socio-économiques). Le comité rappelle qu'il ne s'agit pas de faire de la formalisation à outrance. Celle-ci doit rester adaptée aux moyens de l'établissement (organisation interne, ressources humaines mobilisables, etc.) pour lui permettre de capitaliser utilement l'information et servir au pilotage du bachelier et plus largement de l'établissement. Le suivi de cette



recommandation contribuerait à fiabiliser les outils du management stratégique que tente de mettre en place l'institut.

2. Le comité recommande d'appuyer la fonction de coordination qualité en lui donnant l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour la réalisation de sa mission, de mobiliser des outils disponibles (comme ceux dont dispose le pôle académique) et d'utiliser la coordination de section pour que les parties prenantes internes s'approprient ses actions au niveau de la formation de Bac ES.
3. Le comité recommande à l'établissement de renforcer sa communication interne via des moyens appropriés. Les canaux de communication gagneraient à être choisis en concertation avec les parties prenantes internes (étudiants, enseignants, etc.). Parmi les nombreuses possibilités, le comité note de l'organisation de rencontres avec les étudiants durant l'année, la rédaction d'un guide de l'étudiant reprenant l'ensemble des informations administratives et réglementaires de types « Qui est qui », « Qui fait quoi » et « FAQ », etc.

## 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 comité constate que la dynamique pédagogique du programme fonctionne bien grâce aux opportunités d'échanges d'informations mises en place pour l'équipe enseignante même si peu d'informations ont été apportées sur les taux de participations à ces réunions. La préoccupation d'un enseignement adapté aux objectifs des UE est bien présente et conduit à l'adoption de nombreuses pédagogies actives (approche par problème, classe inversée, etc.). En particulier, le comité observe avec intérêt le travail de sensibilisation à l'andragogie particulièrement pertinent dans le cadre de l'EPS et d'accompagnement des nouveaux enseignants réalisé par la coordinatrice de la section. La disponibilité et l'investissement des enseignants sont fortement appréciés par les étudiants comme le rapportent leurs témoignages lors de l'entretien.
2. Dans le contexte de l'EPS où les causes d'abandon des étudiants sont particulièrement nombreuses (pédagogiques, administratives, professionnelles, familiales), le comité salue l'initiative récente d'accompagnement personnalisé des étudiants en situation d'échec. Elle vise à leur permettre de développer des stratégies de raccrochage qui font alors l'objet d'une convention liant contractuellement l'étudiant avec l'équipe enseignante. Cette année, les besoins d'encadrement associés à cette mesure d'aide aux étudiants en difficulté font l'objet d'une concertation dans le cadre des 20 % d'autonomie pédagogique/de liberté académique. L'efficacité de cette action reste à être mesurée pour y apporter les éventuelles améliorations qui permettraient de la rendre pérenne.
3. La question des stages a été abordée dans plusieurs entretiens. La grande majorité des étudiants semblent trouver un stage dans un délai raisonnable, mais le comité s'interroge sur la trop faible diversité des secteurs de lieux de stage qui est proposée aux étudiants. Idéalement, le stage devrait leur permettre d'explorer les secteurs d'activités dont les métiers sont susceptibles de les intéresser professionnellement. Cette question renvoie à l'intérêt qu'il y aurait pour l'IPEPS d'élargir ses contacts avec des milieux professionnels plus nombreux et diversifiés (voir critère C). Par ailleurs, le comité comprend bien que la disponibilité des professeurs ne permet pas de visiter les lieux de stage de chaque étudiant. Les témoignages de ceux-ci montrent cependant que leur référent les épaulé efficacement quand un problème survient.
4. Dans le contexte de l'EPS où les étudiants qui exercent une activité professionnelle sont régulièrement des adultes en reprise d'études, le comité regrette que l'établissement n'ait pas donné suite à la recommandation de formalisation des procédures de VAE.
5. Le comité considère que le nouveau programme de Bac ES constituera pour les enseignants une opportunité de s'interroger sur la pertinence de leurs approches

pédagogiques (dont l'adéquation pour un public adulte pour lequel l'établissement se montre particulièrement attentif) et sur les modalités d'évaluation des étudiants. Le comité s'inquiète cependant du fait que l'institut semble peu au courant du contenu de ce nouveau programme et peu préparé aux changements que sa mise en place demandera. Ce travail d'appropriation du nouveau dossier pédagogique demandera *a minima* des efforts de coordination et des espaces d'échanges qui pourraient être pilotés sous la responsabilité de la coordination de section et l'appui éventuel de membres du groupe de travail qui a construit ce nouveau programme.

6. Le comité se réjouit que les dossiers pédagogiques de l'EPS comme celui d'Éducateur spécialisé soient prioritairement construits sur les acquis d'apprentissage pour donner à ces objectifs de formation toute leur importance. Il comprend aussi la logique d'attribuer la charge de travail (le nombre d'ECTS) aux UE associées à ces acquis. Cependant, il observe que si différents cours composent ces UE, leur charge de travail n'est pas précisée et repose alors sur une coordination entre enseignants. La mise en œuvre du programme demande donc que l'établissement soit attentif à ce que la charge de travail de la formation demeure globalement compatible avec la charge totale de travail d'un bachelier en FWB (180 ECTS). Cette responsabilité institutionnelle est centrale pour coordonner le travail des enseignants dans la perspective de la mise en place du nouveau programme. Le comité se montre d'autant plus attentif à cette problématique que l'établissement ne dispose pas des instruments (EEE, représentation étudiante) qui permettent classiquement de faire remonter d'éventuels problèmes jusqu'à la direction.
7. La gestion de la crise COVID a obligé l'IPEPS Liège à adopter des pratiques pédagogiques à distance dont la maîtrise a posé problème tant pour les enseignants que les étudiants. Le comité salue les efforts consentis par l'ensemble des parties prenantes à ce sujet. Même si la distanciation imposée par la crise COVID est de nature à affecter la motivation des étudiants, le comité craint que l'enthousiasme qui accompagne la sortie de la crise sanitaire ne conduise à relâcher tous les acquis de cette période. Ainsi, il observe que le distanciel asynchrone apporte une souplesse d'organisation du travail qui est appréciée par certains étudiants exerçant une activité professionnelle ou qui souhaitent adopter un rythme de travail personnalisé.
8. Le problème de pertinence du programme d'Éducateur spécialisé dans un contexte d'accès non protégé à l'emploi (en dehors des postes de « surveillants » dans l'enseignement secondaire) et de concurrence avec les diplômés A2 est un autre enjeu du positionnement de cette formation. Étant donné les contraintes budgétaires du secteur non marchand, il est peu réaliste que ce problème trouve rapidement une solution structurelle. Dans le court terme, la responsabilité de l'établissement est de disposer d'une information claire et objective sur les débouchés réels des diplômés et les principaux domaines où s'exerce cette concurrence afin que les étudiants entament leurs études et fassent des choix pédagogiques (comme les lieux de stage) en toute connaissance. Le comité se montre particulièrement attentif à cet enjeu de l'emploi, car plusieurs étudiants rencontrés lors de l'entretien semblaient ignorer cette situation de concurrence.
9. Le comité constate que les problèmes des infrastructures déjà mentionnés dans l'évaluation en 2016 demeurent et impactent très négativement le confort et les activités des étudiants (locaux, chauffage, wifi, parking, manque de salles dédiées aux étudiants, etc.). Le comité appuie fortement le projet de déménagement dont il a été fait mention lors de la visite, car il est susceptible d'apporter une solution structurelle à ces carences.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande que l'IPEPS informe les étudiants des résultats des enquêtes d'insertions professionnelles institutionnelles qui présentent objectivement la situation des débouchés et les situations de concurrence existant avec les diplômés A2.
2. Le comité recommande de finaliser la formalisation de la VAE et d'inclure ces procédures dans le paquet d'informations rendues disponibles à l'ensemble des étudiants.
3. Le comité recommande à l'établissement de dresser (avec les étudiants et les enseignants) un bilan du coût/bénéfice des pratiques pédagogiques adoptées dans le cadre de la pandémie du COVID et à mener une réflexion sur la pérennisation éventuelle de certaines dans le cadre activités d'apprentissage post-COVID.
4. Le comité encourage l'équipe enseignante, sous l'égide de sa direction, à s'appropriier au plus vite le nouveau dossier pédagogique avec l'aide de la coordination de section et des contacts au sein du groupe de travail qui a construit ce nouveau programme. Ce nouveau programme est une occasion de remettre à plat l'utilisation des 20 % d'autonomie de l'établissement pour soutenir la pertinence de la formation. Le comité recommande également à l'établissement d'être attentif à ce que la charge totale de travail de l'ensemble des cours individuels respecte la charge d'une formation de bachelier (180 ECTS).
5. Le comité recommande que le projet de déménagement de l'école dans de nouveaux locaux se concrétise sans retard. Il souhaite sensibiliser le PO au fait que celui-ci est indispensable pour remédier aux manquements graves actuels des infrastructures.

## 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. Malgré un climat de confiance généralisé au sein de l'institut, le comité déplore le peu de contacts institutionnalisés entre l'IPEPS Liège et les parties prenantes que sont les étudiants et le monde professionnel.

En particulier, le comité regrette que la mise en place d'un conseil participatif des étudiants n'ait pu aboutir tout en comprenant les contraintes particulières associées aux spécificités des apprenants ayant choisi l'EPS. Il est sans doute difficile (voire illusoire) de vouloir transposer des systèmes de représentation qui fonctionnent dans d'autres formes d'enseignement. Des espaces d'échanges permettant à ces étudiants d'être pleinement des adultes acteurs de leur formation et d'apporter leur contribution à la gestion de l'établissement seraient pourtant utiles aux deux parties. L'IPEPS Liège gagnerait à explorer des pistes originales et légères de participation étudiante. À titre d'exemple, leur participation à des réunions pédagogiques dont l'OJ a été décidé en concertation avec les délégués étudiants élus est une première piste.

La conviction du comité que l'établissement tirerait bénéfice d'une présence accrue des parties prenantes externes dans son pilotage s'applique aux représentants des milieux professionnels externes non impliqués dans l'accueil de stagiaires et n'intervenant pas dans les UE de l'IPEPS Liège). Des professionnels attachés à l'IPEPS Liège et ayant une expérience dans des secteurs où l'établissement est peu présent pourraient peut-être se trouver parmi les anciens diplômés de l'école.

2. Bien qu'il existe des moments de retour des étudiants fondés sur la qualité des relations personnelles enseignants/étudiants, leur caractère informel et l'absence d'indicateurs de pilotage n'enlèvent rien à la nécessité d'une EEE institutionnalisée reposant sur des questionnaires anonymisés validés par la direction. Si ces questionnaires reflètent bien la qualité de l'enseignement telle que l'établissement veut la promouvoir, ils sont de nature à aider le binôme enseignant/étudiants à identifier les points d'amélioration des différents enseignements et à libérer la parole.

Le comité s'accorde à reconnaître l'importance de l'EEE à la fois comme (1) outil d'autorégulation de l'enseignant lui permettant de réfléchir à l'amélioration de ses pratiques (de « corriger le tir ») et (2) de pilotage de la formation par la direction pour répondre à des préoccupations spécifiques (comme les éventuelles redondances entre UE ou la répartition de la charge de travail tout au long de l'année académique, etc.). L'institut gagnerait à prendre en considération ces deux objectifs séparément pour aider ses enseignants à surmonter les craintes initiales exprimées dans toutes les communautés enseignantes à l'idée d'être évaluées par les étudiants.

Le bénéfice de l'EEE demande, en outre, une participation suffisante des étudiants qui dépend de leur conviction de l'utilité de la procédure. À cet effet, le feedback des

enseignants et de l'institution vers les étudiants est un élément important de la communication que l'IPEPS Liège devra organiser s'il veut mobiliser les étudiants.

Le comité comprend parfaitement qu'une procédure d'évaluation de l'enseignement ne s'impose pas d'autorité, mais la responsabilité de la direction est de travailler à surmonter le blocage observé. L'IPEPS Liège gagnerait à faire appel aux ressources de son réseau et du Pôle académique pour convaincre les enseignants des bénéfices qu'ils peuvent tirer de l'EEE.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage l'établissement à mettre en place une approche plus participative et intégrée des outils de management stratégique et à associer l'ensemble des parties prenantes internes (enseignants, étudiants, etc.) et externes (monde professionnel et diplômés) dans des structures *ad hoc* pour les associer à la démarche d'amélioration continue de l'établissement et créer une véritable culture qualité intégrée.
2. Le comité encourage l'établissement à aller au-delà de l'initiative d'évaluation prise par plusieurs enseignants et à mettre en place une véritable EEE institutionnalisée qui allie les exigences de réflexivité de l'enseignant et les besoins de pilotage de la direction de l'institut.

Pour ce faire, le comité recommande de commencer par la mise en place d'un outil qui recueille avant tout l'approbation des enseignants sur les objectifs poursuivis et les conditions d'utilisation. À cet effet, le comité est favorable à l'adoption de trois principes de base adoptés dans beaucoup d'établissements :

- la confidentialité des résultats des évaluations. Seul l'enseignant décide s'il désire ou non partager les résultats avec ses collègues, ses étudiants ou autres ;
- la réflexivité : elle correspond à la posture de « praticien réflexif » que l'établissement veut encourager. Pour ce faire, il est souhaitable que l'enseignant soit accompagné et aidé dans cette posture réflexive. Dans le cadre des moyens limités de l'institut, le comité pense que la coordination de section pourrait jouer ce rôle à la demande de l'enseignant et dans le respect de la confidentialité des résultats pour autant que cette personne ait la confiance de l'équipe enseignante et soit formée à cette fonction ;
- l'organisation d'un feedback des enseignants et de l'institution vers leurs étudiants montrant la prise en compte des informations collectées grâce à la participation des étudiants.

Quant au pilotage institutionnel par une évaluation des programmes, le comité recommande, pour commencer, la mise en place d'un questionnaire portant sur des questions d'organisations du programme (répartition des charges de travail, confort des horaires, absence de répétition entre les cours, etc.). Ces sujets sont moins sensibles et permettraient de donner à la direction un outil de pilotage.

## Conclusion

Le comité tient à remercier l'établissement pour le travail effectué au travers du DAv et des annexes fournies ainsi que pour la qualité des échanges pendant la visite malgré la distanciation de l'évaluation suite à la crise sanitaire.

Le comité souligne les ambitions pédagogiques affichées par l'IPEPS Liège qui lui permettent de construire de véritables points d'excellence (la promotion d'une pédagogie active, l'accent fort mis sur l'andragogie, etc.). Cette formation repose également sur un investissement important de l'équipe enseignante que les étudiants reconnaissent et apprécient.

Alors que l'établissement est capable de mettre en place une réelle ambition quand celle-ci touche au volet pédagogique de sa formation de Bac ES, elle semble beaucoup plus frileuse à s'appropriier pleinement les pratiques de management stratégique et à faire profiter sa gouvernance de la participation effective des parties prenantes internes et externes. Le comité est conscient que plusieurs de ses recommandations (délégation des actions d'amélioration au niveau des sections, ouverture de la gouvernance aux alumni et aux étudiants, mise en place des EEE, définition d'indicateurs institutionnalisés, etc.) appellent à des ruptures par rapport aux usages actuels de l'établissement.

Le comité insiste cependant sur le fait que l'adoption de ces principes de gouvernance doit s'opérer dans le cadre de procédures souples et appropriées où l'institution reste maîtresse de ses décisions finales au nom de ses priorités stratégiques partagées et de ses valeurs. S'engager sur ces voies n'est donc pas un renoncement aux spécificités de sa culture d'établissement. L'IPEPS Liège ne manque pas d'atouts à faire valoir pour prendre ces changements à bras le corps : le dynamisme de l'équipe pédagogique, la maturité des étudiants et leur fort attachement à l'établissement ainsi que l'existence de besoins sociétaux importants en lien avec la formation.

Le comité est convaincu que l'IPEPS Liège est en mesure de faire valoir l'excellence de sa formation à travers le nouveau programme tout en mettant en place cette gouvernance stratégique alliant dynamique collective et efficacité du management que le comité recommande.



# Droit de réponse de l'établissement

# IPEPS LIÈGE

Évaluation continue  
Psychologie-Logopédie-  
Éducation  
2021-2022

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général éventuel :

Nous prenons acte des recommandations du Comité d'experts. Toutefois, nous tenons à souligner un manque de clarté et de précision dans la rédaction de l'argumentation.

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

Rosa Alba De Acetis  
Directrice



Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Eric Juskowiak  
Coordonnateur qualité

