



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cursus Droit

Haute École en Hainaut (HEH)

Fabrice HÉNARD
Claude DEBRULLE
Lionel PAHULYCZ
Elise POILLOT

27 juin 2018

Table des matières

Contexte de l'évaluation	3
Synthèse	4
Présentation de la Haute École en Hainaut et du bachelier en Droit.....	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	6
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	13
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	15
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	15
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	15
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	16
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	16
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	18
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	18
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	18
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	19
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	20
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	21
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	21
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	21
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	21
Conclusion	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

Contexte de l'évaluation

Haute École en Hainaut : bachelier en Droit

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation du bachelier en Droit. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 23 et 24 octobre 2017 à la Haute École en Hainaut, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts 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 experts ont rencontré trois représentants des autorités académiques, dix enseignants, douze étudiants, neuf diplômés et treize représentants 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 à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de ses programmes. 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

- Fabrice HÉNARD, expert qualité et président du comité
- Claude DEBRULLE, expert de la profession
- Lionel PAHULYCZ, expert étudiant
- Elise POILLOT, experte paire

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Un bon pilotage de la section droit.
- Une coordination de la section poussée, mais insuffisamment développée en matière de coordination pédagogique.
- Un plan stratégique en 9 axes, qui vise à traiter la qualité de manière globale.
- Une capacité croissante de mesurer la perception de la qualité auprès des étudiants et des employeurs.
- La pédagogie adaptée au droit.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le bassin de recrutement visé qui est trop étroit.
- La politique linguistique, non définie à la HEH et non développée dans le cadre de la section droit.
- La plateforme internet sous-utilisée pour la pédagogie.
- Un centrage de l'auto-évaluation sur l'établissement alors que les données pour la section droit existe.

OPPORTUNITÉS

- Une labellisation, outil d'amélioration interne et de communication externe, qui positionne la HEH par rapport à ses concurrents.
- Les possibilités de synergie entre formations, au sein de la catégorie économique.

MENACES

- Des moyens limités face à un plan stratégique ambitieux et nécessaire pour la section.
- La faible ouverture aux bassins d'emploi hors du Tournaisis risquant d'enfermer les diplômés dans un type d'emploi ne correspondant pas forcément au niveau 6.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Poursuivre le renforcement du pilotage par la collecte de données quantitative et qualitatives sur la qualité de la formation.
- Mettre en place une évaluation de l'adéquation de la formation aux besoins actuels et potentiels de la diversité du monde des employeurs tant à l'échelle locale que nationale et européenne.
- Envisager une stratégie d'innovation pédagogique et développer la recherche sur la pédagogie en droit.
- Développer la politique linguistique et interroger la valeur ajoutée des langues en section droit.
- Poursuivre le développement de l'approche projet, de la recherche appliquée en impliquant les étudiants, et des formations à l'entrepreneuriat.

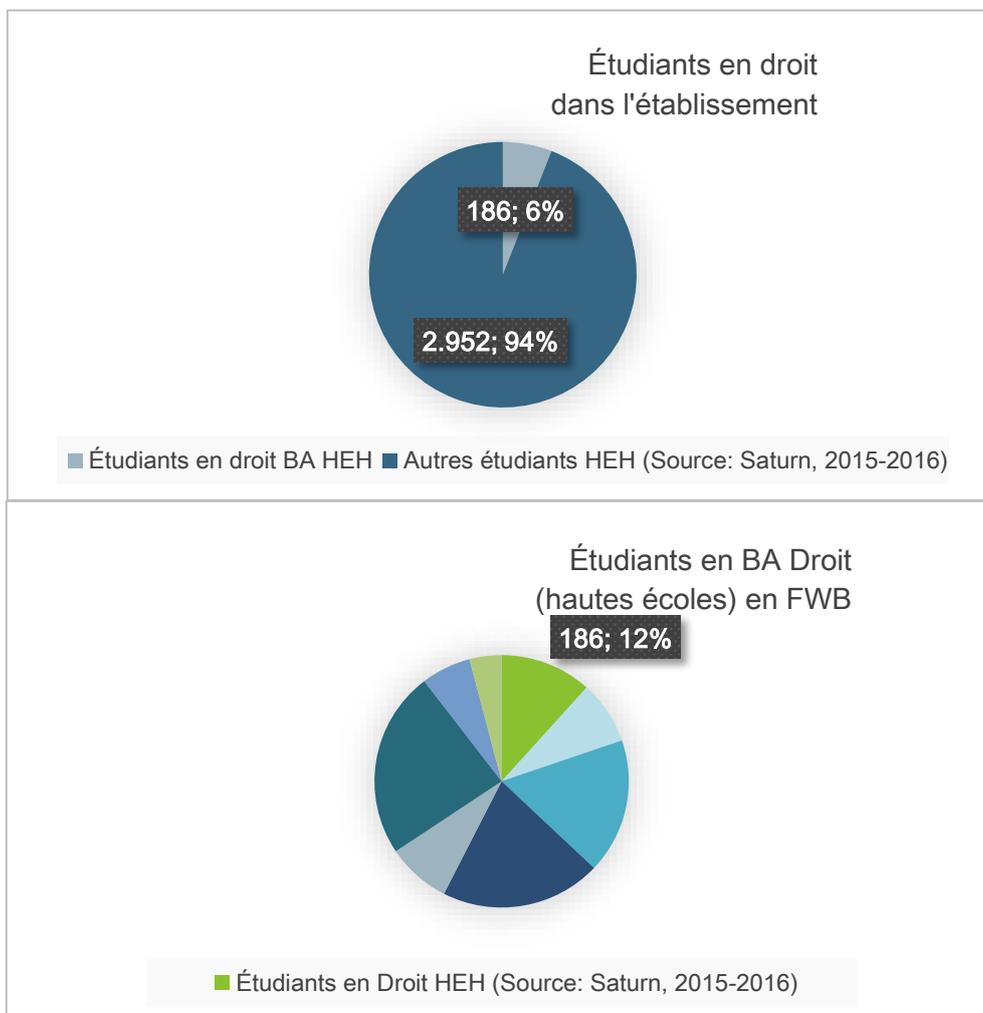
Présentation de la Haute École en Hainaut et du bachelier en Droit

La Haute École en Hainaut (HEH) fait partie du réseau d'enseignement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le pouvoir organisateur est le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La HEH est implantée sur deux sites : celui de Mons et de Tournai.

Cet établissement organise des formations de type court (Bachelier professionnalisant) et de type long (Master). Il accueille environ 3000 étudiants et propose 33 formations.

Le bachelier en Droit est organisé sur le site de Tournai. Il fait partie de la catégorie économique qui au-delà du Droit, propose des bacheliers en Assistant de Direction, Management du Tourisme et des Loisirs. La catégorie économique ne représentait que 9% de l'ensemble de la population étudiante en 2017. Lors de l'année universitaire 2015-2016, il y avait 186 étudiants dans le bachelier de Droit soit 65% de la catégorie économique et environ 6% de l'effectif total de la HEH.



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 Le comité des experts estime que la HEH est un établissement qui s'investit collectivement dans sa mission (direction, enseignants.es, personnel administratif et technique et étudiants.es toutefois dans une moindre mesure). L'établissement cherche depuis quelques années à construire une vision et une stratégie avec l'ensemble des parties prenantes. Le corps enseignant, administratif, les étudiants.es et ponctuellement les employeurs ont ainsi été impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'établissement et ont été régulièrement informés du calendrier de sa mise en place. La plupart d'entre eux connaissent, au moins dans les grandes lignes, la stratégie de l'établissement. Cette démarche collaborative a certainement contribué au renforcement de l'identité de la HEH et de l'assise d'une culture commune, tant au sein de la catégorie économique (le campus économique¹) que de la section.
- 2 Pour établir cette stratégie, la HEH a pris le soin de s'interroger sur les principes et les valeurs qui la guident, et de débattre en interne du rôle que la législation lui assigne, pour identifier des axes et des leviers de développement. Cette réflexion a abouti à un plan stratégique en 9 axes. Si le nombre des axes peut sembler au premier abord élevé pour une stratégie d'établissement, le comité des experts comprend que la HEH a cherché à traiter tous les aspects de la qualité de la formation qui y est dispensée, avec une attention particulière apportée à la pédagogie et aux processus d'apprentissage et de l'ensemble de leurs déterminants. Cette approche multidimensionnelle de la qualité est à porter au crédit de l'établissement. Celui-ci entend utiliser tous les leviers à sa disposition dans le cadre légal pour améliorer la pertinence et l'efficacité des formations (par exemple, accompagnement des étudiants, formation continue des enseignants).
- 3 Cette approche de la stratégie devrait logiquement porter ses fruits dans quelques années, car la HEH a prévu un plan d'actions décliné selon un calendrier réaliste. Le comité des experts salue à la fois l'ambition stratégique de l'établissement et son pragmatisme. L'échelonnement de la mise en œuvre des différents axes devrait assurer une mise en place progressive.
- 4 Les étudiants du campus économique sont relativement actifs dans le cadre du conseil des étudiants de la Haute École en Hainaut. En témoignent les débats ayant eu lieu au sein de ce conseil étudiants et les avis qui y ont été adoptés et qui sont concrètement mis en œuvre au sein de la Haute École et de la catégorie économique, par l'intermédiaire des Assemblées Générales Etudiantes. Par exemple, le travail de concertation initié en 2017 sur la révision du bachelier a tenu compte des avis et propositions des étudiants. Pour autant, trop peu d'étudiants de la HEH sont investis

¹ Le rapport utilise alternativement campus ou catégorie économique.

dans la gouvernance de l'établissement et de son campus économique². Au sein du campus économique, la section droit ne déroge pas à cet état de fait, alors que ses effectifs sont relativement nombreux. Peu d'étudiants en droit participent à la gouvernance de la catégorie ou s'impliquent dans le pilotage de la section droit, voire dans la gestion de la classe. Le fait que le dispositif de délégués ne soit pas pleinement opérationnel au sein de la catégorie n'incite pas les étudiants à s'engager. Il manque certainement d'un niveau d'interaction institutionnel entre les étudiants de droit et leurs enseignants.

- 5 Le comité des experts a été informé du projet de valorisation de l'engagement des étudiants.es, soutenu en Commission Qualité de la HEH, en vue de renforcer l'implication des étudiants.es. Le campus économique et la section droit devraient pouvoir s'y impliquer de façon importante.

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

- 6 Le comité des experts salue l'engagement institutionnel de la HEH en matière d'assurance qualité. Cet engagement date du début des années 2000 (création de la Commission Qualité en 2003). L'établissement bénéficie de près de 15 ans d'expérience en assurance qualité, au profit de ses campus et sections. La pratique de l'assurance qualité s'est progressivement institutionnalisée, en se structurant plus fortement dans les années 2015/2016 avec la création du Service Qualité, qui inclut la Commission qualité de la HEH. La répartition des rôles en assurance qualité a été clarifiée et largement communiquée sous formes de fiches à l'ensemble de la communauté. La direction de la HEH, des entités dédiées à la qualité (Service Qualité, Commission qualité et coordination qualité), les campus et les sections sont ainsi impliqués dans la mise en œuvre de l'assurance qualité – et notamment de l'auto-évaluation- chacun à son niveau.
- 7 Le comité des experts salue également la transversalité de l'assurance qualité au sein de l'établissement. Les campus et sections s'inscrivent tous dans une approche d'établissement de la qualité, garantissant la cohérence dans la mise en œuvre de l'assurance qualité. Plusieurs facteurs contribuent à cette approche intégrée, par exemple :
 - La Charte qualité établie en 2012/2013 réunit les principes et valeurs de la HEH pour tous ; elle est affichée dans tous les locaux et sur les sites internet et intranet. Elle est relativement connue au sein de la section droit.
 - Le service de coordination de la qualité soutient les actions de chaque campus et section pour le développement de la politique d'assurance de la qualité selon leurs besoins et en fonction des objectifs stratégiques de la HEH.
 - L'institutionnalisation évoquée plus haut a permis la mutualisation des pratiques selon les campus et les sections. Par exemple l'évaluation des enseignements suit des formats identiques à tous les campus et sections.
 - La *Newsletter* trisannuelle sur l'assurance qualité participe à la diffusion de la démarche intégrée de la qualité à la HEH.
- 8 Les campus et sections peuvent aujourd'hui s'appuyer sur la longue expérience du Service Qualité pour conduire leurs auto-évaluations et développer des processus

² Le champ de cette évaluation porte d'abord sur la section droit, et sur le campus économique. Il n'est pas possible au comité des experts de se prononcer sur l'état de la gouvernance des autres campus.

d'assurance qualité adaptés aux spécificités de chaque entité (campus et/ou section). Le comité des experts confirme que le campus économique et la section droit développent leurs activités en assurance qualité en étroite coopération avec le Service Qualité.

- 9 Le comité des experts souligne les efforts de la HEH pour mettre en œuvre la politique de l'assurance qualité sur le terrain, de façon à ce qu'elle ait du sens pour les enseignants dans leur activité pédagogique. Selon la direction de l'établissement, l'assurance qualité doit être un levier au service de la qualité de l'enseignement et non un passage obligé pour respecter la réglementation nationale. Le pragmatisme domine et la Représentation Qualité prend à cœur d'expliquer les processus de mise en œuvre de la politique de l'assurance qualité auprès des enseignants et à les accompagner pour qu'ils/elles soient soutenu.es dans leurs tâches de formation grâce à des mécanismes et dispositifs adaptés à leurs besoins. L'efficacité de cette politique d'assurance qualité de proximité est constatée lors des entretiens avec les enseignants en droit (y compris ceux à faibles horaires d'enseignement a priori plus éloignés de l'assurance qualité de la HEH) qui ont perçu les enjeux de la politique d'assurance qualité pour leur section. Le comité des experts note par exemple que l'évaluation des enseignements est bien développée au sein de la section. Cette évaluation a été expliquée par la coordination de section, puis construite en collaboration avec les enseignants qui ont apporté des modifications dans les formulaires d'évaluation et ont participé, pour certains d'entre eux, à l'exploitation des résultats. De même, l'élaboration du dossier d'auto-évaluation a été perçue comme un exercice de réflexion interne et collective à la section, auquel beaucoup ont participé en fonction de leurs disponibilités. Le résultat est un DAE dont le diagnostic sur les forces et faiblesses de la section est partagé et compris par la communauté enseignante, les personnels technico-administratif, en sus de la direction de la HEH. C'est un atout pour progresser collectivement. Cependant, le comité des experts estime que le DAE aurait pu davantage cibler la section en droit que l'ensemble de l'établissement. Il comporte des lacunes tant sur le plan des données que des analyses spécifiques à la section.
- 10 Le comité considère que la HEH a cherché à rationaliser les démarches d'auto-évaluation, suite aux différentes évaluations demandée par l'AEQES. Il s'agissait d'éviter un essoufflement lié à la mobilisation récurrente des mêmes acteurs, et de faire profiter la section des leçons tirées de l'exercice d'auto-évaluation.
- 11 L'engagement de longue date dans la politique de l'assurance qualité de la HEH et le professionnalisme qu'elle a acquis au fil des ans, notamment en matière d'auto-évaluation, l'ont conduite à avoir recours à une évaluation externe, avec le CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques). Le comité des experts a pu constater l'effet positif de cette démarche couronnée en 2014 par la labellisation Effective CAF Users (ECU). De nombreux processus ont été repensés à cette occasion, souvent pour la première fois (par exemple, la formation continue des enseignants).
- 12 La labellisation a donné une crédibilité à la HEH en tant qu'acteur européen de l'enseignement supérieur au sein du Pôle Hainuyer et de la FWB. Ainsi, la cellule de coordination qualité est impliquée dans la réflexion sur la qualité de l'enseignement supérieur (CoQER à l'ARES, groupe de travail de l'AEQES) et développe de nouveaux partenariats (Qwaliris). Ce label est un signe de reconnaissance et de distinction, accordé à un certain nombre d'établissements qui engagent une démarche rigoureuse et collective en faveur de la qualité des enseignements.
- 13 La labellisation a également ouvert l'horizon de la HEH qui au contact d'autres réseaux européens de la qualité a pu explorer de nouvelles possibilités d'amélioration de la politique de qualité et développer des échanges de bonnes des pratiques avec d'autres établissements.

- 14 La communication externe de la HEH est bonne. Le site internet est riche d'informations et apprécié par les candidats.es à la HEH (selon les témoignages de celles/ceux qui se sont ensuite inscrits en section droit). La Haute École assure sa promotion sur la base d'informations validées en interne, que la démarche de labellisation CAF a permis d'améliorer. Le comité des experts n'est toutefois pas certain que cette labellisation ait renforcé la réputation de la HEH tant auprès des futurs étudiants que dans le paysage de l'enseignement du droit. En revanche, elle a permis à la HEH d'améliorer de nombreux processus, ce qui devrait à terme produire des effets positifs quant à la qualité de la formation.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 15 Le comité des experts estime que le pilotage de la section est efficace. Il est coordonné par un chef de travaux à temps plein et une cheffe des travaux à mi-temps. La taille humaine de la section facilite les interactions entre les enseignants, les étudiants, la direction et le personnel administratif. Néanmoins, la section a considéré avec pertinence que si les relations interpersonnelles étaient cruciales pour le pilotage de la formation, elles ne suffisaient pas pour donner une dynamique de changement soutenue par tous (en matière d'organisation, de révision du programme, d'évaluation des étudiants). Ainsi, la section a mis en place une commission-programme (fin 2016) pour définir la nouvelle organisation de l'ensemble du bachelier droit. Elle organise des réunions de section sur les aspects pédagogiques et l'agenda des activités (des réunions plénières étaient déjà organisées, elles le sont également par campus et par section). En 2013, la section droit a révisé les fiches UE et les acquis d'apprentissage avec les enseignants de la section. En dépit du statut différent des enseignants et de leur disponibilité plus ou moins importante, la section droit parvient aujourd'hui à piloter la formation avec l'ensemble des intervenants. Le comité des experts considère que l'implication continue des responsables de la catégorie, de la section, l'action de la cellule de coordination qualité et la mise en place de dispositifs d'assurance qualité transversaux, compréhensibles et utiles, sont des leviers pour piloter efficacement ce bachelier.
- 16 Le comité des experts estime que la HEH a fait bon usage de la marge d'autonomie accordée par le PO pour réviser le programme de droit. La section droit a notamment cherché à approfondir les compétences transversales devant être acquises par les étudiants.es en droit et à adapter la pédagogie ainsi que les évaluations des étudiants en conséquence.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 17 La HEH s'est dotée en 2013 d'un poste de chargé(e) de communication, qui a établi, en concertation avec les autorités compétentes (Pôle Hainuyer, PO, etc), un plan annuel de communication interne et externe. C'est une avancée pour la HEH qui se traduit par une meilleure fluidité de l'information tant au sein de la section droit qu'entre les sections et les campus (la HEH a 6 implantations). Là encore, des synergies sont perceptibles en matière de communication permettant d'éviter que le cloisonnement du travail entre les campus. Cette communication contribue au développement d'une identité commune à la HEH.
- 18 Les étudiants sont correctement informés sur le plan administratif. Le site est régulièrement mis à jour. L'Extranet de la HEH, les courriels et sms sont utilisés pour prévenir les étudiants de changements dans leur emploi du temps ou les événements

à venir. Les réseaux sociaux sont également utilisés, comme la page FaceBook pour afficher les résultats aux examens. Ces modes de communication fonctionnent mieux que les valves, que les étudiants ne consultent plus guère.

- 19 Une marge de progression de la section en matière de communication entre enseignants et étudiant est néanmoins possible. La plateforme MOODLE a été mise en place et est utilisée, de manière toutefois inégale, par les enseignants. Les enseignants, qu'ils soient statutaires ou non, ne bénéficient pas d'un accompagnement dans l'usage de la plateforme comme outil pédagogique. Dès lors, peu d'innovations ont été développées sur MOODLE, comme les travaux de groupe, l'enseignement à distance ou les études de cas. La plateforme sert essentiellement à déposer des documents. Là encore, tous les enseignants ne le font pas, ainsi certains syllabi n'y figurent pas.

RECOMMANDATIONS

- 1 Maintenir le mode de gouvernance actuel de la section, qui fonctionne correctement.
- 2 Impliquer la catégorie économique et la section droit dans le projet de valorisation de l'engagement des étudiants, pour encourager leur participation à la gouvernance de l'établissement et au pilotage de leur formation. Cette implication pourrait notamment se faire dans le cadre de la fonction des délégués de classe.
- 3 Renforcer la communication externe sur les acquis en matière de politique d'assurance qualité, pour démontrer que la HEH s'implique dans la qualité et qu'elle est reconnue officiellement pour ses efforts.
- 4 Développer l'usage pédagogique de MOODLE en améliorant l'accompagnement des enseignants qui ne doit pas se limiter à une seule assistance technique.

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le processus de révision du programme fut l'occasion de questionner l'adéquation des compétences des diplômés en droit, qui est le propre de ce bachelier professionnalisant, aux besoins des milieux économiques. La section droit a étudié en profondeur les acquis d'apprentissage attendus, avant d'envisager une réforme des contenus. Les acquis d'apprentissage dans les diverses disciplines ont été analysés, de même que les compétences transversales de chaque UE. Ce travail a permis de cerner l'éventail des savoirs et des compétences attendues, puis de les décliner en contenus. L'effort est louable. Toutefois, il semble difficile aux enseignants.es d'appréhender pédagogiquement ces compétences et savoirs transversaux – hormis lors des TFE, épreuve transversale par excellence.
- 2 Le comité des experts note que la section s'est interrogée sur la capacité de la section à former les étudiants.es à la maîtrise des acquis d'apprentissage, dont certains ne sont pas propres à une discipline mais de nature transversale. La section s'est rendue compte de la difficulté d'enseigner les savoirs et compétences transversaux. La pratique et l'expertise des intervenants, marque de qualité de cette formation, risquaient de ne pas suffire à une approche pédagogique complète. Le comité des experts considère que la section a effectivement cherché à mobiliser l'ingénierie pédagogique pour repenser le cursus et en améliorer son adéquation aux besoins actuels du marché du travail. En revanche, il estime que la section a peiné à identifier les besoins de formation pédagogique des enseignants. C'est sur ce dernier point que la HEH devra concentrer son attention dans les prochaines années. Les enseignants restent souvent seuls et parfois démunis pour enseigner les savoirs et compétences du programme révisé.
- 3 Le pilotage de la section met un point d'honneur à collecter des informations sur la perception de la qualité de la formation auprès des diverses parties prenantes. Toutefois les employeurs ou maîtres de stage ne disposent pas des moyens pour formuler un avis sur la qualité de la formation, autre qu'oralement. La plupart ne peuvent apprécier que les aspects de la qualité de la formation qui les concernent – généralement la capacité d'adaptation des diplômés aux situations professionnelles. La section devait encore améliorer la collecte et l'analyse des informations auprès des milieux professionnels pour apprécier la qualité de la formation jugée par les employeurs potentiels des diplômés.
- 4 En effet, la HEH s'est dotée d'un système de feedback à travers des indicateurs de suivi et de résultats à partir de 2017. Cette démarche démontre que la section se dote progressivement d'un arsenal de moyens pour adapter la formation aux besoins des recruteurs. Par ailleurs, les enquêtes en ligne auprès des diplômés, des maîtres de stage et des employeurs fournissent des données quantitatives et qualitatives que la

section cherche à analyser de manière croisée. De même, les stages sont devenus une opportunité de discussion sur la qualité de la formation entre le maître de stage et l'enseignant (il y a par exemple deux visites de site en entreprise assurée par le promoteur). La HE propose des projets en entrepreneuriat, qui forment également les étudiants aux compétences transversales et qui permettent de jauger l'adéquation de la formation aux besoins des professionnels engagés dans les projets. Les étudiants en droit sont hélas encore peu concernés par ces projets.

- 5 Le comité estime que les efforts sont réels pour suivre l'évolution de la formation et sa perception par les parties prenantes. Il considère que les anciens étudiants pourraient être davantage sollicités, en dépit des difficultés pour les contacter. Un grand nombre de diplômés travaillent dans la province de Tournai et les employeurs témoignent de liens ponctuels ou fortuits, qu'il s'agirait de faire fructifier. Le feedback des alumni est souvent précieux car ils/elles ont la mémoire récente de leur formation.
- 6 Le comité des experts a pu apprécier l'ancrage local du bachelier de droit dans son environnement socio-économique. Ce bachelier répond prioritairement aux besoins de certaines catégories d'employeurs en Tournaisis et les diplômés peuvent trouver un emploi sans difficultés majeurs. L'implication dans la formation de ces employeurs, à travers les stages, la participation aux jurys de TFE et l'enseignement qu'ils/elles donnent, ont contribué à créer des liens étroits et réguliers avec la section, et ce depuis de nombreuses années. Il existe aujourd'hui un pool d'employeurs prêts à embaucher les diplômés en fonction de leurs besoins. Ils constituent également un bon vecteur de communication dans la région du Tournaisis, dont profite la section droit et qui contribue à sa notoriété (l'enquête sur l'attractivité de la HEH de 2014/2015, auprès des étudiants indique que le bouche-à-oreille est le principal vecteur d'information).
- 7 Le comité des experts s'interroge cependant sur l'adéquation entre les types d'emploi et tâches confiées aux jeunes diplômés et le niveau de ce bachelier (niveau 6 sur le cadre de certification européen). L'analyse des UE et de l'organisation du cursus confirme que les diplômés devraient avoir acquis les compétences de niveau 6. Il semble toutefois que ces compétences ne soient pas toujours appréciées à leur juste valeur par le milieu professionnel. Des exemples de stages et d'emplois de diplômés en droit ont montré que le bachelier en droit exerçait parfois des tâches de secrétariat, ou relevant de niveau 5 voire 4. Sans généraliser cette inadéquation formation-emploi, il s'agit pour la section de s'assurer que les employeurs comprennent les opportunités pour eux de recruter des diplômés de niveau 6.
- 8 Le comité des experts estime également que l'approche critique du droit pourrait être développée dans ce bachelier, de façon à mettre en valeur les diplômés qui relèvent du niveau 6. Ils/elles ne seront pas uniquement des exécuteurs d'ordre obéissant à leur hiérarchie. Leur évolution professionnelle nécessitera une prise de recul suffisante sur le droit pour contribuer à l'analyse de situations – les métiers du droit sont appelés à se complexifier et à confier les tâches répétitives ou de secrétariat juridique à des niveaux 4 ou 5. Là encore, une ouverture sur l'international permettrait aux étudiants de se former en approche critique.
- 9 Le comité s'interroge également sur la faible ouverture que les opportunités d'emploi hors de la région de Tournai et dans des secteurs différents de ceux des professions libérales juridiques. De même, la poursuite d'études en master, qui est possible, n'est sans doute pas promue de façon suffisante auprès des étudiants.es. La section droit doit encore améliorer l'information des étudiants tout comme celle des enseignants sur les possibilités de carrières liées au droit. Ces opportunités couvrent une zone géographique large, incluant la FWB mais aussi la Flandre et les pays limitrophes. Pour cette raison, la coopération actuelle avec les employeurs devrait être enrichie par la mobilisation de profils professionnels plus variés et notamment de professionnels en

phase avec les besoins juridiques des secteurs innovants (par exemple la cybersécurité, la protection des données...).

- 10 La concentration du bassin de recrutement actuelle des diplômés en droit sur le Tournaisis a comme corolaire la faible dimension internationale du bachelier. Le bachelier en droit de Tournai donne la primeur à l'apprentissage du droit belge, même s'il existe une ouverture sur le droit européen. Si la HEH encourage la mobilité étudiante, par le biais des programmes Erasmus +, très peu d'étudiants.es en droit postulent à ces échanges. Les étudiants étudient une seconde langue, mais sans la mettre à profit (et beaucoup semblent méconnaître les enjeux linguistiques des métiers du droit dans la région). Erasmus Belgica offre pourtant des possibilités intéressantes de tester ses compétences en droit en milieu néerlandophone. Le comité des experts constate également que le corps enseignant n'incite pas suffisamment à la mobilité étudiante.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 11 La HEH organise des portes ouvertes et participe aux salons de l'étudiant, de type SIEP. Les enquêtes auprès des étudiants ont toutefois montré que cette présence avait peu d'influence relativement au caractère attractif du bachelier. Le bouche-à-oreille reste le principal canal d'information. Le comité des experts estime que les étudiants s'inscrivent à la section droit de la HEH pour se former à un métier. Comme indiqué plus haut, ce métier semble se localiser essentiellement dans le Tournaisis. Il s'agirait d'élargir le spectre des possibilités d'insertion socio-économique du bachelier en droit dans une zone géographique bien plus vaste que celle de Tournai. La section a montré sa capacité à travailler sur les AA, et devrait pouvoir poursuivre cette démarche en fonction des besoins juridiques qui devraient être appréhendés de manière plus large qu'aujourd'hui. L'évaluation de destinations professionnelles des diplômés et de la perception des parties prenantes sera primordiale pour piloter correctement l'évolution de la formation et la garantie de sa pertinence.
- 12 Le changement de dénomination de ISET (ainsi nommée pendant 25 ans) en HEH-Campus économique n'est pas encore perçu par les étudiants et les employeurs qui n'ont pas eu de contacts avec la HEH. La communication institutionnelle doit se poursuivre.
- 13 Hormis à l'occasion des stages, peu d'échanges existent entre les milieux professionnels du droit et la section. Les étudiants assistent parfois à des conférences, mais la HEH n'est pas encore un lieu de rencontres et de débats sur les métiers utilisant le droit. Le campus économique où se déroule le bachelier en droit et des bacheliers de champs disciplinaires connexes serait pourtant un endroit approprié pour accueillir des événements réguliers et des rencontres entre intervenants professionnels, enseignants et étudiants. De telles rencontres, si elles sont régulières et d'excellent niveau, pourraient aider la HEH à s'inscrire dans le paysage socio-économique du Tournaisis, voire au-delà. Le projet de la HEH de conduire un sondage externe dans la région de Tournai- Mouscron- Mons afin de mesurer la visibilité régionale apparaît pertinent.
- 14 Le comité des experts note que le service communication de la HEH conduit une enquête auprès des étudiants lors de leur inscription sur les canaux d'information et la qualité de l'information reçus. Cette démarche est à poursuivre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Enrichir les relations avec les milieux professionnels en diversifiant les profils des secteurs utilisant le droit pour leurs activités.
- 2 Poursuivre les enquêtes en ligne avec des destinataires diversifiés (diplômés, maîtres de stage, employeurs mais aussi membre de jury de TFE, recruteurs potentiels, organisations professionnelles et syndicales publiques et privées, de la région voire ponctuellement de régions limitrophes au Tournaisis pour appréhender la réputation de la section).
- 3 Renforcer l'information des employeurs, notamment ceux dont la collaboration avec la HEH est la plus ancienne, sur les atouts et les compétences des diplômés de niveau 6, tout en vérifiant constamment que le bachelier de la HEH est conforme aux exigences de ce niveau.
- 4 Améliorer les contacts avec et le suivi des alumni par l'intermédiaire de la page Facebook et en recueillant leurs emails personnels.
- 5 Poursuivre les efforts de communication externe, pour asseoir l'image de la HEH, héritière de l'ISET, en mettant en valeur les spécificités de la formation en droit (par exemple sur son bon taux d'employabilité).

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 La Commission programme du cursus Droit a réorganisé l'ensemble des activités d'apprentissage du bachelier. Cette Commission a rationalisé certaines activités d'apprentissage redondantes, tout en incluant la nouvelle grille minimale avalisée par l'ARES en 2016. La nouvelle mouture du cursus a été mis en œuvre à la rentrée 2017-2018. Le comité des experts estime que cette révision fut salutaire en termes de cohérence de la formation, de clarification des acquis d'apprentissage (AA).
- 2 Le comité des experts considère que la Commission programme assure une cohérence efficace des différentes UE. Le programme de ce bachelier est logiquement construit. Il permet un apprentissage progressif qui met l'accent sur la transversalité des enseignements. Les intervenants connaissent, grâce à leurs fiches UE et celles de leurs collègues, les points de convergence de leurs cours. Les étudiants apprécient particulièrement les renvois opérés d'un cours à l'autre quant au contenu, ce qui leur permet d'appréhender plus globalement la matière juridique et les aide lorsqu'ils abordent le Travail de Fin d'Études (TFE), épreuve transdisciplinaire par excellence.

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

- 3 Les fiches UE et les modalités d'évaluation sont connues des étudiants.es. Elles sont cependant plus ou moins bien complétées. Par ailleurs, depuis la révision, certains intitulés de cours ne correspondent plus tout à fait à leur contenu ou leurs objectifs, ce qui risque de troubler les étudiants.
- 4 La transdisciplinarité promue par la section, trouve essentiellement sa concrétisation dans l'enseignement des langues. Le comité des experts pense que d'autres types de transdisciplinarités pourraient être envisagées sur le campus économique (tourisme et assistant de direction) et inter-campus (en droit social par exemple pour les bacheliers Conseiller et assistant social).
- 5 Le comité des experts rappelle que la transdisciplinarité ne conduit pas forcément à l'enseignement de compétences transversales. Une confusion règne au sein du corps enseignant et parmi les étudiant.es. Il conviendrait de s'assurer que la section droit intègre ce type d'approche, ce qui semble ne pas encore être suffisamment le cas. La seule expérience de travail de type véritablement transdisciplinaire se matérialise lors du TFE, donc tardivement pour les étudiant.es. Le comité des experts pense que la transdisciplinarité favorisera la polyvalence des étudiants de ce bachelier. Une telle approche permettrait à l'enseignement de la HEH de se différencier par son caractère professionnalisant des formations universitaires en droit.

- 6 En termes de méthodes pédagogiques, la présentation de « cas concrets » semble dominer, ce qui suscite l'intérêt des étudiants.es. En revanche on peut s'interroger sur le caractère véritablement innovant de la pédagogie pratiquée au sein de la HEH (classe inversée par exemple). En outre, l'enseignement à distance est peu développé. Il reste donc un chantier à ouvrir relativement à la modernisation de la pédagogie en droit, d'autant plus nécessaire en raison de la difficulté de nombreux étudiants à suivre ce bachelier (taux d'abandon assez élevé) et la priorité que la section entend accorder aux savoirs et compétences transversaux.
- 7 Le comité considère qu'il existe une bonne base de coopération entre enseignants sur laquelle il serait possible de construire une stratégie d'innovation pédagogique. Les enseignants devraient être accompagnés par la section, voire par le campus économique, dans un cadre institutionnalisé. Pour ce faire, la HEH devra accorder suffisamment de moyens pour que la coordination pédagogique soit une priorité.
- 8 Le comité des experts s'interroge sur la politique linguistique de la section et de la catégorie, et de la HEH. Les exigences en termes de niveau de langues à atteindre durant la formation demeurent floues, y compris parmi les étudiants. La valeur ajoutée des langues pour les études de droit ne semble pas un sujet de débat dans la section. Les 2 filières (anglais et néerlandais) semblent placées sur le même plan, alors que le comité des experts estime que l'enjeu n'est pas le même. Par rapport à la pertinence de ce bachelier et son ancrage local, il s'agirait de renforcer l'anglais de communication (et non nécessairement l'anglais juridique). En revanche, le néerlandais juridique pourrait offrir des perspectives d'emploi supplémentaires aux diplômés confrontés à des textes et des cas en néerlandais.

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

- 9 Le comité des experts souligne le bon ordonnancement des UE au sein de ce programme, depuis la révision de 2017.
- 10 La section propose des parcours types en bloc pour permettre une flexibilité d'apprentissage, tout en veillant à la cohérence de la progression des étudiants. Les parcours sont définis avec l'étudiant.e sous forme de contrat pédagogique, qui engage les enseignants également. Les étudiants.es apprécient ce cadre contractuel souple, qui figure dans les guides et règlements intérieurs et leur est présenté en début d'année.
- 11 Les périodes de stage sont proposées au sein de quadrimestres fixes. Ces périodes peuvent être décalées si cela s'avère nécessaire.
- 12 Les étudiants.es estiment bénéficier de suffisamment de temps pour étudier, faire leur stage et effectuer leur TFE. Les horaires de cours prévoient que les étudiants.es disposent d'une demi-journée de disponible par semaine pour le travail personnel, ce qui est apprécié.

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

- 13 Les fiches UE étant complètes, les enseignants peuvent aisément évaluer le niveau attendu de leurs étudiants dans le cadre de chacun de leur enseignement. Il leur manque en revanche une vision d'ensemble s'agissant de la contribution de leur enseignement aux objectifs généraux de la section.

- 14 Les évaluations sont formatives et certificatives selon les fiches UE. Les enseignants prennent le temps d'expliquer les corrections, mais cela ne semble pas suffisant pour les étudiants. Le comité des experts considère que la progression des étudiants pourrait être améliorée si ceux-ci pouvaient s'entraîner plus fréquemment et maîtriser leur progression. Le TFE constitue l'épreuve ultime de la formation. Or lorsqu'il se présente à eux, les étudiants n'ont pu véritablement se préparer à l'analyse juridique ni à utiliser toutes les connaissances acquises dans le cadre des différentes disciplines qui leur ont été enseignées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer l'innovation pédagogique de manière concertée et sous l'impulsion de la section, voire du campus économique, en accompagnant les enseignants dans la mise en œuvre effective de méthodes adéquates pour mieux enseigner le droit. Une stratégie de l'innovation pédagogique pourrait être envisagée au niveau de la HEH.
- 2 Revoir l'intitulé des UE en fonction des nouveaux contenus et objectifs, depuis la révision de 2017 et harmoniser leur contenu.
- 3 Développer la réflexion sur la valeur ajoutée des langues en section droit, en questionnant les objectifs des cours d'anglais et de néerlandais au regard des objectifs de la formation (ancrage local, mais pas uniquement). L'inclusion des langues dans les cours autres que linguistiques devraient également être objet de réflexion.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le comité des experts considère que la section dispose des moyens pour offrir une formation de qualité aux étudiants. Néanmoins, le comité est conscient des contraintes budgétaires. Il note que la direction, les coordinations et les enseignants, avec le personnel technico-administratif, s'investissent bien au-delà des charges prévues et financées. Il semble difficile de faire davantage pour l'étudiant avec les moyens disponibles. Le comité des experts reconnaît les efforts de rationalisation engagés par la HEH et le souci d'améliorer l'efficacité de la formation. Le travail effectué par le Service Qualité ainsi que les différentes coordinations (qualité, de section, des stages) ont déjà permis de mutualiser des pratiques et ainsi de gagner en moyens et en temps. Par exemple, l'évaluation des enseignements a été rendue possible par un travail au niveau de l'établissement qui a évité une mobilisation trop importante des personnels de chaque section. La réflexion sur l'assurance qualité des formations soutenue par la direction de la HEH vaut pour l'ensemble des sections, ainsi en matière de gestion des stages ou d'entrepreneuriat.
- 2 Le comité note que la section droit ne rencontre pas de problèmes dans le recrutement des enseignants intervenants professionnels qui sont des intervenants stables. Il considère toutefois que la réflexion sur l'avenir du bachelier devra passer par une ouverture à une multiplicité des intervenants, issus de secteurs économiques plus larges, et opérant ailleurs que dans le Tournaisis. Il s'agit de profiter de la longue expérience du pool d'intervenants qui ont une bonne connaissance de l'école, de la section et des débouchés locaux. Le souffle nouveau apporté par de nouvelles recrues (par exemple, des experts en droit ponctuellement mobilisés) alimenterait de façon bénéfique la réflexion sur l'avenir de ce bachelier.

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

- 3 La section connaît bien ses ressources internes et essaye d'exploiter leur usage pour le bien-être des étudiants et la qualité de leur environnement d'apprentissage.
- 4 Les étudiants en droit bénéficient de locaux et de conditions d'apprentissage plutôt corrects, bien que peu adaptés aux travaux de groupes. L'ensemble est assez vieux et peu fonctionnel, qui n'est pourtant pas un obstacle à un apprentissage de qualité, mais pourrait l'être s'agissant d'un changement de l'approche pédagogique (projets, classes inversées, enseignement utilisant les TIC), qui exigerait, par exemple, des locaux modulables. Les salles mises à disposition des étudiants ne sont pas assez

nombreuses ni suffisamment équipées. Les tableaux interactifs sont disponibles uniquement en classes de langue.

- 5 La bibliothèque existante est insuffisante pour un niveau bachelier et peu fournie en manuels de droit et revues juridiques. Ses horaires ne sont pas toujours adaptés, notamment en période de blocus. Les étudiants ont toutefois accès à la bibliothèque de droit de l'ULB et tous ont maintenant accès aux bibliothèques du Pôle Hainuyer. Le comité des experts note que le Collège de Direction a engagé une réflexion en matière de gestion des bibliothèques des différentes catégories. La commission des bibliothèques pourrait orienter ses travaux sur l'identification des besoins des étudiants de section. Pour le droit, une réflexion sur l'utilisation pertinente des ouvrages et la pédagogie employée pourrait être menée. Les étudiants ne se rendent pas systématiquement en bibliothèque et ne sont pas suffisamment guidés dans cette formation de nature professionnalisante.
- 6 Actuellement, les enseignants de droit actualisent leurs connaissances de leur propre initiative, ce qui est louable. La HEH cherche à développer une formation continue qui vise d'abord à renforcer les compétences pédagogiques des enseignants. Le comité des experts soutient cette orientation et salue le recrutement d'une personne ressource chargée de la coordination et du développement de la formation continue. Ceci offrira une visibilité plus forte des activités de formations continues, les colloques et autres événements auxquels les enseignants peuvent assister.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 7 Le comité des experts note que la HEH accepte les étudiants non finançables. Ces étudiants sont encadrés de la même façon que les autres.
- 8 Le comité des experts reconnaît que la HEH est consciente des problèmes d'échec et d'abandon dans la section droit. Il note que le diagnostic est posé et n'est pas pris comme une fatalité. La HEH a réagi en mettant en place un système d'appui à la réussite comme le « Passeport Pour la Réussite » ou le tutorat. Peu d'étudiants en droit utilisent toutefois ces dispositifs. Les enseignants accordent un temps important au suivi quasi-individualisé de leurs étudiants.es, parfois en dehors des heures de formation. Il s'agit aujourd'hui pour la HEH de tirer les leçons de ses dispositifs, pour en évaluer l'impact.
- 9 Le comité des experts constate que la plateforme MOODLE n'est pas forcément utilisée pour remédier aux difficultés des étudiants. Les informations qui y sont déposées visent davantage à illustrer ou à permettre l'approfondissement d'un cours plutôt qu'à entraîner les étudiants.es et à combler des lacunes identifiées.
- 10 Les étudiants en droit ne semblent pas forcément préparés au passage vers l'enseignement supérieur. Le passage est difficile, en raison du manque d'autonomie, de la mauvaise gestion du temps et du volume de travail ainsi que des lacunes en français (source DAE). La HEH a mis en place différents moyens de remédiation, comme une UE organisation et méthode, en début de cycle, des ateliers Passeport Pour la Réussite en décembre. Le tutorat est proposé dès le second quadrimestre. Un temps significatif est consacré aux entretiens individuels à la suite de la communication des résultats de janvier. La HEH dispose d'un service d'aide à la réussite et d'une Commission d'aide à la réussite, ce qui permet un pilotage fin, grâce à une évaluation systématique de ces pratiques. Mais il n'existe pas encore de données évaluatives sur la corrélation entre l'accompagnement des étudiants et leurs résultats.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 La HEH connaît bien la situation de la section droit et demeure réaliste quant aux actions à entreprendre pour améliorer la qualité de la formation dans le cadre d'enveloppes budgétaires contraintes. La collecte et l'analyse des données de pilotage sont soignées, ce qui permet de bien connaître le profil des étudiants, des intervenants, et des ressources mises à disposition.
- 12 La HEH et la catégorie économique conduisent régulièrement des enquêtes sur la perception de la qualité et sur les résultats des formations. En droit, le DAE réunit de nombreuses informations permettant de dresser un bilan à la fois quantitatif et qualitatif, même si ces informations ne visent pas de façon suffisamment spécifique la section droit. On note également le manque de données détaillées sur l'insertion des étudiants en droit. Les enquêtes à ce sujet ne sont pas systématiques et sont rarement pratiquées auprès des anciens étudiants qui restent difficilement joignables.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer l'évaluation des dispositifs d'aide à la réussite.
- 2 Renforcer l'offre de formation continue pour les enseignants en droit, notamment en ce qui concerne le volet pédagogie.

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 des experts reconnaît les difficultés que la HEH a rencontrées lors de l'élaboration de l'autoévaluation (arrêt maladie du personnel de coordination de l'auto-évaluation, conjonction de l'auto-évaluation et du remaniement des UE et des AA).
- 2 Le DAE fait référence aux actions de l'ensemble de l'établissement, et traite rarement de la section droit, alors pourtant que l'évaluation de l'AEQES concerne les programmes d'enseignement. Le comité des experts s'interroge sur la capacité de la Haute École, de la catégorie économique et de la section droit à faire du bachelier en droit la cible de l'auto-évaluation.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 3 L'analyse SWOT ne correspond pas forcément aux constats établis par le comité des experts. Certains points signalés comme des forces, ainsi la poursuite des étudiants de leurs études en master ne sont pas étayés, la plate-forme reste sous-utilisée, les projets entrepreneuriaux ne concernent pas un nombre significatif d'étudiants en droit. Les atouts et les opportunités sont également ceux que le comité a relevés, de même que les faiblesses, menaces et opportunités.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 4 Le DAE propose un plan d'action en 3 axes et un calendrier de mise en œuvre. Le comité estime que les actions de l'axe 1 relatives à la pertinence devraient être prioritaires et plus particulièrement celles relatives à la pertinence de la formation et l'innovation pédagogique. Ce plan d'action pourrait être mieux articulé avec la stratégie de la HEH en 9 axes. Les liens sont évidents mais insuffisamment explicités dans le DAE de la section droit.

Conclusion

Le bachelier en Droit de la HEH à Tournai offre une formation débouchant sur un emploi pour la plupart des étudiants. En dépit d'un contexte socioéconomique difficile, la section joue son rôle de formation supérieure adressé à des étudiants faisant preuve de motivation sans que les exigences attendues pour l'obtention d'un diplôme de bachelier ne soient sacrifiées. L'ancrage local de ce bachelier est une chance pour les étudiants. Toutefois, d'autres opportunités d'emplois pourraient être accessibles aux diplômés en droit si :

- La section s'ouvrirait au-delà du Tournais (on songe notamment à la Belgique néerlandophone) ;
- La section renforcerait la formation déjà offerte aux compétences transversales prisées par les employeurs.

La modernisation de la pédagogie, la mise en place d'une politique linguistique, le renforcement de l'enseignement par projet constituent des axes d'amélioration à privilégier pour permettre à cette formation d'offrir de nouvelles opportunités de développement professionnel et personnel aux étudiants.es.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du cursus **DROIT**

2017-2018

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Denis DUFRANE
Directeur-Président

Muriel MONNART
Directrice du Campus économique

France BOUVEZ / Yves DOMAIN
Coordonnateurs de l'autoévaluation

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.