



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

Fabrice HÉNARD  
Alexandre ARLIN  
Claude DEBRULLE  
Yves JORENS

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Cursus Droit

Haute École Lucia de Brouckère  
(HELdB)

27 juin 2018

## Table des matières

Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse .....	4
Présentation de la Haute École Lucia de Brouckère 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 .....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	16
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	16
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	16
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	17
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme] .....	17
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	18
Conclusion .....	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

# Contexte de l'évaluation

## Haute École Lucia de Brouckère : 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 26 et 27 janvier 2017 à la Haute École Lucia de Brouckère, sur l'implantation du CERIA, 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 deux représentants des autorités académiques, sept membres du personnel, douze étudiants, une diplômée.

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 son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité

- Fabrice HÉNARD, expert de la qualité et président du comité
- Alexandre ARLIN, expert étudiant
- Claude DEBRULLE, expert de la profession
- Yves JORENS, expert pair

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Une coordination qualité impliquée
- Une équipe restreinte d'enseignants juristes polyvalents
- Un accompagnement d'étudiants en effectifs réduits, motivant pour la poursuite d'études et l'entrée sur le marché du travail
- Une équipe pédagogique consciente du rôle entier d'ascenseur sociale de son école

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le pilotage par défaut de la section
- L'absence d'indicateurs de résultats et de feedback systématisé des diplômés et des employeurs
- Une plateforme MOODLE sous-utilisée.
- Des parties prenantes pas suffisamment consultées

## OPPORTUNITÉS

- La direction intérimaire, ouverte à la réflexion stratégique et à la mise en place d'une assurance qualité utile.
- Les fusions d'établissement, qui pourraient concerner la HELdB et exigeraient une réflexion plus approfondie sur sa mission, son identité et la spécificité du bachelier Droit.

## MENACES

- L'isolement de la section Droit par rapport aux multiples chantiers mis en place pour rétablir la sérénité et améliorer la gouvernance de la HELdB.
- Le départ en bloc des enseignants qui ont assuré le pilotage de la section.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

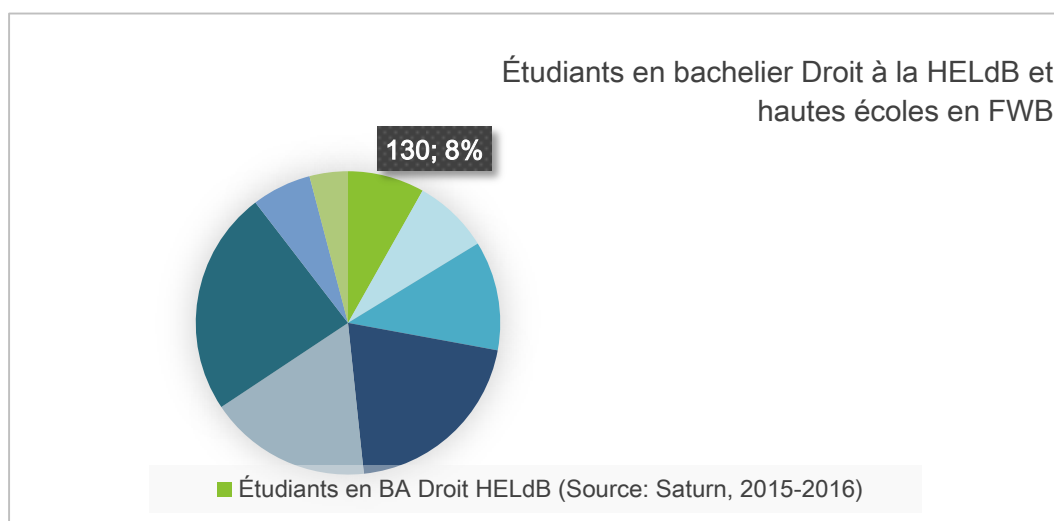
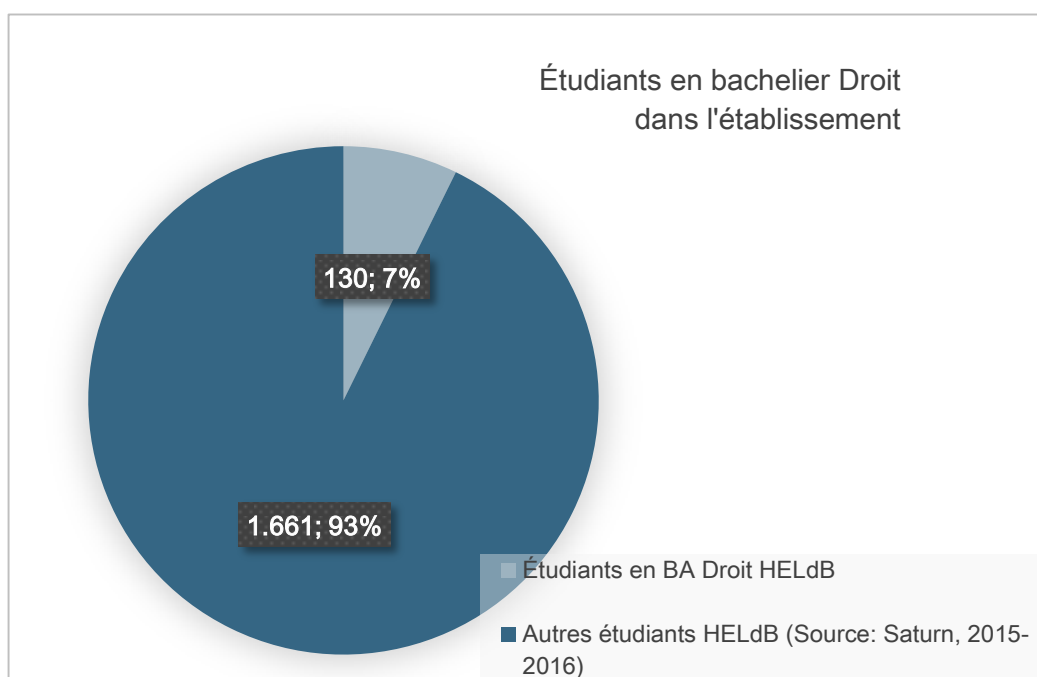
- Mettre en place une coordination de section
- Établir une politique qualité d'établissement ambitieuse
- Renforcer la réflexion sur la pédagogie, à la suite d'une précision des acquis d'apprentissage du bachelier
- Renforcer les mécanismes de feedback sur la qualité
- Impliquer les employeurs de manière plus étroite, et exposer les étudiants à davantage de contacts avec les métiers du droit

## Présentation de la Haute École Lucia de Brouckère et du bachelier en Droit

La Haute Ecole Lucia de Brouckère (HELdB) est située à Bruxelles et dans le Brabant-Wallon à Jodoigne. Ses pouvoirs organisateurs sont la Commission Communautaire Française (COCOF) et la Province du Brabant Wallon. Elle fait partie du réseau officiel neutre subventionné, du Pôle académique de Bruxelles et du Pôle académique « Louvain ».

Cet établissement propose 16 formations diplômantes dont 13 bacheliers professionnalisants, un bachelier de transition et 2 masters. En 2015-2016, il y avait 1618 étudiants dans l'ensemble de la haute école.

La section Droit fait partie des sept sections composant la catégorie économique. Les cours sont organisés sur le campus de Bruxelles. En 2015-2016, cette section représentait 7,8% de la population étudiante totale.



# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 L'évaluation du bachelier s'est déroulée dans une situation institutionnelle particulière, puisque le conseil de direction de la Haute École Lucia de Broukère (HELdB) a été remplacé par une équipe de direction intérimaire chargée de réformer la gouvernance de l'ensemble de l'établissement (un directeur et deux adjoints). Le comité des experts considère toutefois que cette situation n'a pas été préjudiciable à la conduite d'une évaluation rigoureuse, à laquelle toutes les parties prenantes ont participé.
- 2 Il est aujourd'hui possible d'étudier le droit à la HELdB dans des conditions correctes. Les turbulences liées à la gouvernance ont certes affecté le pilotage de la section, mais sans que l'organisation interne de la formation soit affectée au point d'entacher la qualité du bachelier.
- 3 Le comité des experts estime que la manière dont est pilotée la section reflète l'objectif de la HELdB d'amener tous les étudiants, qu'elles que soient leurs difficultés scolaires antérieures, à la diplomation. Le concept d'ascenseur social est une réalité pour les étudiants en droit.
- 4 Pour autant le manque de relations entre l'équipe de direction antérieure et l'équipe enseignante est flagrant. La section Droit semble s'être autopilotée pendant plusieurs années, avec une équipe restreinte d'enseignants titulaires. Cette gouvernance informelle fut rendue possible par la constance de l'engagement de cette équipe pour œuvrer au mieux au bénéfice de l'étudiant. Cette équipe fonctionne sans directives, sans orientation de la section ni de la catégorie économique. A terme, cette situation comporte un risque pour la qualité de la section, qui est gouvernée par le bon vouloir d'enseignants qui peuvent quitter l'établissement à court terme et laisser la section sans pilotage. En outre, il n'est guère possible de solliciter davantage ces enseignants, dont les tâches d'enseignement sont déjà lourdes. Cette équipe de pilotage de facto n'a pas les moyens de mettre en place des processus (comme l'évaluation des enseignements), des indicateurs de résultats ou de vérifier la pertinence du programme avec les employeurs. Il est impératif de clarifier les fonctions de pilotage et de les renforcer, plutôt que de compter sur l'investissement d'un petit groupe de personnes. La capacité de résilience de ces enseignants a permis à la section de continuer à offrir une formation de qualité, elle n'est pas pérenne sur le moyen terme.
- 5 Le comité des experts considère que le fonctionnement interne ne répond pas aux exigences d'une formation d'enseignement supérieur. Les cas rapportés de mauvaise circulation de l'information sont nombreux, sans que personne ne soit capable de

vérifier la validité des informations (par exemple sur les calendriers de dépôt des TFE ou sur les possibilités d'engager un stage Erasmus). Le brouillage des rôles entre les enseignants, le secrétariat, la catégorie et la direction de la HELbB conduit à des incompréhensions parmi les étudiants.

- 6 Le secrétariat de la catégorie est débordé et ne peut, dès lors, répondre de manière satisfaisante aux multiples demandes des étudiants de la section Droit. Le comité des experts estime que ce secrétariat est sous-calibré pour être véritablement efficace et que le personnel administratif travaille dans des conditions de travail tendues. La reconnaissance de l'engagement du secrétariat par la direction est également peu matérialisée. La conscience professionnelle élevée du personnel a permis d'assurer les missions de base d'un secrétariat. A terme, ce modèle risque d'affecter la motivation du personnel.
- 7 L'absence de pilotage de section de plein exercice empêche d'établir une stratégie claire de développement de la section. Il n'existe pas d'espace, ni de modération, pour une réflexion sur l'avenir du bachelier en droit, son positionnement de bachelier professionnalisant sur la carte des formations supérieures, sa politique de communication, ses relations avec les autres établissements et à l'international. Le comité des experts estime qu'il existe un risque d'obsolescence de la formation si ces considérations ne sont pas traitées par une coordination solide de section.
- 8 Par ailleurs, le comité des experts remarque que les problèmes de fond ne sont pas réglés au niveau adéquat, car personne n'anime la réflexion approfondie sur les problèmes rencontrés par la section. Par exemple, les raisons de l'échec et de l'abandon ne sont pas forcément connues ni analysées par les enseignants. La section ne peut apporter une réponse systématique et calibrée sur les besoins réels des étudiants. Les enseignants y pallient en s'occupant personnellement des étudiants, dont les effectifs sont limités dans cette section. Le Service d'Aide à la Réussite cherche à réformer son mode d'intervention, mais sur la base d'un diagnostic fragile et incomplet. Les relais institutionnels existent peu (pas de délégués, et une voix de la section absente au conseil de catégorie), il n'est donc pas possible de relayer des problèmes qui ne peuvent pas être traités simplement à l'échelle des enseignants dans leur classe. Il y a un risque de ne pas traiter au niveau institutionnel certains aspects de la qualité de la section (par exemple le taux d'abandon ou le positionnement concurrentiel de la formation).
- 9 De même, l'adaptation de la pédagogie aux profils et besoins de la population étudiante est certes effectuée par les enseignants, mais il n'existe pas de temps pédagogiques qui permettraient de réfléchir sur la bonne approche à adopter (quelle évaluation, quels outils pédagogiques, comment impliquer le monde de l'entreprise dans l'enseignement...toutes ces questions posées individuellement ne sont pas débattues collectivement). Un pilotage fort de la section pourrait envisager ce genre d'actions collectives et de la projeter dans un cadre de réflexion de niveau stratégique, qui serait lié à la vision et à la mission de la section, de la catégorie et de la HELdB. Actuellement, une telle vision n'a pas été définie. La mission demeure celle que la législation fixe pour les Hautes écoles, sans que la HELdB ait précisé en quoi cette mission distingue cet établissement. Le comité des experts a eu l'impression que la HELdB fournissait des prestations d'enseignement supérieures conformes à la loi, mais sans affirmer une identité ni une spécificité claires.
- 10 L'absence de fonctions de pilotage empêche également l'évaluation de l'efficacité de la formation sur l'insertion du marché du travail et la poursuite d'études. Les enseignants reçoivent par hasard des témoignages, souvent éparés. Il n'existe pas de bilan précis et sur plusieurs années de la destinée professionnelle des diplômés (par exemple sur le nombre de diplômés de droit à la HELdB qui réussissent en Master,

ou sur le profil des emplois occupés par les diplômés). Ce manque de suivi ne permet pas à la HELdB de communiquer en externe sur les succès de sa section Droit, sur la base d'indicateurs fiables.

- 11 Le comité des experts s'est interrogé sur la place de l'étudiant dans la HELdB. De nombreuses parties communes ne sont pas ouvertes aux étudiants, la signalétique rappelant les interdictions est visible dans tout l'établissement, et la voix de l'étudiant dans les organes de gouvernance est absente. L'étudiant d'un niveau bachelier mériterait un meilleur traitement et le comité des experts encourage à réviser les droits et obligations de chacun pour un fonctionnement harmonieux de la vie en communauté. Cette mesure contraste fortement avec la vision d'ascenseur social de l'école qui anime l'équipe pédagogique du bachelier de la section Droit.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

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

- 12 Le comité des experts estime que les conditions de gouvernance n'ont pas empêché le déploiement d'une démarche qualité de niveau institutionnel. Les processus se mettent en place, très progressivement. La compétence dans le domaine et l'investissement professionnel de la coordination qualité sont à saluer.
- 13 Néanmoins, la coordination qualité ne peut pallier le manque de pilotage de la section, et l'absence de direction et d'impulsion de la direction antérieure sur la qualité. La culture de la qualité est d'abord une culture réflexive sur les propres pratiques des enseignants. Dans la section Droit, les marges de progrès sont considérables. Le comité des experts estime en effet que l'assurance qualité se développe à la HELdB sans véritable implication de la section Droit dans son ensemble. Cette situation est peut-être due à l'absence de positionnement institutionnel de la coordination qualité dans l'établissement, ce qui peut entamer sa légitimité auprès de certains enseignants. Ainsi, l'auto-évaluation du bachelier Droit a effectivement été conduite, mais reste d'abord l'œuvre de la coordination qualité, sans que le DAE ait été officiellement validé par la communauté enseignante. Il n'a pas été possible au comité des experts de comprendre si les enseignants et le personnel de la section validaient le contenu et le plan d'action du DAE. La lecture du plan d'action se veut correctif, il se garde d'aborder les points clefs de la qualité de ce bachelier (par exemple sa valeur auprès des employeurs, sa pertinence sur le bassin bruxellois et au niveau européen). Le comité des experts doute de la pertinence du plan pour le corps enseignant, et de son opérationnalisation. Assurément, la coordination qualité a manqué d'interaction avec cette section, principalement en raison de l'absence de coordination de section.
- 14 La section ne dispose pas des mécanismes de base de l'assurance qualité, pour assurer un retour sur la perception de la qualité et pouvoir l'améliorer en continu. Ainsi l'évaluation des enseignements par les étudiants reste organisée au bon vouloir des enseignants et les résultats ne sont jamais analysés au niveau de la section. Il n'existe pas d'association d'alumni, les contacts avec les employeurs ne sont pas structurés pour permettre un feedback (Il faut rappeler que le comité des experts n'a pu s'entretenir qu'avec une seule diplômée et aucun employeur, ce qui informe sur l'intensité de la relation avec l'extérieur). Le suivi des diplômés n'est pas fait, alors que les effectifs des diplômés de la section ne sont pas nombreux et autoriseraient un suivi quasi individualisé si les mécanismes étaient en place et animés par une coordination de section. De même que les pratiques ne sont pas harmonisées, comme l'encadrement des TFE, dont la qualité dépend essentiellement de la



personnalité du promoteur et du temps qu'il/elle peut y consacrer. Aucun mécanisme d'assurance qualité n'est prévu pour faciliter l'harmonisation des pratiques et d'informer les promoteurs sur ce que la section attend d'eux.

- 15 Comme les enseignants et personnels, les étudiants de la section Droit sont éloignés de l'assurance qualité.
- 16 Sans mécanisme d'assurance qualité, la section ne dispose guère des moyens d'améliorer les processus, suscitant des critiques de la part des étudiants. De nombreux processus existent théoriquement mais ne sont pas mis en œuvre, ou de manière partielle. La section accumule une multitude de défauts de fonctionnement, parfois mineurs mais qui, mis ensemble, pèsent sur la qualité de la formation. Par exemple, les étudiants doivent choisir un sujet de TFE original, et pour cela consulter le recueil des sujets de TFE des années précédentes. Or, ce recueil n'est pas mis à jour et son accès bien souvent inconnu des étudiants eux-mêmes.
- 17 Le comité des experts informe la section des risques d'aboutir à une assurance qualité « de façade », dans laquelle les mécanismes seraient théoriquement mis en place mais rarement activés, et sans soutien ni utilisation de la part des enseignants et des personnels. L'assurance qualité n'est pas l'outil pour la coordination qualité, elle est l'outil des enseignants et des personnels pour le bénéfice des étudiants.
- 18 Le comité des experts note que la HELdB souhaiterait organiser progressivement la démarche qualité et mettre en place des mécanismes d'amélioration continue de ses programmes et de ses enseignements, notamment par la récolte régulière d'informations, sans formaliser plus avant les pratiques. Le comité des experts estime que si la prudence est de mise dans la mise en œuvre de l'assurance qualité, pour éviter le rejet, elle appelle pourtant à un investissement fort de la direction pour établir et mettre en œuvre une véritable politique qualité. Suite à une période de troubles institutionnels et de dysfonctionnements, il est essentiel de structurer l'approche de la qualité, en veillant à impliquer l'ensemble des parties prenantes.

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

- 19 L'élaboration du programme est assurée par une équipe restreinte d'enseignants titulaires qui assurent des UE dans différentes matières du droit.
- 20 L'absence de coordination et les faibles effectifs ont permis à l'équipe restreinte de piloter, parfois par défaut, la section.
- 21 Les UE sont régulièrement révisées, en fonction des retours des enseignants auprès des employeurs, lors des stages ou des rencontres informelles. Il n'existe pas de processus de révision de nature stratégique. Dans les conditions de gouvernance actuelle de la HELdB, de la catégorie et de la section, le comité des experts estime que la révision périodique exigerait d'être davantage structurée (les réunions de concertation pédagogiques ont quasiment disparu) et en étroite coopération avec les employeurs. L'actualisation des connaissances est effectuée régulièrement, elle ne saurait toutefois remplacer la révision des programmes. En outre, les enseignants de cette section, pouvant être qualifiés de « généralistes-spécialistes », n'ont pas le temps ni les moyens de rechercher l'information sur les compétences exigées aujourd'hui et demain par les employeurs.
- 22 Les étudiants ne participent pas non plus à la révision des programmes

## *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 23 La plateforme MOODLE est utilisée par les étudiants et les enseignants. Toutefois, ses fonctionnalités ne sont pas pleinement exploitées. Les enseignants manquent de formation pour l'utilisation pédagogique de ce type de plateforme.
- 24 Le comité constate un manque de fluidité dans les informations en interne, suscitant des incompréhensions, alors que les effectifs de la section sont réduits.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Clarifier les fonctions de pilotage de la section et affecter des moyens à une coordination effective et identifiée de la section.
- 2 Renforcer la place des étudiants de la section Droit dans les organes de gouvernance de la catégorie et de la HELdB.
- 3 Porter la réflexion sur la place accordée à l'étudiant, ses droits et devoirs dans la HELdB, et son rôle dans les organes de gouvernance.
- 4 Multiplier les occasions d'échanges avec les employeurs (rencontres, etc) pour les associer à la section Droit et pouvoir ultérieurement les impliquer davantage.
- 5 Mettre en place une association des anciens.
- 6 Commencer l'évaluation des enseignements en section Droit.
- 7 inclure toutes les parties prenantes dans la conception du DAE, notamment la section concernée ainsi que ses étudiants et retravailler le plan d'action du DAE avec les enseignants.
- 8 Identifier les priorités d'assurance qualité qui pourraient rapidement être mises en œuvre.
- 9 Associer les étudiants aux démarches qualité de leur section (par exemple, revue du questionnaire pour l'évaluation des enseignements).
- 10 Développer le pilotage de la section, à travers une coordination qui pourra impulser des processus de révision intégrant les employeurs, étudiants et autres parties prenantes.
- 11 Développer une politique de collecte de données qui sera au service de ce pilotage de section.

## 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 La formation est construite de manière à répondre aux exigences du niveau 6 (Cadre Européen de Certification). Dans le même temps, elle est adaptée aux besoins des étudiants dont les profils sont diversifiés. Cette formation permet donc à la fois l'entrée sur le marché du travail et la poursuite d'études. De nature généraliste, la formation est suffisamment souple pour correspondre aux différentes aspirations des étudiants et à leurs capacités. Sur ce dernier point, la formation permet l'épanouissement d'étudiants qui ont connu des échecs scolaires et des épreuves dans leur vie, et qui se découvrent une appétence pour les études. Dans le même temps, les meilleurs éléments peuvent tenter de poursuivre en Master, en disposant de bonnes bases juridiques pour le faire. Le comité des experts salue cette approche de bachelier « à la carte » qui pourtant correspond aux exigences d'un diplôme européen de 1er cycle professionnalisant.
- 2 Les étudiants semblent satisfaits de leur formation. Toutefois, la section n'a pas la possibilité de collecter ni d'analyser les opinions des maîtres de stage, des employeurs ni des diplômés qui auraient le recul nécessaire pour mettre le haut niveau de satisfaction des étudiants en perspective. Ce retour de l'extérieur a manqué également au comité des experts pour pouvoir formuler un jugement argumenté.
- 3 Le comité estime que la formation risque de se figer, au-delà de l'actualisation empirique par les enseignants. Elle risque d'être insuffisamment adaptée par rapport aux préoccupations sociétales actuelles et futures (ex : droit de l'environnement, cyber-sécurité).
- 4 Le comité des experts s'interroge sur la pertinence des enseignements dits « pratiques » par rapport à l'objectif professionnalisant du bachelier. Les pédagogies de type universitaire semblent davantage employées, la pédagogie par projet reste limitée. Il est difficile pour une équipe d'enseignants restreinte, chargée d'UE aux contenus fort différents, de penser les pédagogies alternatives. Ainsi, le e-learning est particulièrement peu développé, car aucune impulsion n'est venue de la section, ni de la catégorie ou de la Haute école elle-même.
- 5 Le comité note que les enseignants ne disposent pas de temps ni de moyens pour suivre des formations en pédagogie du droit.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 6 La formation en droit subit la mauvaise image de la HELdB, liée aux problèmes de gouvernance qui ont été relayés dans les médias.
- 7 La communication externe a été révisée en 2016, avec pour effet une augmentation des effectifs, selon la HELdB.
- 8 La section Droit pour sa part communique peu avec l'extérieur de manière institutionnelle. Elle est présente lors des salons comme le SIEP, mais sans avoir de stand particulier.
- 9 Le manque d'indicateurs et autres informations argumentées comme le taux d'insertion des étudiants, ne permet pas d'assurer une communication qui valorise le bachelier en droit.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Structurer les processus d'élaboration et de révision du programme, en l'ouvrant aux parties prenantes externes.
- 2 Equiper la section d'une ensemble d'indicateurs de résultats facilement mobilisables, les effectifs étudiants étant réduits.
- 3 Développer le catalogue de formation continue des enseignants, sur l'adaptation des programmes et sur les pédagogies du droit.
- 4 Renforcer la communication externe, une fois que la vision de la section aura été débattue et arrêtée au sein de la HELdB.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Le comité des experts estime que les acquis d'apprentissage mériteraient d'être mieux définis pour un bachelier professionnalisant. Il n'est pas toujours possible de comprendre les connaissances et compétences visées par l'UE. De même, le calcul et l'affectation des ECTS ne correspondent pas toujours aux acquis d'apprentissage visés ni à la charge de travail requise pour les acquérir.
- 2 Le comité des experts constate les efforts de l'équipe enseignante pour offrir une formation transversale, mixant plusieurs disciplines, y compris dans les domaines juridiques. Ceci est dû à la bonne coopération - même sans coordination officielle de section - entre enseignants, qui couvrent par eux-mêmes plusieurs domaines du droit. Les étudiants apprécient les passerelles entre les disciplines. C'est une spécificité de ce bachelier, que la section pourrait mettre en avant dans sa communication externe.
- 3 Les enseignants bénéficient d'effectif étudiants réduits qui permettent d'organiser les apprentissages quasiment individualisés. Cette approche permet d'intégrer des étudiants de divers horizons. Le comité des experts s'interroge toutefois sur les raisons du faible taux de succès (inférieur à la moyenne de la FWB), les étudiants disposant de conditions d'apprentissage favorables.
- 4 Poursuivre ses études en droit en mobilité est possible à la HELdB, quelques cas ont été rapportés. Néanmoins, la section Droit, comme la catégorie économique et la HELdB, sont loin d'avoir défini une politique internationale. L'ancrage dans la région de Bruxelles (ville internationale et milieu bilingue) autorise à penser la stratégie de la Haute école en matière de mobilité (y compris Erasmus Belgicain).

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

- 5 Les stages sont correctement suivis par les enseignants, selon leur disponibilité. Les échanges entre enseignants, étudiants et les employeurs sont prisés, puisqu'ils constituent un des rares moments de discussion sur les compétences, et donc incidemment sur la qualité de la formation. Le comité des experts note l'investissement significatif des enseignants pour suivre les stages.
- 6 Les TFE sont accompagnés par des promoteurs qui ne partagent pas la même compréhension de leur mission. Il en résulte des inégalités en termes d'accompagnement.

- 7 Le comité des experts estime que l'exposition du bachelier aux professionnels du droit est trop limitée. Des visites (au Parlement européen, par exemple) sont proposées, mais en nombre réduit sur la durée de la formation. L'essentiel des contacts avec les employeurs se déroulent durant les stages. Très peu d'intervenants professionnels sont conviés dans les enseignements dans la section.

*Droit de réponse de l'établissement*

- 8 Le comité des experts n'a pas été informé d'innovations pédagogique particulières. Le DAE mentionne des projets comme le Young Entreprise Project mais qui concerne d'autres sections. Le comité s'interroge sur le temps disponible des enseignants sur leurs propres pratiques, au-delà de simples échanges entre collègues. L'avenir de la section Droit exigerait une réflexion plus approfondie sur les pédagogies adaptées aux acquis d'apprentissages, tels qu'ils sont attendus par les employeurs (il s'agit d'un bachelier professionnalisant) mais aussi les universités qui offrent des masters. Ceux-ci sont particulièrement visés par des étudiants de ce bachelier. De même, il n'y a pas de réflexion ni de coordination sur les méthodes d'évaluation des étudiants.

*Droit de réponse de l'établissement*

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

- 9 Le bachelier Droit bénéficie d'une bonne cohérence dans sa structure et le séquençage des UE permet l'apprentissage progressif. Les effectifs réduits permettent aux enseignants d'offrir un enseignement quasiment sur-mesure aux étudiants. Leur progression est suivie de manière collective et individualisée. Ceci permet un encadrement fort, que les étudiants apprécient.
- 10 Les étudiants estiment que la charge de travail est normale et que le bachelier peut-être obtenu en 3 ans.

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

- 11 Les modalités d'évaluation n'appellent pas de remarques particulières. La précision des acquis d'apprentissage permettrait d'interroger la pertinence de certains types d'évaluation (par exemple si l'approche projet devrait être renforcée).
- 12 Le comité des experts s'interroge sur la qualité de l'évaluation de certains TFE, dont le niveau faible est néanmoins validé. Il appelle la section à la vigilance sur la notation et à renforcer, le cas échéant, l'accompagnement de l'étudiant durant ces travaux.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Affiner la description des acquis d'apprentissage de ce bachelier de droit qui permet aussi la poursuite d'études. Associer les employeurs nationaux (et opérant à l'international) est une condition indispensable.
- 2 Engager une réflexion sur la notion d'enseignement pratique. Il s'agit de garantir que les étudiants acquièrent des compétences pratiques, en sus de l'apport des stages.
- 3 Appuyer la démarche d'approche par compétence au sein des enseignements
- 4 Avoir une réflexion sur les modalités de contrôle des connaissances et des compétences qui soient plus transparentes pour les étudiants et qui les placent réellement au centre de leur apprentissage.

## 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 La section Droit est portée par une équipe solide et motivée d'enseignants statutaires. Le comité des experts note le manque d'accompagnement des nouveaux enseignants recrutés, qui mériterait d'être développé.
- 2 La section a fait le choix de recruter des enseignants statutaires, ce qui permet d'assurer une continuité et de favoriser la transversalité des disciplines. C'est une spécificité de ce bachelier, qui pourrait être davantage valorisée si la formation continue et la réflexion pédagogique étaient renforcées. Seule une coordination de section permettra de lancer la dynamique permettant de garantir les méthodes d'apprentissage les plus adéquates pour les étudiants. Il s'agit également de bien penser les objectifs de ce bachelier et ses acquis d'apprentissage, puis de recruter les enseignants adéquats.

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

- 3 Le comité d'experts considère que les conditions d'apprentissage sont bonnes. Les locaux sont spacieux, bien équipés. Les logiciels de droit sont suffisants pour ce niveau.
- 4 Les étudiants ne disposent pas d'une bibliothèque en droit fournie, mais ils peuvent se rendre dans celle de l'ULB. Le comité pense que les faibles effectifs n'incitent pas à enrichir la bibliothèque actuelle. Il s'interroge même sur sa pertinence. Une série d'ouvrages de base pourrait cependant y être à disposition.
- 5 Il manque des locaux pour les travaux de groupe et plus généralement des espaces pour permettre la vie étudiante. Ce point est à relier à la remarque sur le statut de l'étudiant dans la HELdB.
- 6 La plateforme MOODLE est sous-utilisée. L'équipe informatique est disponible pour pallier l'ensemble des problèmes. Elle apporte satisfaction aux enseignants et étudiants.
- 7 Les lieux où se trouvent la HELdB et l'environnement offrent de belles opportunités pour installer un campus vivant. Ceci dépasse le champ et la responsabilité de la section Droit, mais reste un chantier ambitieux à ouvrir.



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

- 8 Le bachelier joue son rôle d'ascenseur social. Les étudiants prennent confiance et découvrent leur potentiel. La poursuite d'études est envisagée par beaucoup. Les enseignants soutiennent les ambitions des étudiants et les informent régulièrement sur les passerelles vers les Masters.
- 9 L'accompagnement quasi individualisé prépare correctement les étudiants. En revanche, le comité des experts estime que ces faibles effectifs étudiants permettraient de renforcer l'acquisition de méthodes propres au droit (recherche documentaire, utilisation de Strada, analyse de textes juridiques) et de mieux préparer les TFE. Les formations en méthodologie sont insuffisamment développées et les étudiants semblent davantage informés que formés.
- 10 Le comité des experts note les efforts du Service d'Aide à la Réussite (SAR) pour rationaliser l'offre de soutien, l'adapter aux besoins effectifs des étudiants les plus en difficultés, et mieux communiquer sur ce service. Il note également l'ouverture de chantiers comme le suivi individualisé des abandons. Ces efforts sont à valoriser par la direction et à soutenir avec l'implication des enseignants de la section Droit et de la coordination qualité.
- 11 L'accompagnement administratif des étudiants reste à améliorer. Le secrétariat est surchargé et ne peut répondre efficacement aux besoins des étudiants en droit.

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

- 12 Le comité des experts comprend que la gouvernance délicate de la HELdB n'a pas permis d'engager des actions spécifiques en termes de collecte de données. La section en manque assurément, mais s'est contentée de la situation, puisque la coordination était assurée de manière informelle.
- 13 Le comité considère que la situation de direction intérimaire est propice à la réflexion sur le type d'indicateurs nécessaires, surtout portant sur les résultats.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Identifier les ouvrages indispensables pour les étudiants en bachelier de droit, sans élargir la gamme à des ouvrages d'intérêt mineur ou trop spécialisé pour un bachelier. En contrepartie, développer l'usage de MOODLE pour poster des documents utiles pour l'apprentissage.
- 2 Renforcer la formation en méthodologie pour l'intensifier et l'adapter aux exigences des métiers utilisant le droit.
- 3 Identifier les indicateurs facilement mobilisables, pour préparer la réflexion sur le pilotage avec la coordination de section lorsqu'elle sera installée.

## 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 salue les efforts de la coordination et des collègues enseignants pour conduire cette auto-évaluation dans un climat de crise institutionnelle. Le DAE constitue une base solide de travail, dont la plupart des conclusions ont été confirmées par le comité des experts.
- 2 Il manque cependant des aspects particuliers à la section droit, notamment sur la pédagogie, les acquis d'apprentissage, l'international et, plus généralement, sur les objectifs vers lesquels la section souhaiterait tendre. Le DAE reste davantage centré sur l'établissement que sur le programme.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 L'analyse SWOT correspond à plusieurs constats conduits par le comité d'experts.

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

- 4 Le plan d'action actuel présente des actions qui n'ont pas encore été débattues en interne. Par conséquent, il offre une opportunité d'échanges avec les enseignants, les personnels et les étudiants. Le comité des experts estime toutefois qu'il est essentiel que le diagnostic porté par le DAE soit partagé préalablement avant d'envisager le plan d'action.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts invite la section à distinguer les actions de portée immédiate (années 2018/2020) et celles à plus longue échéance, sur les 5 prochaines années.

Le court terme pourrait porter sur :

- la mise en place de la coordination de section,
- les indicateurs de résultats,
- les mécanismes simples d'assurance qualité (évaluation des enseignements).

Le long terme devrait permettre d'aborder :

- La vision du bachelier ;
- L'articulation de ce bachelier avec la mission de la HELdB qui reste à préciser ;
- Un plan pluriannuel d'action sur 5 ans ;
- La réflexion pédagogique en interne ;
- La formation continue des enseignants.

## Conclusion

La HELdB souffre d'un déficit structurel d'une direction de pleine compétence. Elle est également marquée par l'incertitude sur son devenir lié à une fusion d'établissements en négociation depuis des années.

Nonobstant ces carences dont l'institution aurait grand intérêt à sortir dans les meilleurs délais, le bachelier en Droit bénéficie d'une équipe d'enseignants motivés au service d'effectifs d'étudiants réduits et malheureusement en diminution. Quant à la coordination qualité, elle ne ménage pas ses efforts pour développer l'assurance qualité qui soit adaptée à la section droit. Ce modèle de fonctionnement ne peut perdurer si les effectifs étudiants venaient à augmenter (naturellement ou bien par fusion d'établissements), ou si les enseignants venaient à quitter cette section. Etablir une coordination pérenne et bien identifiée est indispensable pour le développement du bachelier. Actuellement, ce bachelier est en mode de survie, il a cherché à se protéger, avec succès, des problèmes de gouvernance et de mauvaises conditions de travail. Il lui faut passer en mode de développement.

Ce bachelier généraliste de bonne qualité permet aux étudiants d'entrer sur le marché du travail et de poursuivre leurs études en master. Les données manquent cependant pour mesurer l'efficacité de ce bachelier sur le succès des diplômés une fois en emploi ou en master. Il est impératif que la section se dote d'indicateurs de résultats.

Il est également impératif que la HELdB conduise une réflexion en interne et avec les parties prenantes, pour adapter et anticiper les besoins de formation. A défaut, le risque d'obsolescence de la formation est important.

# 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

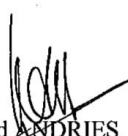
Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
1.1.	C&A	11	Le bâtiment 4C dans lequel ont lieu les activités d'apprentissage est adjacent au bâtiment 4A où sont situés les bureaux de l'administration du PO (qui gère le campus) et dont la plupart des locaux sont effectivement interdits aux étudiants et élèves. Les entretiens se sont déroulés à la Salle du Conseil du 4A suite à la suppression de la salle de réunion au 4C.
3.2.	C&A	7	D'autres contacts avec les milieux professionnels sont organisés: <b>Bloc 1:</b> - Audience du tribunal correctionnel et palais de justice; - Visite du parlement de la Fédération Wallonie Bruxelles en compagnie de Madame Marie-Françoise Nicaise (Avocat, Parlementaire, Vice-présidente de la commission de l'Aide à la jeunesse, des Maisons de justice et de la Promotion de Bruxelles,...) - Formation à l'outil Stradalex par des représentants de la société; <b>Bloc 2:</b> - Visite de la prison de Berkendael; - Rencontre avec Madame Marie-Françoise Nicaise (Avocat, Parlementaire, Vice-présidente de la commission de l'Aide à la jeunesse, des Maisons de justice et de la Promotion de Bruxelles,...) dans le cadre du cours de Législation jeunesse; - Rencontre avec Monsieur Jean-Marc Mahy ancien détenu, dessaisi du tribunal de la jeunesse. <b>Bloc 1 et 2:</b> - Rencontre avec Me Pierre Deutsch avocat de M. Dutroux (2012-2013)
3.2.	C&A	8	Projet YEP : les deux autres programmes ont été mentionnés dans la mesure où il nous semblait intéressant de mettre en avant les interactions entre le bachelier en droit et d'autres programmes

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

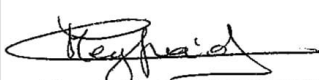
<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			proposés par la HELdB.
5.3.	C&A	4	Le plan d'action a été proposé par la coordination qualité et a fait l'objet d'une réunion entre enseignants et coordination qualité.

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

  
 M. Bernard ANDRIES  
 Directeur

Nom et signature du/de la  
coordonnateur-trice de l'autoévaluation

  
 Mme Catherine MEYFROID  
 Coordinatrice qualité  
 institutionnelle