



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Criminologie et Droit

Bachelier en Droit

Institut des carrières commerciales
(ICC)

Sébastien BERNARD
Ilan DUBUCQ
Emmanuel PARISIS

8 juillet 2024

Table des matières

Criminologie et Droit : Institut des carrières commerciales.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	10
Critère C.....	12
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

Criminologie et Droit : Institut des carrières commerciales

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 un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite *in situ*, le 20 mars 2024 à l'Institut des carrières commerciales. Le présent rapport¹ 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.

Composition du comité²

- Sébastien Bernard, expert pair, président du comité
- Ilan Dubucq, expert étudiant
- Emmanuel Parisi, expert en gestion de la qualité

¹ Dans ce rapport, le masculin est utilisé à titre épique.

² 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

- Équipe animée d'une volonté de bien faire pour résoudre les difficultés des étudiants
- Dynamisme des enseignants rencontrés lors de la visite
- Prise en compte de certaines recommandations formulées lors de l'évaluation initiale telles que l'instauration de réunions semestrielles avec les chargés de cours
- Amélioration de l'accès aux ressources documentaires
- Intérêt de l'aide à la réussite mise en place (soutien psychologique)

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Posture de la direction qui cultive une forme de défiance à l'égard de la méthodologie mise en œuvre par l'AEQES en matière d'évaluation de la qualité la conduisant à dévaloriser ce qui est fait dans l'établissement en n'en rendant pas compte complètement
- Absence de formalisation d'une démarche qualité
- Fragilité d'un système qualité qui repose essentiellement sur les relations interpersonnelles informelles
- Représentation des étudiants inexistante
- Absence d'évaluation des enseignements par les étudiants

OPPORTUNITÉS

- Seul établissement d'enseignement de promotion sociale à proposer un bachelier en Droit dans la région bruxelloise
- Soutien du CPEONS (conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné) en appui des actions qualité menés par les établissements du réseau

MENACES

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Prendre conscience que l'ICC dispose des mêmes moyens que les autres établissements d'enseignement de promotion sociale pour mettre en place - s'il le souhaite - un système qualité adapté à ses caractéristiques.
- 2 Identifier une fonction de coordinateur chargé de la qualité distincte de la direction et la proposer à un membre de l'équipe pédagogique.
- 3 Formaliser un certain nombre de procédures nécessaire à l'institution d'une démarche qualité telles qu'une évaluation des enseignements par les étudiants.
- 4 Rechercher une voie permettant l'implication des étudiants, *a minima* en procédant à la désignation de délégués.
- 5 Diversifier les mesures d'aide à la réussite.
- 6 Créer des liens avec les diplômés et en inviter certains à rencontrer les étudiants actuels.
- 7 Dépasser certains tabous en acceptant de solliciter le réseau CPEONS ou encore de réfléchir à la manière dont la marge d'autonomie pourrait être utilisée dans un objectif de qualité.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

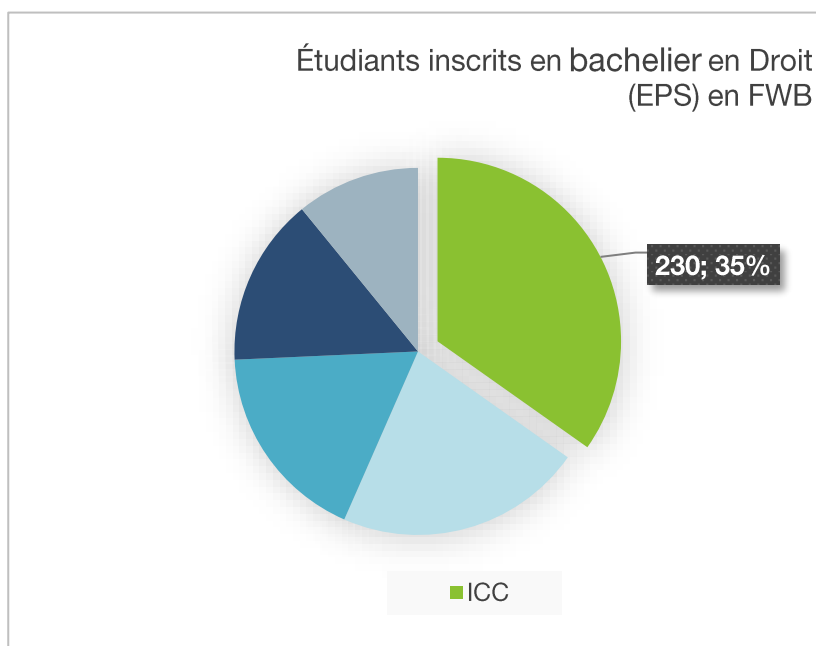
Situé au centre-ville, au sein du Palais du Midi, l'Institut des carrières commerciales (ICC) est un établissement d'enseignement de promotion sociale organisé par la ville de Bruxelles, relevant du conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné (CPEONS).

L'ICC offre les formations suivantes en enseignement supérieur économique, de type court :

- bachelier en Comptabilité – option : gestion,
- bachelier en Droit, qui fait l'objet de la présente évaluation continue,
- bachelier en Informatique de gestion,
- bachelier en Assistant de direction.

Le bachelier en Droit se donne du lundi au jeudi, en journée (de 13h30 à 17h20), en soirée (de 17h40 à 21h30), ou en horaire « mixte » (jour/soir).

En 2021-2022, le bachelier en Droit à l'ICC comptait 230 étudiants, représentant 35% du nombre d'étudiants inscrits dans ce même bachelier en Droit organisé dans des établissements d'enseignement de promotion sociale (EPS) en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), le nombre total des étudiants du bachelier en Droit EPS s'élevant à 661 étudiants³.



³ Les chiffres proviennent d'une information donnée par les établissements. Dans le nombre total d'étudiants pour le bachelier en Droit EPS en FWB ne sont pas repris les étudiants inscrits dans un des établissements d'EPS organisant le bachelier en Droit, pour lequel nous ne disposons pas de données chiffrées.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'ICC continue à être le seul établissement à proposer un bachelier en Droit d'enseignement de promotion sociale (EPS) dans la région de Bruxelles, répondant ainsi à un besoin évident qui avait déjà été relevé lors de l'évaluation initiale de ce programme ayant eu lieu en 2018.

Pour la présente évaluation continue, l'établissement a déclaré à l'AEQES un changement d'interlocuteur au titre de la qualité : le directeur s'en chargeant désormais alors que c'est le directeur adjoint qui exerçait auparavant cette responsabilité.

L'entretien préalable qui a eu lieu le 25 septembre 2023 a permis au directeur de rencontrer le président du comité et le membre de la cellule exécutive de l'AEQES en charge de cette évaluation. Le directeur a rappelé le contexte dans lequel le bachelier en Droit était dispensé à l'ICC : cadre de l'enseignement de promotion sociale caractérisé par une démarche essentiellement professionnalisante, réalité socio-économique du quartier peu favorisé dans lequel l'établissement est installé, institut de petite taille (environ 200 étudiants inscrits au programme « Droit », entre 2018-2019 et 2022-2023⁴) et très faible liberté, le contenu du programme étant fixé par le dossier pédagogique.

Compte tenu du caractère très lacunaire du dossier transmis à l'AEQES (absence de plan d'action, dossier d'avancement n'analysant pas la situation au prisme des critères attendus), une demande d'envoi de documents complémentaires a été faite lors de l'entretien préalable. Après de multiples relances par la cellule exécutive de l'AEQES, ceux-ci sont parvenus début mars 2024 alors que les membres du comité auraient dû en disposer en début d'année 2023-2024, ce retard compliquant la préparation de la visite. Ces documents complémentaires comprenaient le plan d'action manquant ainsi qu'un texte dans lequel le directeur de l'établissement indiquait notamment « *il est difficile d'adhérer à la démarche qualité telle qu'elle se présente : mobilisant des ressources que nous n'avons pas, étrangère à notre réalité et mettant en œuvre des outils d'évaluation faiblement pertinents pour l'EPS* ».

Malgré des changements de planning des entretiens jusqu'au jour de la visite, celle-ci a eu lieu le 20 mars 2024 dans de bonnes conditions matérielles. Le comité regrette en revanche la taille réduite des panels qu'il lui a été permis de rencontrer : outre le directeur et son adjoint, seulement deux enseignants et deux étudiants étaient présents lors des entretiens. Cette situation, inédite dans l'ensemble des établissements visités - y compris ceux d'enseignement de promotion sociale et / ou de petite taille - est, en elle-même, de nature à jeter un doute sur la représentativité des panels rencontrés en dépit de l'intérêt et de la qualité - réels - des échanges qui ont eu lieu.

⁴ Source : dossier d'avancement de l'établissement.

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 L'ICC accueille un nombre d'étudiants (environ 200)⁵ propice au fonctionnement à la fois informel et efficace qui le caractérise. Les étudiants savent quel interlocuteur saisir lorsqu'ils rencontrent une difficulté et obtiennent en général rapidement une réponse. Ils bénéficient de chargés de cours impliqués et dynamiques et d'une équipe qui, globalement, est réactive et animée par la volonté de bien faire.
- 2 Il n'existe en revanche pas de démarche d'amélioration continue formalisée. En particulier, les étudiants y sont nullement associés. Il n'existe pas de délégués étudiants (la direction pense que les étudiants y sont hostiles alors que les témoignages recueillis indiquent qu'ils le souhaiteraient) ni d'évaluation des enseignements par les étudiants.
- 3 Le document produit par l'ICC quelques jours avant la visite intitulé « *Tableau de synthèse des actions* » constitue un plan d'action assez bien construit. Il montre que l'établissement a su engager des actions à la suite des recommandations formulées lors de l'évaluation initiale et est capable, lorsqu'il le souhaite, d'en évaluer le degré de réalisation.
- 4 Le coordinateur de section a, en principe, la responsabilité d'animer l'équipe pédagogique mais faute d'avoir pu le rencontrer, le comité n'est pas en mesure d'évaluer la réalité ni le contenu de cette animation. L'équipe pédagogique se réunit environ deux fois par an, hors la présence de la direction mais avec le secrétariat. Elle ne semble pas avoir été formellement associée aux documents produits pour la présente évaluation continue. Les enseignants rencontrés ont toutefois reçu les documents transmis à l'AEQES avant l'entretien avec le comité, ce qui ne constitue pas une implication suffisante de l'équipe pédagogique à l'exercice d'autoévaluation.

⁵ Source : dossier d'avancement de l'établissement (données entre 2018-2019 et 2022-2023)

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

- 5 L'ICC semble privilégier la gestion quotidienne du programme au détriment de toute réflexion stratégique sur son évolution, persuadé que les contraintes qu'il connaît (cadre de l'enseignement de promotion sociale avec des programmes imposés, étudiants manquant de prérequis, faiblesse des moyens) ne lui laissent aucune marge de manœuvre. Selon cette logique - que ne partagent pas les autres établissements d'enseignement promotion sociale rencontrés pour l'évaluation continue du *cluster* droit - les améliorations apportées au programme sont très pragmatiques mais la qualité n'occupe aucune place dans la stratégie d'évolution de l'établissement.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 6 Faute d'être formalisée, la démarche d'amélioration continue n'est pas explicite. Même si cela n'empêche pas, dans les faits, la direction et les enseignants de chercher à résoudre les difficultés des étudiants et à améliorer leurs conditions d'étude, il en résulte une grande fragilité de la démarche d'amélioration continue.
- 7 L'analyse SWOT produite dans le dossier d'avancement démontre une réelle capacité d'autoévaluation mais la posture de la direction empêche de valoriser cette bonne connaissance de l'établissement et la volonté d'améliorer au quotidien la formation et les conditions de vie des étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Prendre conscience que l'ICC dispose des mêmes moyens que les autres établissements d'enseignement de promotion sociale pour mettre en place un système qualité adapté à ses caractéristiques.
- 2 Identifier une fonction de coordinateur chargé de la qualité distincte de la direction et la proposer à un membre de l'équipe pédagogique.
- 3 Formaliser un certain nombre de procédures nécessaire à l'institution d'une démarche qualité telles qu'une évaluation des enseignements par les étudiants.
- 4 Rechercher une voie permettant l'implication des étudiants, *a minima* en procédant à la désignation de délégués.

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 En matière de communication, l'existence d'un site internet et d'une page *Facebook* peut être relevée.
- 2 Cette dernière pourrait pourtant être mise à profit pour solliciter des diplômés et les inviter à rencontrer, une fois par an, les étudiants actuels. L'ICC n'a en effet pas encore organisé de suivi de ces anciens étudiants alors que des échanges avec eux seraient sans aucun doute fructueux, tant pour le retour sur la formation dont ils pourraient faire part à la direction et aux enseignants après quelques années dans la vie professionnelle que pour les actuels étudiants.

Cohérence du programme

- 3 L'ICC n'a pas engagé de réflexion sur l'utilisation qu'il pourrait faire au service de la politique qualité de la petite marge d'autonomie laissée par le programme officiel, celle-ci étant actuellement utilisée par les enseignants pour achever le programme et organiser quelques sorties pédagogiques.
- 4 Le document d'avancement mentionne le développement de « *formes d'enseignement plus flexibles et plus individualisées par le biais de l'informatisation croissante de l'ICC, accélérée par la crise sanitaire* » : des séquences d'enseignement hybride et de classes inversées ont ainsi été expérimentées.
- 5 Un développement des stages a également été signalé, notamment grâce au réseau de certains professionnels qui enseignent dans le programme, mais le comité n'a pas été en mesure de documenter davantage ce point.

Efficacité et équité du programme

- 6 Les étudiants rencontrés évoquent des pratiques très variables de la part des enseignants quant aux réponses qu'ils sont susceptibles d'obtenir lorsqu'ils les contactent.
- 7 Depuis l'évaluation initiale, l'accès aux ressources documentaires s'est amélioré : les étudiants peuvent désormais consulter *Strada Lex* et *Jura Campus*. Les étudiants ont également accès à *Microsoft office 365*.
- 8 Au cours de la période examinée, l'utilisation de la plateforme *Chamilo* a été développée. On y trouve le dossier de chaque unité d'enseignement (UE) et les modalités d'évaluation sont connues en début d'année.

- 9 L'établissement a mis en place un service d'aide à la réussite qui consiste surtout en un soutien psychologique et de conseils méthodologiques. Accessible sur rendez-vous, ce service est connu des étudiants. L'ICC n'organise en revanche pas de remédiation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Réfléchir à l'utilisation qui pourrait être faite de la faible marge d'autonomie laissée par le dossier pédagogique du programme.
- 2 Diversifier les mesures d'aide à la réussite.
- 3 Créer des liens avec les diplômés et en inviter certains à rencontrer les étudiants actuels afin de les faire bénéficier d'un retour d'expérience.

Critère C

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

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La formation est gérée avec un souci certain d'efficacité et de pragmatisme mais la posture de la direction consistant à cultiver un discours de défiance à l'égard des processus de management et d'évaluation de la qualité n'a pas permis le développement d'une culture qualité proprement dite.
- 2 Tout en déplorant le peu de moyens dont elle dispose, la direction ne souhaite pas solliciter l'aide du réseau CPEONS comme le font habituellement les établissements d'enseignement de promotion sociale dans la même situation que l'ICC.

Implication des parties prenantes

- 3 La direction ne déployant pas de discours sur la qualité au sein de l'établissement, il n'est pas possible d'indiquer si les parties prenantes partagent ces valeurs. En l'absence de toute formalisation, elles ne sont pas non plus impliquées dans des procédures identifiées. Seule la réunion semestrielle de l'équipe pédagogique peut être mentionnée.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 4 Sans objet (le dossier d'avancement fourni par l'ICC n'a pas présenté de valeurs spécifiques à l'établissement ; le système qualité n'est pas formalisé).

RECOMMANDATION

- 1 Envisager de solliciter le réseau CPEONS pour mener des actions dans le champ de la qualité.

Conclusion

Au terme du processus d'évaluation continue du programme en Droit de l'ICC, le comité a observé un écart important entre deux aspects :

- d'une part, un fonctionnement de l'établissement marqué par son efficacité et l'intervention d'enseignants impliqués, dynamiques et soutenus par la direction ;
- d'autre part, une posture de la direction exprimant une franche hostilité à l'égard de la méthodologie de l'évaluation externe mise en œuvre par l'AEQES qui se traduit par l'envoi - tardif - de documents lacunaires et des entretiens rassemblant peu de participants. Cette attitude la conduit involontairement à dévaloriser ce qui est fait dans l'établissement en n'en rendant pas compte complètement.

Persuadé que l'ICC n'est pas dans une situation différente des autres établissements d'enseignement de promotion sociale qui parviennent à se saisir de la démarche qualité, le comité suggère à l'ICC de mettre en conformité, d'une manière ou d'une autre, ses pratiques et son discours : soit en acceptant de jouer pleinement le jeu de l'évaluation telle que menée par l'AEQES, soit en refusant de s'y soumettre et en optant pour un autre organisme d'assurance qualité inscrit sur le registre EQAR (*European quality assurance register for higher education*⁶) qui répondrait mieux aux attentes de l'Institut.

⁶ <https://www.eqar.eu/>

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Criminologie et Droit
2023-2024


Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (A, B ou C)	Observation de fond

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

M. Viviane Dir.

18-06-24

Nom, date et signature du coordonnateur de l'autoévaluation