



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Criminologie et Droit

Bachelier en Droit

Haute École en Hainaut (HEH.be)

Charles MOUMOUNI
Priscillia KAYOKA
Emmanuel PARISIS

8 juillet 2024

Table des matières

Criminologie et Droit : Haute École en Hainaut	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère A.....	9
Critère B.....	12
Critère C.....	16
Conclusion	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

Criminologie et Droit : Haute École en Hainaut

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2023-2024 à l'évaluation continue du bachelier en Droit dans le cadre du *cluster* « Criminologie et Droit ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2017-2018.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par deux membres de la Cellule exécutive, a mené une visite *in situ* le 9 novembre 2023 à la Haute École en Hainaut. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Droit, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2017-2018 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

Composition du comité¹

- Charles Moumouni, expert pair, de la profession, en gestion de la qualité, président du comité
- Priscillia Kayoka, experte étudiante
- Emmanuel Parisi, expert en gestion de la qualité

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Une culture organisationnelle familiale permettant un accompagnement de proximité des étudiants et renforçant la motivation du personnel enseignant
- La lucidité de l'analyse critique réalisée dans le document d'autoévaluation
- Une bonne coordination pédagogique de la section
- L'existence de nombreuses initiatives et actions favorisant l'instauration d'une culture qualité intégrée
- L'implémentation d'une nouvelle grille de programme prometteuse
- Le développement des ressources numériques et l'intensification de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le faible taux de participation des étudiants aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE)
- La faible adhésion des enseignants aux EEE
- La non-mise en œuvre de certaines recommandations pertinentes de l'évaluation initiale et leur non-intégration dans le plan d'action actualisé de l'entité
- Le manque d'analyse stratégique des informations statistiques sur la performance du programme par année et par cours
- Le défi de proportionnalité et d'ancrage juridique des matières non juridiques
- L'accès Internet parfois défaillant et le chauffage inadéquat de certaines salles

OPPORTUNITÉS

- Le changement du statut de la HEH.be en tant que l'une des cinq hautes écoles organisées par Wallonie-Bruxelles Enseignement
- Un réseau d'*alumni* permettant d'offrir de nombreux terrains de stage
- La possibilité de collaboration avec le campus pédagogique appelé Département de l'Éducation et Enseignement (DSEE), le barreau de Mons-Tournai et le Forum financier Mons-La-Louvière
- La possibilité d'internationalisation de la formation et de mobilité des étudiants, surtout avec l'Université d'Artois en France

MENACE

- La concurrence d'autres offres de formation, notamment l'éventualité d'un effet de balancier de l'ouverture du bachelier en Droit à Université de Mons sur le développement des effectifs.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Tirer avantage du changement de statut de la HEH.be en tant que l'une des cinq hautes écoles organisées de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour renforcer son positionnement en matière de démarche qualité.
- 2 Formaliser, mettre en visibilité et valoriser la culture organisationnelle familiale et la culture qualité comme des marqueurs identitaires du programme de Droit.
- 3 S'assurer que les nombreuses bonnes initiatives et actions identifiées et programmées soient bien précisées, rigoureusement suivies et régulièrement évaluées.
- 4 Prendre en compte dans le plan d'action actualisé tous les problèmes clés relevés dans le dossier d'avancement et les autres recommandations de l'évaluation qui ne sont pas encore mises en œuvre.
- 5 Vérifier la pertinence et la cohérence de la nouvelle grille-programme, à travers des enquêtes régulières auprès des étudiants, des diplômés, des professionnels et des maitres de stage.
- 6 Prévoir des actions de promotion des EEE dans le plan d'action actualisé, afin de renforcer l'adhésion des enseignants et la participation des étudiants.

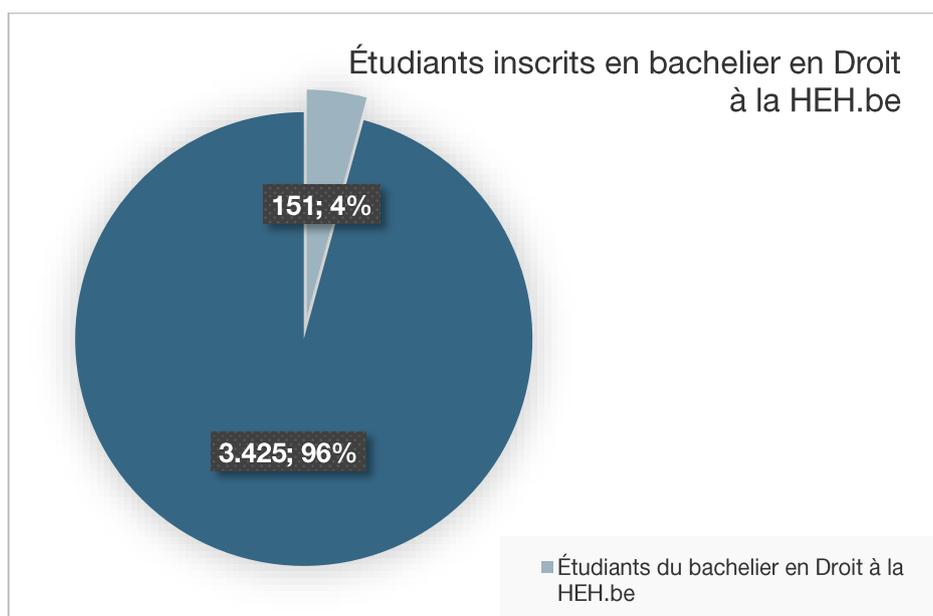
Présentation de l'établissement et du programme évalué

Créée en 1996, la Haute École en Hainaut (HEH.be) est issue de la fusion de quatre établissements : l'Institut Supérieur Industriel de Mons (ISIMs), l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique (ISEP) Mons – Tournai, l'Institut Supérieur Économique de Tournai (ISET) ; l'École sociale de Mons (ES). Disposant de campus à Mons et Tournai, la HEH.be fait partie du pôle académique Hainuyer.

La Haute École dispense 33 formations d'enseignement supérieur (bacheliers et masters) au sein de quatre départements (Sciences juridiques, économiques et de gestion - Sciences de l'éducation et Enseignement - Sciences sociales - Sciences et technologies).

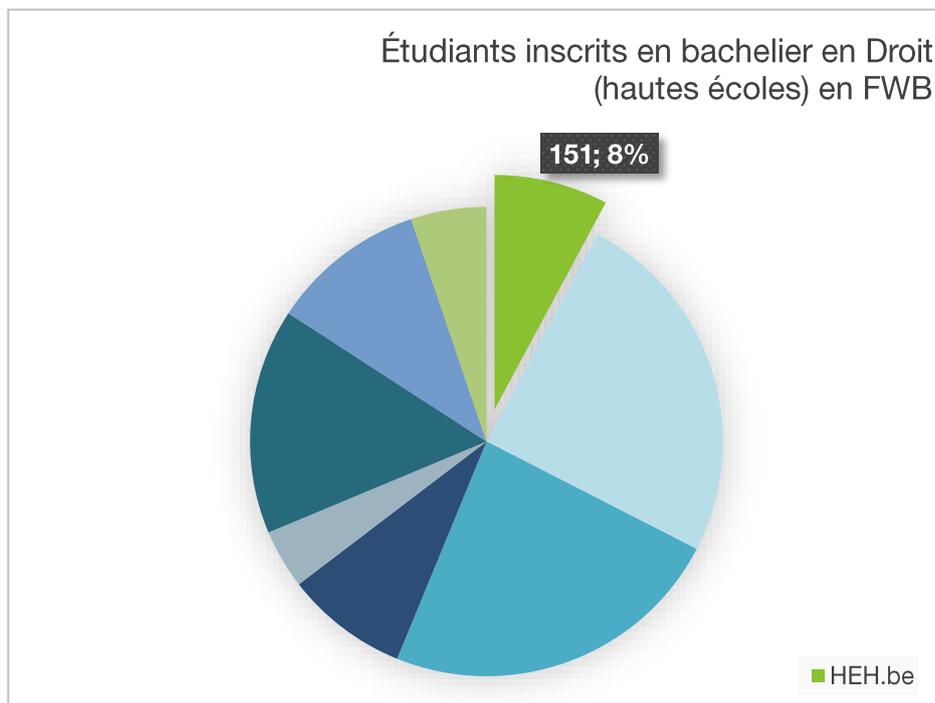
Le bachelier en Droit est organisé sur le site de Tournai. Il fait partie du département Sciences juridiques, économiques et de gestion qui, au-delà du droit, propose des bacheliers en Assistant de direction, Management du tourisme et des loisirs.

En 2021-2022, 151 étudiants étaient inscrits au bachelier en Droit à la HEH.be. Ces 151 étudiants représentaient 4% du nombre total d'étudiants inscrits à la HEH.be, à savoir : 3.576 étudiants².



² Source : ARES, base de données SATURN. Année de référence : 2021-2022.

Ces étudiants du bachelier en Droit à la HEH.be représentaient 8% du nombre total d'étudiants inscrits au même bachelier dans l'ensemble des hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), à savoir : 1.937 étudiants³.



³ *Idem.*

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le comité des experts tient d'abord à féliciter la Haute École en Hainaut (HEH.be) à Tournai pour tout l'effort qu'elle a mis à produire un dossier d'avancement clair, précis et bien structuré en fonction du référentiel de l'AEQES.

Plusieurs indicateurs dénotent un climat de changement et des évolutions marquantes depuis l'évaluation du 27 juin 2018. La HEH.be est devenue une des cinq hautes écoles, parmi les 19 que compte la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), qui sont organisées par le nouveau pouvoir organisateur Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE). Depuis lors, une répartition claire et une valorisation des responsabilités individuelles et collectives en matière de démarche qualité sont à l'œuvre.

Il se note également la prise de conscience par l'établissement du caractère enrichissant des évaluations AEQES. Elle se traduit par des actions concrètes, une appropriation et une mise en œuvre d'une bonne partie des recommandations de l'évaluation initiale. L'établissement s'est engagé dans le sens de la création de conditions d'amélioration continue des programmes, notamment à travers la mise en place d'une nouvelle grille de programme prometteuse, le développement des ressources numériques et l'intensification de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement. La HEH.be dispose aussi de mécanismes volontaristes de motivation de son personnel et de ses étudiants.

L'établissement dispose toutefois d'une marge d'amélioration au niveau de chacun des trois critères d'évaluation continue (A, B et C), qui lui permettra de créer une culture qualité intégrée et généralisée au niveau de la section Droit de son Département des sciences économiques, juridiques et de gestion.

Critère A

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

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

1 Le dossier d'avancement témoigne d'une démarche réflexive et autocritique d'amélioration continue et énonce clairement les avancées remarquables de la Haute École en Hainaut (HEH.be) depuis l'évaluation initiale. Le socle institutionnel de l'établissement a changé depuis la dernière évaluation. La HEH.be est devenue une des cinq hautes écoles, parmi les 19 que compte la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), qui sont organisées par le nouveau pouvoir organisateur Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE). La HEH.be est présente dans le pôle académique et à l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES). Le comité des experts n'a toutefois pas observé la mise en avant du lien stratégique entre ce changement de statut et la démarche qualité de l'établissement et des possibilités que cela offre en termes de rencontres de direction des cinq hautes écoles du réseau WBE, de création d'un réseautage, d'éventuelles collaborations, d'échanges de bonnes pratiques, notamment au niveau des évaluations des enseignements par les étudiants ou d'intervenants en matières de formation continue.

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

2 Le Département des sciences économiques, juridiques et de gestion (DSEJG), dont relève la section Droit, se caractérise par la stabilité de sa gouvernance, grâce au renouvellement du mandat de sa directrice pour cinq ans. La gouvernance de la section est renforcée par la création de nouveaux postes et une répartition claire des responsabilités (nouvelle coordination de section, nouvelle gouvernance de la commission et de la cellule qualité, renouvellement de la coordination pédagogique, renforcement du soutien psychologique, etc.).

Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

3 La HEH.be a posé des actions concrètes dans le sens de l'appropriation et de la mise en œuvre d'une bonne partie des recommandations de l'évaluation initiale. Elle a fait le suivi du plan d'action du cursus Droit (2018-2019), élaboré un plan d'action institutionnel (2021-2026), actualisé l'analyse SWOT de la section (2023) et réactualisé son plan d'action pour le court terme (actions 2023-2024) et le long terme (actions récurrentes). Les nombreuses bonnes initiatives et actions identifiées et programmées méritent, cependant, d'être bien précisées, rigoureusement suivies et régulièrement évaluées par la cellule qualité chargée du suivi des évaluations.

4 Par ailleurs, le comité des experts constate que ces différents outils stratégiques prennent en compte, dans une large mesure, les problèmes identifiés dans le cursus. La section

Droit a su se saisir des recommandations formulées par l'évaluation initiale pour améliorer la formation proposée. Mais, le plan d'action actualisé ne prend pas en compte certains problèmes clés relevés dans le dossier d'avancement et certaines recommandations de l'évaluation précédente dont l'inadéquation n'est pas démontrée eu égard aux objectifs poursuivis par l'établissement (« *fitness for purpose* »).

- 5 En effet, le dossier d'avancement relève les difficultés des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE). Mais, le plan d'action actualisé de la section Droit ne comporte aucune action sur les EEE, alors que l'axe 3 du plan d'action institutionnel 2021-2026 vise la promotion de la culture de l'évaluation des formations.
- 6 Les stages en milieu professionnel constituent une dimension centrale dans la formation dispensée par la HEH.be. De nombreux milieux de stages contribuent avec enthousiasme à la formation des étudiants de la section. Les stages ne sont pourtant pas explicitement repris dans le plan d'action actualisé en dehors de l'action de collaboration avec les professionnels du droit qui est envisagée.

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

- 7 En ce qui concerne les recommandations non encore mises en œuvre, le comité note celle relative à la politique linguistique de la section (enseignement des langues), qui n'a pas encore connu une traduction concrète ; le plan d'action actualisé, tout comme le plan d'action 2017, ne contient aucune action sur cette recommandation, même si les professeurs de langues ont été invités, lors des réflexions sur les grilles-programmes, à envisager la politique linguistique qui permettrait d'optimiser le bagage linguistique des étudiants. Aussi n'y a-t-il toujours pas de données évaluatives sur la corrélation entre l'accompagnement des étudiants et leurs résultats, comme le recommandait l'évaluation initiale ; le plan d'action actualisé n'a pas pris en compte cette recommandation. La recommandation sur la collaboration avec le campus pédagogique Département de l'Éducation et de l'Enseignement (DSEE) n'a pas été mise en œuvre ; une collaboration avec le barreau de Mons-Tournai et le Forum financier Mons-La-Louvière a été envisagée, mais n'a pas été reprise dans le plan actualisé. Les recommandations de l'évaluation initiale sur l'internationalisation de la formation et sur la mobilité des étudiants n'ont pas encore été suivies ; la signature d'un partenariat avec l'Université d'Artois a été envisagée, mais n'a pas été reprise dans le plan actualisé.

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

- 8 D'autres défis survenant dans l'environnement institutionnel de la HEH.be ne sont pas encore traduits dans ses objectifs stratégiques. Il en est ainsi des effectifs étudiants dans un contexte de plus en plus concurrentiel et du ratio des diplômés. En effet, l'évolution du nombre d'inscriptions en début de cycle de Droit ne semble soulever aucune préoccupation. Le Département ne s'est pas encore donné une stratégie de développement de ses effectifs étudiants, se prévalant de leur stabilité. Or, l'analyse de l'impact d'un bachelier concurrent dans la région de Mons sur le programme de la HEH.be aurait été souhaitable. Il conviendrait de s'interroger sur les perspectives d'impact sur la section Droit de la HEH.be en termes de diminution, de stabilité ou d'augmentation des effectifs.
- 9 Par ailleurs, la HEH.be ne se donne pas d'objectif stratégique à partir des informations statistiques de la performance de la section Droit par année et par cours. Elle se prévaut aussi de leur stabilité et ne se donne pas d'objectif concernant l'amélioration des taux de réussite.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 10 La HEH.be et le Département ont revu de manière très significative leur communication externe pour une meilleure visibilité, à travers la production d'une nouvelle brochure du Département présentant les grilles de formation, les projets, les métiers, les passerelles, etc. ; une refonte graphique complète de l'identité visuelle de la HEH.be ; la création d'un nouveau logo ; la mise à disposition du public d'un *folder* reprenant le plan institutionnel de la HEH.be ; la création de pages *Facebook* et *Instagram* spécifiques pour la section Droit ; etc.
- 11 La HEH.be a aussi œuvré pour une meilleure lisibilité de sa communication interne et le renforcement de sa démarche d'amélioration continue, notamment à travers la plateforme numérique eCampus (utilisée de manière exponentielle), l'outil hyperplanning, la cellule e-learning, la commission du développement durable et une campagne d'affichage interne sur les outils, les contenus et les services qualité.
- 12 La HEH.be dispose toutefois d'une marge de progrès quant à l'évaluation de l'utilisation effective et efficace de ces outils de communication interne en lien avec la démarche qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Tirer avantage du changement de statut de la HEH.be en tant que l'une des cinq hautes écoles organisées par le nouveau pouvoir organisateur Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) pour renforcer son positionnement en matière de démarche qualité.
- 2 S'assurer que les nombreuses bonnes initiatives et actions identifiées et programmées soient bien précisées, rigoureusement suivies et régulièrement évaluées.
- 3 Prendre en compte dans le plan d'action actualisé tous les problèmes clés relevés dans le dossier d'avancement et les autres recommandations de l'évaluation qui ne sont pas encore mises en œuvre.
- 4 Traduire en objectifs stratégiques certains défis survenant dans l'environnement institutionnel de la HEH.be, notamment, l'effet de balancier de l'ouverture du bachelier en Droit à Université de Mons sur le développement des effectifs de la section, en positionnant le programme de la HEH.be comme une porte d'entrée vers l'université, avec son diplôme de bachelier, ses trois stages et la passerelle en master.
- 5 Tirer les conséquences des statistiques de la performance de la section par année et par cours et les traduire en objectifs stratégiques.
- 6 Évaluer l'effectivité et l'efficacité de l'utilisation des outils de communication interne en lien avec la démarche qualité.

Critère B

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

CONSTATS ET ANALYSES

Pertinence du programme

- 1 La HEH.be propose un cursus permettant aux étudiants, soit d'intégrer rapidement et durablement le monde professionnel, soit de poursuivre et de réussir un parcours universitaire en passant par la passerelle du master.
- 2 Depuis l'évaluation initiale de 2018, une nouvelle grille-programme est en implémentation. Elle comporte des cours et activités juridiques et non juridiques, liant droit, économie et sciences humaines, et menés dans une approche pratique et professionnelle.
- 3 De nouvelles activités d'apprentissage ont été créées : « Fondements du droit » (refonte du cours), « Sociologie du droit », « Droit des marchés publics », travaux pratiques, outils statistiques, méthodologie de lecture de décisions de justice, sorties pédagogiques dans les tribunaux et milieux professionnels, séminaire interculturel, perfectionnement en français, intégration transversale des objectifs du développement durable (ODD) dans les fiches ECTS, etc.
- 4 Des mécanismes formalisés et des échanges avec les étudiants, les *alumni* et les professionnels permettent à la HEH.be d'avoir une espérance raisonnable en termes de pertinence du programme de la section Droit. Plus précisément, les sources de vérification de cette pertinence sont constituées par les contenus des évaluations des maîtres de stage (constitués pour une grande partie d'anciens étudiants), la base de données et le feedback des *alumni*, les avis des employeurs à l'occasion des *Jobdays* pour la section Droit et l'enquête systématisée auprès des professionnels.
- 5 Le comité des experts observe toutefois que plusieurs aspects du programme pourraient être améliorés du point de vue de sa pertinence. En effet, si l'insertion et le renforcement des matières non juridiques comme le développement durable, l'économie et la comptabilité sont à encourager, elles peuvent prendre une place disproportionnée dans le programme, surtout lorsqu'elles ne sont pas suffisamment ancrées dans la formation juridique. Le comité constate que des réflexions et des efforts sont en cours pour y remédier.
- 6 L'organisation judiciaire et les spécificités de certains métiers judiciaires comme ceux de greffier et de huissier peuvent être davantage expliquées dans la formation.
- 7 Comme indiqué précédemment, l'insuffisance d'activités d'apprentissage en langues néerlandaise et anglaise spécifiques au cursus Droit, peut être davantage prise en compte. La section dispose d'un laboratoire de langues bien équipé qui peut servir à cette fin. Une réflexion est en cours afin que les professeurs de droit transmettent leurs exercices pratiques et analyses jurisprudentielles aux professeurs de langue, en vue de mieux ancrer ces cours dans la formation juridique.

- 8 Par ailleurs, le comité constate que les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ne sont pas efficacement mises en œuvre dans la section. Les EEE se caractérisent par le faible taux de participation des étudiants ; le ton parfois inapproprié des commentaires postés par les étudiants ; la faible adhésion des enseignants, qui se sentent jugés personnellement ou craignent l'utilisation des résultats à des fins de sanction. Comme souligné plus haut, le plan d'action actualisé de la section Droit ne comporte pourtant aucune action sur les EEE.

Cohérence du programme

- 9 L'élaboration d'une nouvelle grille-programme suite à l'évaluation initiale avait pour objectif, entre autres, de résoudre les incohérences identifiées. Plus précisément, elle vise à mettre en cohérence les acquis d'apprentissage et les unités d'enseignement (UE) et à supprimer les doublons tout au long du cursus.
- 10 La méthodologie mise en œuvre pour la modification de la grille-programme est inclusive. Une profonde réflexion a été réalisée dans une logique de transversalité. Cette démarche a permis la prise en compte des avis des enseignants, des étudiants et des remarques de l'évaluation précédente.
- 11 Il en a résulté plusieurs innovations dans le sens de la cohérence du programme, notamment, l'organisation de séances pédagogiques, le renforcement de la collaboration entre enseignants et la création de binômes et trinômes synergiques d'enseignants constitués dans certaines unités d'enseignement. Par exemple, le cours de « Fondements du droit » et de « Psychologie » sont associés, comme les cours de « Droit commercial » et de « Droit fiscal » ; deux enseignants coordonnent leur intervention dans les Contrats spéciaux : l'un donne la théorie, l'autre fait les exercices. Cette collaboration donne lieu à des évaluations à cotation unique ou des évaluations intégrées en jury par UE et non par cours.
- 12 Malgré son caractère prometteur, cette nouvelle grille programme et les collaborations auxquelles elle donne lieu, mériteraient d'être régulièrement évaluées. Or, le comité constate de façon générale les difficultés de la section à programmer des enquêtes régulières auprès des étudiants, des diplômés, des professionnels et des maîtres de stage. L'évaluation formelle de la pertinence et de la cohérence de la nouvelle grille-programme, en dehors des sources informelles énoncées précédemment, est alors prévue dans trois ans, plutôt que de se réaliser au fur et à mesure de son implémentation.

Efficacité et équité du programme

- 13 Plusieurs dispositifs et activités mis en place par la HEH.be et le Département témoignent d'un programme équitable, à taille humaine, centré sur les étudiants. La Commission d'aide à la réussite a mis en place un véritable parcours d'accueil des étudiants en début de cycle. Elle offre par la suite un accompagnement individualisé et de proximité aux étudiants, qui part même de la résolution de problèmes de vie privée jusqu'aux séances de remédiation organisées pour combler les lacunes dans certains cours. Chaque étudiant est connu par son prénom.

- 14 De nombreuses activités d'aide à la réussite, de service social et de service d'inclusion sont organisées, incluant des activités transversales (mémorisation, blocus, prise de notes, trucs et astuces, etc.) et des activités de bien-être des étudiants. Une psychologue a été recrutée à cette fin, qui sert également de personne référente pour les demandes de plan d'accompagnement individualisé (PAI). Il existe cependant un point de questionnement sur la visibilité de la psychologue (qui vient dans l'établissement une fois par semaine) et sa participation à la « vie familiale » de la section. Le tutorat est fortement apprécié par les étudiants, mais sans doute pas suffisamment connu dès le début de la formation. Le comité note toutefois les efforts de la section pour faire connaître ce service.
- 15 Pour rappel, la section n'a toujours pas de données évaluatives sur la corrélation entre l'accompagnement des étudiants et leurs résultats. La diminution du nombre de diplômés est à mettre en regard de cette remarque tout comme l'augmentation du nombre d'étudiants ayant un PAI.
- 16 L'efficacité du programme se constate et s'analyse aussi par les ressources et pratiques pédagogiques innovantes de la section, notamment au moyen des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) : *Suite Windows, Wooclap, Kahoot, Suite Studio Canva, Learning apps*, logiciel *Compilatio*, collaboration avec *Form@Hetice*, etc. Le matériel et les ressources numériques ont été acquis grâce au financement du plan de relance européen en matière de stratégie numérique. Par la dynamique imposée par la pandémie du Covid-19, le développement et l'utilisation des outils numériques sont en forte hausse dans la section. La plateforme eCampus est très appréciée par les étudiants et par les professeurs. Une cellule e-learning a été créée pour aider les professeurs et les étudiants à s'adapter aux outils technologiques. Une personne ressource en techno-pédagogie a été engagée pour accompagner les nouveaux enseignants.
- 17 Le comité relève toutefois quelques points d'amélioration de l'efficacité et de l'équité du programme. L'accès à Internet par Wi-Fi dans le bâtiment de la section n'est pas toujours optimal. Le chauffage est insuffisant dans certaines salles de classe en hiver. La section pourrait aussi veiller davantage au fonctionnement de tous les projecteurs.
- 18 Si la participation des professionnels du milieu juridique à la formation des étudiants est un atout important pour la pertinence et l'efficacité du programme, ces professionnels enseignants peuvent avoir du mal à suivre les innovations pédagogiques. Même si une personne ressource en techno-pédagogie a été engagée, il n'en demeure pas moins que la formation continue des enseignants se fait sur une base volontaire, ce qui laisse craindre qu'elle ne se fasse à deux vitesses. Le comité constate toutefois qu'il y a parfois des formations qui concernent tous les enseignants ; par exemple, celle portant sur l'approche-programme. La section aurait alors avantage à se doter d'une politique de formation continue des enseignants. Dans cette optique, il faut noter qu'une commission de formation continue a déjà été mise en place sur fonds propres, dont la mission consiste à proposer aux enseignants des journées pédagogiques sur différentes thématiques. Une plateforme *sharepoint* centralise les formations organisées à l'interne.

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

- 19 Par ailleurs, le comité constate la légère diminution des maitres-assistants ; le peu de mobilité des étudiants et des enseignants dans le cursus ; et la non-évaluation de l'efficacité du projet soumis au plan européen de relance numérique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre davantage l'accent sur l'organisation judiciaire et expliquer dans la formation les spécificités de certains métiers judiciaires comme ceux de juge, de greffier et d'huissier.
- 2 Continuer de veiller à la proportion et à l'ancrage dans la formation juridique des matières non juridiques.
- 3 Renforcer les activités d'apprentissage en langues néerlandaise et anglaise spécifiques au cursus droit.
- 4 Mettre en œuvre rapidement le point 1 de l'axe 1 du plan d'action actualisé pour vérifier la pertinence et la cohérence de la nouvelle grille-programme, à travers des enquêtes régulières auprès des étudiants, des diplômés, des professionnels et des maîtres de stage.
- 5 Prévoir des actions de promotion des EEE dans le plan d'action actualisé en lien avec le plan institutionnel.
- 6 Évaluer la corrélation entre l'accompagnement des étudiants et leurs résultats.
- 7 Rendre visible et intégrer la psychologue dans la famille organisationnelle de la section, tout en protégeant la discrétion et la confidentialité de son travail.
- 8 Continuer les efforts pour faire connaître le tutorat dès le début de la formation.
- 9 Faire adhérer et intégrer les nouveaux enseignants et les professionnels enseignants à la démarche qualité.
- 10 Se doter d'une politique de formation continue des enseignants.

Critère C

CONSTATS ET ANALYSES

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

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La HEH.be, le Département et la section ont conscience du caractère enrichissant des évaluations AEQES et posent des actions concrètes dans le sens de l'instauration d'une culture qualité dans le cursus Droit. La HEH.be a participé à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle de l'AEQES et élaboré son plan stratégique institutionnel pluriannuel 2021-2026. L'axe 3 du plan d'action institutionnel 2021-2026 comporte un axe « Culture qualité intégrée ».
- 2 C'est dans ce contexte que l'établissement dispose d'une coordinatrice qualité au niveau central, avec des relais par section. Des heures spécifiquement dédiées à la qualité ont été affectées à une enseignante de la section Droit. Le comité des experts constate la création d'un climat de changement institutionnel, d'amélioration continue des programmes et de motivation des étudiants et des membres du personnel, se traduisant par une culture organisationnelle familiale et organique.
- 3 Le comité constate que la démarche d'amélioration continue est répartie entre le coordonnateur pédagogique et le coordonnateur de la section, avec une organisation basée sur le déroulement de l'année académique.
- 4 Si la refonte des responsabilités est à saluer, il est cependant à craindre que la distribution des fonctions pédagogiques entre deux enseignants, par suite de la suppression du poste de chef des travaux en droit, ne pose un problème de surcharge de travail, même si ces responsables sont soutenus par d'autres collègues sur une base volontaire, dans la mise en œuvre des projets et actions.

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

Implication des parties prenantes

- 5 La culture qualité se diffuse au sein de l'établissement, du Département et de la section. Le comité constate l'implication des parties prenantes dans la gouvernance, qui se traduit par un travail d'équipe entre la direction du département, la coordination de section, la coordination pédagogique et qualité, les enseignants et les délégués et représentants étudiants. Le comité note une répartition claire et une valorisation des responsabilités individuelles et collectives dans la chaîne qualité.

- 6 Les délégués de classe ont une place importante. Ils peuvent rencontrer le coordinateur de section pour faire part de tensions vécues au sein de la classe. L'implication des représentants étudiants permet de faire remonter les attentes et ressentis de leurs camarades au conseil pédagogique et dans les autres instances de gouvernance de la HEH.be. Des équipes d'étudiants « ambassadeurs » sont formées pour représenter la HEH.be dans leurs établissements secondaires respectifs et lors des événements organisés par le Département. Les anciens étudiants sont aussi mis à contribution ; depuis 2015-2016, un fichier *Google Forms des Alumni* a été créé. Ce fichier sera envoyé annuellement en vue de constituer une base de données fiable et exploitable.
- 7 Malgré ces avancées, le comité constate plusieurs points d'amélioration qui méritent d'être surveillés. La démarche qualité n'est pas suffisamment objectivée et promue comme telle auprès de toutes les parties prenantes internes. Il est difficile au comité d'apprécier le caractère participatif des mécanismes d'implication des parties prenantes internes et externes dans la qualité. Le comité n'a pas obtenu la confirmation de l'effectivité des retours des délégués auprès de leurs camarades étudiants. L'entité a, pour le moins, de la difficulté à impliquer l'ensemble des personnels enseignants. Ainsi, la diffusion de la culture qualité au sein de l'entité n'a pas encore permis de créer une adhésion collective au processus d'évaluation des enseignements. Si le plan d'action institutionnel prévoit des actions pour la mise en place de ces évaluations, il n'en est fait aucune mention dans le plan d'action du programme. Quant aux *alumni*, la mise à jour et l'analyse de la base de données constituée à leur sujet demeurent un défi pour le Département.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 8 L'établissement s'engage explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de sa gestion par la participation pérenne aux appels à projets ; par l'organisation interne de moments d'échanges avec les étudiants, les enseignants et les professionnels ; par le développement d'outils numériques ; et par la réflexion sur les moyens de communication interne et externe.
- 9 De nombreux outils ont été élaborés, qui traduisent l'adéquation entre les valeurs de l'établissement et la démarche qualité : un plan d'action institutionnel 2021-2026, un guide du personnel, une charte d'intégrité intellectuelle, un guide de la recherche documentaire, un guide du référencement, etc.
- 10 Mais, la mission, la vision et les valeurs de la HEH.be ne sont pas suffisamment mises en évidence ou en visibilité, du moins dans le dossier d'avancement.
- 11 De la même manière, la qualité n'est pas clairement positionnée comme un marqueur identitaire de la HEH.be, du Département et de la section, malgré tous les efforts fournis dans ce sens depuis l'évaluation initiale. La culture organisationnelle familiale du Département et de la section Droit aurait pu être objectivée comme un marqueur identitaire du programme. Les nombreuses pratiques de développement durable de l'entité auraient pu être estampillées « démarche qualité institutionnelle » : guide d'impression papier, consommation bio, consommation responsable, affiches sur l'impact des plastiques à usage unique, distribution de *mugs* en bambou à l'ensemble du campus, etc.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre davantage en évidence la mission, la vision et les valeurs de la HEH.be en lien avec la culture qualité.
- 2 Formaliser, mettre en visibilité et valoriser la culture organisationnelle familiale et la culture qualité comme des marqueurs identitaires du programme de Droit.
- 3 Estampiller comme « démarche qualité institutionnelle » les nombreuses pratiques de développement durable de l'entité.
- 4 Surveiller la distribution des fonctions pédagogiques entre deux enseignants, par suite de la suppression du poste de chef des travaux en droit, pour éviter qu'il ne se pose un problème de surcharge de travail.
- 5 S'assurer de l'effectivité des retours des délégués et représentants étudiants auprès de leurs camarades.
- 6 Renforcer le caractère participatif des mécanismes d'implication des parties prenantes internes (enseignants et étudiants) et externes (*alumni* et professionnels).
- 7 Créer effectivement une adhésion collective au processus d'évaluation des enseignements par les étudiants, qui est au cœur de la culture qualité.

Conclusion

Somme toute, le comité souligne le fort engagement de la direction et des membres du personnel dans la démarche qualité ; la culture organisationnelle familiale qui permet un accompagnement de proximité des étudiants et renforce la motivation du personnel enseignant ; l'existence de nombreuses initiatives et actions qui méritent d'être estampillées « démarche qualité » afin de favoriser la prise de conscience d'une culture qualité intégrée.

Outre ces points forts, le comité note plusieurs bonnes pratiques sous-tendant le programme : la mise en valeur de chaque responsable dans la chaîne qualité ; l'accompagnement individualisé et les activités de bien-être des étudiants ; la méthodologie inclusive (sous réserve de la participation des milieux professionnels) mise en œuvre pour la modification de la grille-programme ; l'intégration des ODD dans les fiches ECTS (sous réserve du renforcement de leur lien avec le droit pour leur donner davantage de sens).

Cependant, l'établissement dispose d'une marge d'amélioration de son programme. La conscience d'une culture organisationnelle familiale et l'existence d'une culture d'évaluation continue et de qualité mériteraient d'être clairement formalisées, mises en visibilité et valorisées comme des marqueurs identitaires du programme de Droit. Dans cet esprit, les nombreuses initiatives et actions seront bien précisées, rigoureusement suivies et régulièrement évaluées. Le changement du statut de la HEH.be en tant que l'une des cinq Hautes Écoles organisées sur l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles pourrait être mieux valorisé pour renforcer le positionnement de HEH.be en matière de démarche qualité.

Par ailleurs, la HEH.be pourrait faire davantage d'effort dans le sens du développement stratégique de son programme. Il aurait intérêt à examiner l'éventualité d'un effet de balancier de l'ouverture du bachelier en Droit à Université de Mons, qui pourrait déboucher sur une diminution, une augmentation ou une stabilisation de ses effectifs. La HEH.be devrait aussi concevoir et mettre en œuvre des stratégies pour répondre à un certain nombre de défis relevés dans le dossier d'avancement, à savoir : le faible taux de participation des étudiants aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ; le caractère global de l'évaluation (par unité d'enseignement et non par activité d'apprentissage) ; le ton, parfois inapproprié, des commentaires postés par les étudiants ; la faible adhésion des enseignants (qui se sentent jugés personnellement).

Enfin, le programme serait davantage amélioré si la HEH.be pouvait mettre en œuvre les recommandations pertinentes de l'évaluation initiale qui ne figurent pas dans son plan d'action actualisé, notamment, celles liées à la politique linguistique, à l'internationalisation de la formation et à la mobilité des étudiants.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Criminologie et Droit
2023-2024

Droit de réponse de l'établissement évalué

Partie du rapport (A, B ou C)	Observations de fond
Critère A.1.	« Le comité des experts n'a toutefois pas observé le lien stratégique qui devrait être fait entre ce changement de statut et la démarche qualité de l'établissement ». Cela permet aux directions des 5 hautes écoles du réseau WBE de se rencontrer, de créer un réseautage, d'envisager des collaborations et d'échanger les bonnes pratiques suivies dans chaque établissement, notamment au niveau des EEE ou d'intervenants en matière de formation continue.
Critère A.6.	<i>"Ils sont pourtant absents dans le plan d'action actualisé"</i> Les contacts avec les milieux professionnels sont mis en œuvre tout au long du parcours académique et notamment lors des stages, et ce dès le début du cycle. La HEH.be est à l'écoute des recommandations des professionnels. Dans cette perspective, la grille d'évaluation des stages porte notamment sur les connaissances et les compétences des étudiants stagiaires au moment de leur arrivée sur le lieu de stage. Les avis recueillis auprès des professionnels permettent une adaptation du contenu de cours. Une formalisation des avis exprimés sera davantage exploitée, comme cela est précisé dans le plan d'action – Axe 2 – communication externe point 1.
Critère A.7.	Lors des réflexions sur les grilles-programmes, les professeurs de langues ont été invités à réfléchir sur la politique linguistique à mener en vue d'optimiser le bagage linguistique des étudiants. Ils ont intégré des contenus juridiques et actualisent ceux-ci en partenariat avec les professeurs de droit. Plan d'action axe 1 – 1.
Critère B.18.	<i>"au sujet de la formation continue"</i> La HEH.be a mis sur pied, sur fonds propres, une commission de Formation continue qui propose aux enseignants des journées de formation sur une thématique pédagogique. Une plateforme <i>Sharepoint</i> centralisant les diverses formations organisées en interne a été créée. Elle sera accessible aux enseignants et membres du personnel dès la prochaine rentrée académique. Par ailleurs, les enseignants sollicitent aussi la direction pour participer à des recyclages dans les matières dispensées pour actualiser les connaissances. Plan d'action axe 3 – 2.
Critère C.4.	<i>"surcharge de travail"</i> . Ces responsables sont néanmoins soutenus par d'autres collègues, sur une base volontaire, dans la mise en œuvre des projets et actions grâce aux heures dédicacées aux missions.

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

Nom, date et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Muriel Monnart
Directrice de département,
le 04/07/2024

Fabian Gillard
Coordonnateur de
l'autoévaluation,
le 04/07/2024