



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Criminologie et Droit

Bachelier en Droit

École supérieure des Affaires de  
Namur (ESA)

Charles MOUMOUNI  
Charlotte PARION  
Emmanuel PARISIS

8 juillet 2024

## Table des matières

Criminologie et Droit : École supérieure des Affaires de Namur .....	3
Synthèse.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère A .....	9
Critère B .....	12
Critère C .....	16
Conclusion.....	18
Droit de réponse de l'établissement.....	19

# Criminologie et Droit : École supérieure des Affaires de Namur

## 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 8 février 2024 à l'École supérieure des Affaires de Namur (ESA). 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 entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

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

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Renforcement de la direction et de la coordination qualité, impulsant une nouvelle dynamique à la démarche d'amélioration continue de l'établissement
- Existence d'un plan stratégique avec des missions, une vision et des valeurs clairement définies
- Existence d'un plan d'action de section régulièrement actualisé et reposant sur une bonne analyse SWOT
- Pilotage du programme basé sur des enquêtes régulières auprès des étudiants et des enseignants
- Délégués étudiants reconnus pour leur engagement solidaire, leur représentativité et leur efficacité
- Beau cadre de vie et d'étude et bonne culture organisationnelle
- Bonne communication externe à travers le site Web et les réseaux sociaux
- Programme reconnu par les étudiants et les enseignants pour sa pertinence et sa cohérence

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Plan d'action trop ambitieux, comportant le risque de fragiliser la motivation des parties prenantes devant les actions non réalisées
- Participation faible des étudiants aux enquêtes qualité internes et aux évaluations des enseignements (EEE)
- Taux d'absentéisme et d'abandon élevé, surtout entre le bloc 1 et le bloc 2
- Manque de consultation et d'implication des parties prenantes externes (*alumni*, monde professionnel et employeurs) dans le système de *management* de la qualité
- Fragilité institutionnelle liée au risque de surcharge de travail de la coordonnatrice qualité remplissant diverses autres fonctions
- Taux d'échec trop élevé dans certains cours, en particulier dans le cours de Droit financier
- Délaissement inquiétant du néerlandais par les étudiants parmi les cinq langues prévues dans le dossier pédagogique
- Problème de pertinence et d'équité du nombre et de la durée des stages

## OPPORTUNITÉS

- Nouveau dossier pédagogique du bachelier en Droit plus en phase avec les besoins des étudiants et de la société
- Accompagnement de l'agent qualité de la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI)
- Proximité et partenariat avec l'Université de Namur

## MENACES

- Difficultés institutionnelles et structurelles des passerelles pour les étudiants
- Bas niveau des étudiants à l'entrée du programme notamment dans l'expression écrite
- Effets pervers des réformes du décret paysage, poussant certains étudiants à fréquenter les établissements de promotion sociale juste aux fins de conditions de finançabilité, sans attache ou sans implication réelle dans le programme et dans la vie de l'établissement

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

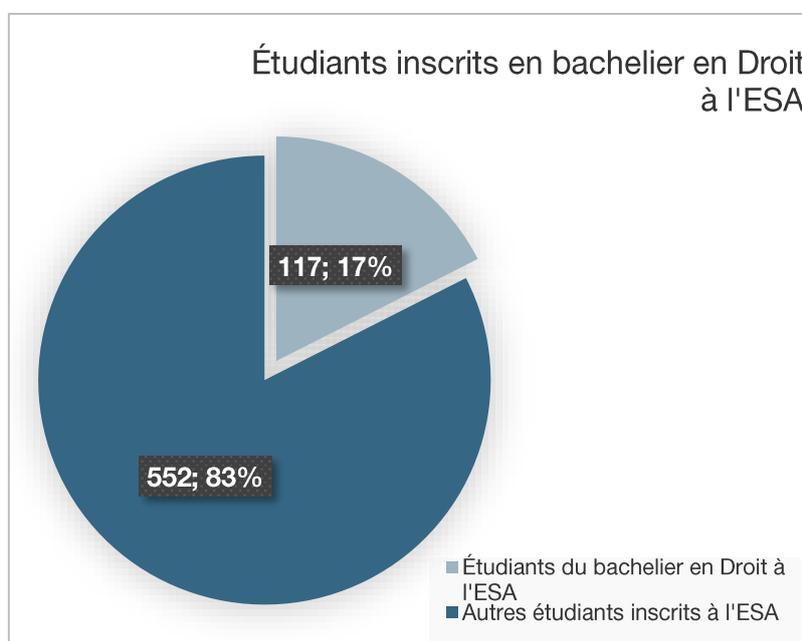
- 1 Consulter les parties prenantes externes (*alumni*, monde professionnel et employeurs) dans l'actualisation et la mise en œuvre du plan stratégique de l'établissement, du plan d'action de la section Droit et du système de *management* de la qualité.
- 2 Obtenir une augmentation significative du taux de participation des étudiants aux évaluations des enseignements (EEE) et aux enquêtes de *management* de la qualité.
- 3 Veiller à ne pas créer un sentiment de lassitude ou de désintérêt des parties prenantes internes par la mise en œuvre d'enquêtes aux fins du pilotage du programme et du système de *management* de la qualité.
- 4 Plaider pour l'obtention de ressources additionnelles, afin de répartir les charges des services qualité, inclusion, aide à la réussite et soutien pédagogique.
- 5 Prioriser les objectifs stratégiques et rationaliser les actions qui en découlent pour coller étroitement à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser.
- 6 Articuler explicitement le plan d'action de la section Droit avec les orientations du plan stratégique de l'établissement.
- 7 Poursuivre la communication interne et externe pour rendre visible la démarche qualité de l'établissement et de la section Droit.
- 8 Améliorer l'information donnée sur les passerelles dès le début du cursus, en encourageant les étudiants à s'informer davantage auprès des universités qu'ils visent pour le prolongement éventuel de leur parcours de formation.
- 9 Repenser l'ingénierie pédagogique des cours non juridiques jugés difficiles par les étudiants et renforcer leur ancrage en droit.
- 10 Soutenir institutionnellement l'apprentissage du néerlandais parmi les cinq langues au choix en encourageant davantage les étudiants qui sont effrayés par cette langue.
- 11 Analyser en profondeur les causes et les conséquences des abandons, tout en mettant en place des dispositifs de monitoring des absences et de remédiation.
- 12 Continuer à améliorer l'accompagnement pédagogique des enseignants non statutaires.
- 13 Mettre en visibilité la culture qualité afin qu'elle devienne intégrée avec toutes les parties prenantes internes et externes.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale (EPS) situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg-Formation et Enseignement, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI).

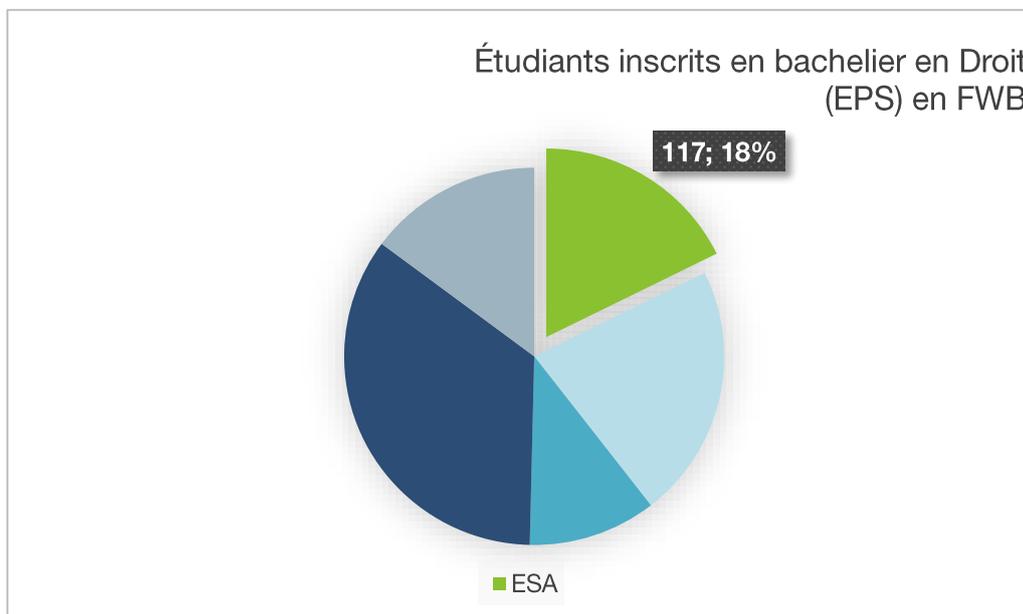
Outre le bachelier en Droit, l'ESA organise, en horaire décalé, des bacheliers en Comptabilité, en Marketing, en Informatique, en Relations publiques, en *Management* du tourisme et des loisirs, en *International Business*, en Gestion publique et sciences administratives, un bachelier de spécialisation en *Business Data Analysis*, un master en *Sales Management*, des cours de langues ainsi qu'un certificat en e-tourisme et en *marketing* digital.

En 2021-2022, 117 étudiants étaient inscrits au bachelier en Droit à l'ESA. Ces 117 étudiants représentent 17 % du nombre total d'étudiants inscrits à l'ESA, à savoir : 669 étudiants<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Les chiffres proviennent d'une information donnée par l'établissement.

Ces 117 étudiants du bachelier en Droit à l'ESA représentent 18 % du nombre total d'étudiants inscrits au même bachelier dans l'ensemble des établissements d'EPS en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), à savoir : 661 étudiants<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Dans ce nombre ne sont pas repris les étudiants inscrits dans l'un des établissements de promotion sociale organisant le bachelier en Droit, pour lequel nous ne disposons pas de données chiffrées.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le comité des experts tient d'abord à féliciter l'École supérieure des Affaires de Namur (ESA) pour la rédaction minutieuse de son dossier d'avancement au regard du référentiel de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES). Il remercie aussi l'ESA pour l'accueil bienveillant qu'elle lui a réservé lors de sa visite.

Depuis l'évaluation initiale de la section Droit en 2017-2018, quelques changements ont été réalisés au niveau de la direction et du personnel : désignation d'un nouveau coordonnateur de section en 2018, recrutement d'une coordonnatrice qualité en 2019 et nomination d'une nouvelle directrice adjointe en 2020. L'établissement s'est aussi doté d'un nouveau plan stratégique en 2021-2022.

Le dossier pédagogique du bachelier en Droit a été revu en 2021. Au cours des six dernières années, le nombre d'étudiants inscrits dans la section Droit de l'ESA a légèrement augmenté, passant de 117 à 129 étudiants dans la période de 2018 à 2023. Le nombre de diplômés a par contre baissé dans la même période.

L'ESA a impulsé une nouvelle dynamique, tant au niveau institutionnel que dans la section Droit, avec une vision stratégique précise déclinée en divers axes et actions. Elle a mis en place des outils de gestion de la qualité et s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue. Le fonctionnement de l'établissement et de la section est soutenu par des acteurs aux rôles bien définis.

La mission du comité des experts consiste à déterminer si les résultats que l'ESA a obtenus depuis l'évaluation initiale de la section Droit correspondent aux critères d'amélioration continue de l'AEQES, à savoir : si sa démarche qualité est explicite et pérenne et se fait avec la participation des parties prenantes internes et externes (critère A) ; si les évolutions apportées par l'établissement contribuent à la dynamique d'amélioration du programme de Droit, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité (critère B) ; et si la culture qualité au service de l'amélioration continue de son programme de Droit s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés (critère C).

# 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'ESA a mis en place des processus, des procédures et des outils qui témoignent du caractère formalisé, participatif et pérenne de sa démarche d'amélioration continue. L'établissement a mobilisé ses parties prenantes de 2019 à 2022 pour se doter d'un plan stratégique axé sur l'optimisation du parcours étudiant et de l'aide à la réussite, sur l'offre de formations professionnalisantes, pertinentes et innovantes, sur la bonne gouvernance et la gestion efficace et sur le rayonnement de l'ESA dans l'enseignement supérieur. Ces quatre axes sont portés par un énoncé clair des missions, de la vision et des valeurs de l'établissement. Ils se déclinent en 21 objectifs stratégiques, accompagnés d'un plan opérationnel prévoyant des actions concrètes.
- 2 Il est à noter toutefois que les parties prenantes externes (*alumni*, monde professionnel et employeurs) n'ont pas été consultées dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, par « manque de temps ». Or, l'avis des *alumni* par exemple aurait été d'un grand intérêt pour la nouvelle vision forgée par l'établissement. Mais, globalement, une attention particulière est portée à la formalisation des procédures de consultation des parties prenantes.
- 3 Les rôles des différents membres de l'institution sont clairement définis, notamment celui de délégué, de coordinateur qualité et de coordinateur de section. La fonction de coordination qualité est conjuguée à celle de conseil pédagogique.
- 4 En ce qui concerne la section Droit, la deuxième plus importante de l'établissement après celle de la comptabilité, un plan d'action a été élaboré en 2019 à la suite de son évaluation initiale. Le plan d'action est discuté lors des réunions de coordination de section et actualisé annuellement en *focus groups* avec la coordination de la section et la coordination qualité. Ce plan a été précédé d'une analyse SWOT<sup>4</sup> (identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces) de la section, réalisée par la direction, la coordination de section, les délégués et les membres de l'administration.

---

<sup>4</sup> SWOT est l'acronyme des mots anglais *strengths* (forces), *weaknesses* (faiblesses), *opportunities* (opportunités) et *threats* (menaces).

- 5 Le pilotage du programme est basé sur des enquêtes auprès des étudiants et des enseignants. Le comité des experts constate un réinvestissement réel de l'ESA dans les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) depuis 2019. Un système d'évaluation de format papier administré en classe pour certains cours donnait un taux de réponses élevé. Mais, à cause de la pandémie de Covid-19, cette évaluation est passée à un format électronique (questionnaire anonyme en ligne), entraînant un taux de réponses plutôt faible. Le faible taux de participation des étudiants aux EEE s'expliquerait, entre autres, par la longueur du questionnaire et par le moment d'envoi du questionnaire (pendant les vacances). Une rétro-information (*feedback*) informelle sur les EEE est donnée aux enseignants concernés sous forme de fichier Excel, mais pas de façon systématique aux étudiants. Une réflexion est en cours sur les moyens de mieux sensibiliser les étudiants et les chargés de cours sur les EEE.
- 6 Les délégués étudiants sont invités à participer à la démarche qualité à travers plusieurs profils de fonctions : porte-parole de la classe, relais des informations utiles entre le secrétariat et la classe, relais entre l'enseignant et la classe, relais entre la direction et la classe, relais entre la qualité et la classe. À ces titres, les étudiants peuvent participer à des réunions de coordination et sont globalement encouragés à évaluer la formation. Les délégués sont reconnus pour leur engagement solidaire, leur représentativité et leur efficacité.
- 7 Quelques points d'amélioration méritent toutefois l'attention des autorités de l'établissement. La mise en œuvre d'enquêtes pour piloter le programme (enquête Droit chargés de cours, enquête Droit étudiants blocs 1, 2 et 3) est une bonne pratique. Mais, si elle n'est pas conduite avec mesure et réalisme, elle risque de créer un sentiment de lassitude ou de désintérêt dont la faible participation des parties prenantes au système de *management* de la qualité est un indicateur. Aussi, la responsable qualité est à mi-temps, mais cumule diverses fonctions : qualité, inclusion, aide à la réussite et soutien pédagogique des étudiants et des enseignants. Il est vrai qu'elle bénéficie du soutien de la direction, du personnel administratif, des coordinateurs de section, des enseignants, des étudiants et qu'elle est en outre épaulée par l'agent qualité de la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI) « qui lui assure un précieux appui méthodologique ». Mais le cumul de toutes ces responsabilités peut devenir, à moyen et long terme, une charge trop lourde à porter par une seule personne. Le comité des experts y voit un point de fragilité institutionnelle si des ressources additionnelles ne sont pas trouvées. À ce sujet, le comité souligne les contraintes budgétaires extrêmes dans lesquelles l'établissement arrive tout de même à obtenir des résultats convaincants : cinq équivalents temps plein (ETP) pour un effectif total de 800 étudiants, dont un mi-temps pour la communication, un mi-temps pour l'informatique et des périodes pour le conseil pédagogique.

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

- 8 Préalablement à toutes les réunions de coordination, la directrice, le coordinateur de section et la coordinatrice qualité se rencontrent afin de dresser une liste d'actions prioritaires. C'est dans cette démarche que le plan d'action du bachelier en Droit a été actualisé en 2023, tout en tenant compte des recommandations de la dernière évaluation et des avis de différents intervenants internes. Le plan comporte une description des actions (une soixantaine), un degré de priorité, les responsables des actions, une échéance et des indicateurs de réalisation. Un portefeuille documente les actions mises en place dans la section et est disponible dans le bureau de la coordination qualité. L'établissement a montré une lucidité quant à ce qu'il est en mesure d'améliorer.

- 9 Le plan d'action actualisé, comprenant une soixantaine d'actions, parmi lesquelles figurent des actions continues, semble ne pas être en adéquation avec les moyens humains disponibles. La trop grande ambition de ce plan risque de fragiliser la motivation du personnel et des autres parties prenantes devant des actions planifiées mais non réalisées.

## Caractère explicite de la démarche qualité

- 10 Toutes les informations liées à l'évaluation qualité sont communiquées sur *Smartschool*. Cette plateforme numérique permet la centralisation des informations, notamment des fiches pédagogiques et de grilles d'évaluation formalisées, qui sont également communiquées aux étudiants au début des cours.
- 11 L'ESA a procédé à une révision profonde de ses outils de communications externes depuis la dernière évaluation, débouchant sur une utilisation importante des réseaux sociaux au service de la promotion de l'école et de la formation. L'établissement a lancé un nouveau site Web, des pages *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* et des capsules vidéos qui présentent ses diverses formations, appuyées des *success stories* d'anciens diplômés. La visibilité de l'établissement se fait à travers ces moyens de communication, mais aussi avec le bouche-à-oreille véhiculé par les parties prenantes.
- 12 La démarche d'amélioration continue est explicite. Elle est portée par la direction et soutenue par la coordination qualité et la coordination de section, ainsi que par un effort réel de communication interne et externe.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Consulter les parties prenantes externes (*alumni*, monde professionnel et employeurs) dans l'actualisation du plan stratégique de l'établissement et du plan d'action de la section Droit.
- 2 Poursuivre la réflexion et les mesures prises afin de rendre plus efficaces et de généraliser les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE).
- 3 Veiller à ne pas créer un sentiment de lassitude ou de désintérêt des parties prenantes internes par la mise en œuvre d'enquêtes aux fins du pilotage du programme et du système de management de la qualité.
- 4 Plaider pour l'obtention de ressources additionnelles, afin de répartir les charges des services qualité, inclusion, aide à la réussite et soutien pédagogique.
- 5 Prioriser les objectifs stratégiques et rationaliser les actions qui en découlent pour coller étroitement à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser.
- 6 Poursuivre la communication interne et externe pour rendre visible la démarche qualité de l'établissement et de la section Droit.

## 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

#### Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 L'établissement a mis en place un dispositif de suivi régulier et participatif de la mise en œuvre du programme. Il convient de rappeler l'existence de nombreuses enquêtes, menées par catégorie d'acteurs (enquête Droit chargés de cours, enquête Droit étudiants blocs 1, 2 et 3), pour orienter le pilotage du programme.
- 2 Mais, comme souligné précédemment, le comité des experts attire l'attention de l'établissement sur le risque de lassitude des équipes face aux nombreuses actions préconisées dans le plan d'action.

#### Pertinence du programme

- 3 Le dossier pédagogique a été revu en 2021 pour se conformer notamment à des recommandations de l'évaluation initiale de 2017-2018 et répondre davantage aux besoins de formation des étudiants. Par exemple, un cours d'Introduction au droit, permettant de faire une présentation générale du système juridique et des termes juridiques, a été ajouté à la programmation. Le nouveau dossier pédagogique a aussi pris en compte les problématiques émergentes liées aux marchés publics, aux nouvelles technologies, à l'urbanisme, à l'environnement, à la criminologie, etc.
- 4 Par ailleurs, les étudiants et les chargés de cours questionnés dans le cadre du conseil de programme et de la démarche d'amélioration continue font en général des retours positifs sur la pertinence des acquis d'apprentissage.
- 5 Les *alumni*, le monde professionnel et les employeurs, quant à eux, ne sont pas consultés sur la pertinence du programme. Toutefois, la présence d'une majorité de professionnels et d'experts au sein du corps enseignant et dans le pouvoir organisateur libre de l'ESA facilite une certaine mise à jour constante par rapport aux évolutions du métier. L'établissement dispose d'une association des étudiants et anciens étudiants qu'il contacte régulièrement. Il essaie de créer en outre un réseau d'*alumni*, mais n'y est pas encore parvenu.

- 6 Si la pertinence du programme ne fait pas de doute, les étudiants ne sont pas pour autant assurés de faire leur transition sans obstacle vers le master. La passerelle pour le master en Droit est de deux ans. Les étudiants y voient un manque de reconnaissance de la valeur des diplômes de promotion sociale. Ils manquent d'information à ce sujet, malgré les dispositions prises par les autorités pour les y préparer. Même si les étudiants sont responsables du prolongement à l'université de leur formation professionnalisante, les passerelles font partie du profil de sortie du bachelier en Droit à l'ESA, outre ses débouchés sur le marché de l'emploi. Il revient donc à l'ESA de bien situer les responsabilités en éclairant les étudiants à ce sujet.

## Cohérence du programme

- 7 Selon les questionnaires administrés par l'ESA, les étudiants sont satisfaits de l'articulation entre les différentes unités d'enseignement (UE). Ils émettent un avis globalement positif sur la cohérence du programme, comme le comité des experts a pu le constater. Des réunions de coordination de section sont organisées, qui permettent aux enseignants d'échanger sur leurs pratiques d'enseignement en vue d'assurer la cohérence et l'efficacité du programme. Pour rappel, la plateforme *Smartschool* permet la centralisation des informations, notamment des fiches pédagogiques et des grilles d'évaluation formalisées. Celles-ci sont également communiquées aux étudiants au début du cours. La coordination qualité sert de soutien pédagogique pour les enseignants autant que pour les étudiants.
- 8 Certains cours (Droit bancaire et financier, néerlandais et anglais) sont reconnus pour leur degré d'exigence (la culture générale pour le droit économique, les trois niveaux de compétences pour les langues), mais présentent des difficultés réelles de cohérence pour les étudiants. Le néerlandais est en outre en perte de vitesse ; les étudiants lui préfèrent très largement l'anglais. Si les contenus de ces cours sont définis par le dossier pédagogique, leurs méthodes pédagogiques mériteraient d'être repensées, en mettant davantage en avant leur ancrage en droit. Le nouveau cours de Terminologie juridique que l'établissement s'apprête à lancer devrait répondre à ce besoin.
- 9 Par ailleurs, la mise en place à l'ESA d'une réflexion approfondie sur l'équité des stages est souhaitable. La réalisation de stages professionnalisants permet certes aux étudiants, surtout les plus jeunes, d'avoir un contact direct avec le milieu professionnel. Mais, pour ceux qui sont en situation d'emploi, les stages sont compliqués. Suivant le dossier pédagogique, l'établissement est passé de deux stages obligatoires à trois, le passage n'ayant pas augmenté le nombre de périodes dédiées aux stages. Si les étudiants ayant une activité professionnelle dans le domaine juridique ont la possibilité d'être dispensés des trois stages (un rapport de stage leur est toutefois demandé), l'augmentation du nombre de stages pour les travailleurs en dehors du domaine juridique est un inconvénient, parce qu'ils doivent réaliser leurs stages durant leurs congés. Quand les stages sont trop courts, ils sont difficiles à trouver ; quand ils sont trop longs, ils posent des problèmes aux étudiants employés. Les étudiants libres d'emploi ont, quant à eux, la possibilité de cumuler les trois stages les uns à la suite des autres (en un seul bloc).

10 En ce qui concerne l'encadrement des épreuves intégrées (EI), l'ESA a entrepris de nouvelles actions pour donner suite aux recommandations des experts de l'AEQES en 2018 : organisation d'une séance d'information sur la réalisation et le déroulement des EI plus tôt dans le cursus pour le bloc 2 et le bloc 3 ; utilisation obligatoire d'un rétroplanning ; mise à disposition de quelques modèles d'EI ; relance par téléphone des étudiants admis aux EI qui n'ont pas encore déposé de sujet. La section Droit prévoit dans son plan d'action de créer un groupe de travail spécifique pour améliorer la pertinence des modalités propres à l'EI (choix du sujet, calendrier, méthodologie, durée de rédaction, modalités de présentation, etc.). L'ESA a aussi engagé une personne pour encadrer la méthodologie et la rédaction des EI. Ces épreuves continuent toutefois de poser d'énormes défis pour beaucoup d'étudiants en fin de cursus théorique, mais qui ont du mal à choisir un sujet, à articuler une pensée logique, à mener des recherches, à rédiger dans un langage correct et soutenu et à présenter le fruit de leur travail.

## Efficacité et équité du programme

- 11 L'établissement offre aux étudiants un cadre de vie et d'étude convivial et agréable. L'organisation d'une journée d'accueil (*Welcome Day*) depuis 2018 permet de créer un lien direct entre les différents acteurs de la section. Cette journée se distingue comme événement de cohésion où les étudiants et les enseignants peuvent créer des liens dès le départ. L'accueil au secrétariat est reconnu par les étudiants et enseignants comme étant de bonne qualité, de même que l'accompagnement des nouveaux inscrits, qui disposent d'un guide d'information.
- 12 Depuis l'évaluation initiale de la section Droit, l'utilisation de la plateforme *Smartschool* s'est généralisée par le moyen d'un guide destiné aux étudiants et un autre en projet pour les chargés de cours. L'établissement a connu une évolution très positive de ses moyens numériques.
- 13 L'ESA dispose toutefois d'une marge de progression sur plusieurs aspects liés à l'efficacité et à l'équité de son programme de Droit. En effet, elle connaît une dynamique de croissance des inscriptions étudiantes, mais une diminution inquiétante du nombre de diplômés. Le taux d'absentéisme et d'abandon reste assez élevé. L'analyse des abandons devrait être l'une des priorités pour les prochaines années pour assurer un meilleur taux de diplomation. Une enquête téléphonique a été réalisée en 2021 pour tenter de comprendre les raisons d'abandon des étudiants. Plusieurs hypothèses sont évoquées : les exigences élevées du bachelier (surtout des épreuves intégrées) au regard du faible niveau de base des étudiants ; des étudiants de plus en plus jeunes, hétérogènes, venant de situation d'échec dans les hautes écoles et les universités et cherchant principalement à redevenir finançables ; des étudiants en contrat à durée déterminée qui perdent leur travail ou changent d'emploi et de région ; des étudiants qui se contentent d'une fin de formation sans diplôme, sans la réussite des épreuves intégrées qui demandent des compétences méthodologiques et rédactionnelles ; etc. Il ressort que les étudiants qui réussissent le mieux sont souvent ceux qui parviennent à concilier « boulot, enfants, études » en se donnant un rythme. Quoi qu'il en soit, les dispositifs de monitoring et de remédiation des étudiants devraient être davantage renforcés. Les étudiants ne connaissent pas toujours l'existence du service d'inclusion pour les étudiants à besoins spécifiques et du service d'aide à la réussite, dont les actions se traduisent par ailleurs parfois par des formations transversales intersections efficaces, par exemple sur « comment bien étudier ».

- 14 Par ailleurs, l'ESA œuvre au renforcement de la formation pédagogique de ses enseignants. Mais leur participation reste faible en raison du profil expert professionnel des chargés de cours. Il est vrai que la présence d'une majorité d'experts au sein du corps enseignant permet une certaine mise à jour constante par rapport aux évolutions des métiers du droit. Il est aussi un fait que c'est sur leur « temps personnel » que les enseignants sont appelés à réaliser leurs formations. Dans ces conditions, ils doivent « trouver un juste équilibre entre être à la maison de temps en temps et se former ».
- 15 Il n'en demeure pas moins que les possibilités de formation continue gagneraient à être mieux structurées et portées à l'attention des enseignants, en particulier le soutien pédagogique aux enseignants non statutaires. Dans cette optique, l'établissement a mis en place un nouveau « Plan de formation » dont il serait intéressant de faire régulièrement le suivi et l'évaluation, comme il serait indiqué de suivre la mise en œuvre du « Cadre pédagogique pour l'enseignement hybride » qui sert, depuis l'année 2023-2024, de lignes directrices pour l'utilisation de l'enseignement en hybride dans l'établissement.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Vérifier la pertinence du programme aussi auprès des employeurs, des maîtres de stage, des professionnels et des *alumni*.
- 2 Poursuivre l'effort de création d'un réseau d'*alumni*.
- 3 Améliorer l'information donnée sur les passerelles dès le début du cursus, en encourageant les étudiants à s'informer davantage auprès des universités qu'ils visent pour le prolongement éventuel de leur parcours de formation.
- 4 Repenser l'ingénierie pédagogique des cours non juridiques jugés difficiles par les étudiants et renforcer leur ancrage en droit.
- 5 Soutenir institutionnellement l'apprentissage du néerlandais en encourageant davantage les étudiants qui sont effrayés par cette langue.
- 6 Poursuivre la réflexion sur l'équité des stages et un encadrement plus personnalisé des épreuves intégrées (EI) pour assurer un meilleur taux de diplomation ; l'engagement d'une enseignante chargée de renforcer les acquis d'apprentissage des EI est un pas dans la bonne direction.
- 7 Comprendre la distorsion entre l'évolution des effectifs, portée par une dynamique réelle de la démarche qualité d'une part, et l'effondrement du nombre de diplômés d'autre part.
- 8 Analyser en profondeur les causes et les conséquences des abandons, tout en mettant en place des dispositifs de monitoring des absences et de remédiation.
- 9 Promouvoir davantage le service d'inclusion pour les étudiants à besoins spécifiques et le service d'aide à la réussite.
- 10 Améliorer l'accompagnement pédagogique des enseignants non statutaires.
- 11 Faire le suivi et l'évaluation du « Plan de formation » et du « Cadre pédagogique pour l'enseignement hybride ».
- 12 Poursuivre la prise en compte de l'ensemble des recommandations de la dernière évaluation.

## 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 Une culture qualité est en développement à l'ESA depuis 2010. L'évaluation initiale de la section Droit a permis de la mettre en évidence et de faire des propositions pour son intégration et sa consolidation. Le comité des experts constate que l'établissement a considérablement évolué dans la mise en œuvre de son système de *management* de la qualité. Les processus et procédures mobilisés à l'appui de la réalisation de son analyse SWOT et de l'élaboration de son plan stratégique institutionnel, de son plan opérationnel et du plan d'action actualisé de la section Droit témoignent de l'existence de normes, de règles implicites et explicites partagées, qui influent positivement sur le fonctionnement de l'établissement.
- 2 Pour rappel, l'ESA dispose d'une coordinatrice qualité d'expérience, qui bénéficie du soutien de la direction, du personnel administratif, des coordinateurs de section, des enseignants, des étudiants et de l'agent qualité de la FELSI « qui lui assure un précieux appui méthodologique ». La qualité fait l'objet d'une bonne communication en ligne sur la plateforme *Smartschool*, dans un dossier qui lui est dédié.
- 3 De nombreux événements offrent des occasions de partage de la culture organisationnelle et de la culture qualité : le « *Welcome Day* », le « *Drink* de Noël », les célébrations du 125<sup>e</sup> anniversaire de l'ESA, les journées portes ouvertes, la semaine de cours ouverts, etc.

#### Implication des parties prenantes

- 4 La démarche qualité est donc portée avec dynamisme par une direction qui manifeste une volonté réelle d'implication de toutes les parties prenantes, dans une approche participative ascendante (*bottom-up*). Mais elle représente une charge pour la plupart, selon les enquêtes réalisées en interne. Elle est fragilisée surtout par une participation limitée des étudiants. Le questionnaire administré dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de l'établissement n'a reçu qu'un faible taux de réponses. La collecte de données nécessaires au pilotage du programme de la section Droit a obtenu un taux de retours quelque peu plus élevé. Du côté des enseignants, le taux de réponses est sans ambiguïté : il est largement supérieur à la moyenne et correspond à peu près à leur taux de participation aux réunions de coordination de la section. Malgré leur assiduité et leur investissement remarquables, certains enseignants pourraient vivre leur participation davantage comme une contrainte ou un sacrifice de temps dont ils ne percevraient pas encore clairement la valeur ajoutée, même s'ils y trouvent une certaine pertinence. Il apparaît que « tant les étudiants que les enseignants n'ont pas beaucoup de temps à donner », étant pour la plupart d'abord employés à temps plein dans d'autres métiers. Les parties prenantes externes, quant à elles, restent très peu consultées.

## Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 5 L'enquête réalisée par l'ESA dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique lui a permis de dégager les missions, la vision et les valeurs qui sous-tendent ses actions. Mais le lien entre le plan d'action de la section Droit et le plan stratégique de l'ESA n'est pas suffisamment mis en évidence. L'un des chantiers prioritaires envisagé par l'établissement pour la démarche qualité est d'articuler les différents plans d'action des sections avec ses orientations générales.
- 6 Au regard de tout ce qui précède, le comité des experts conclut qu'une culture qualité à l'étape métier et managériale est à l'œuvre à l'ESA. Elle est portée par une implication forte des professionnels de la qualité et des autorités de l'établissement, mais une implication faible ou mitigée des acteurs de terrain. Cette culture qualité demande à être davantage travaillée pour devenir, avec une implication plus forte de toutes les parties prenantes, une culture qualité intégrée.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Obtenir une augmentation significative du taux de participation des étudiants aux enquêtes du système de management de la qualité.
- 2 Vérifier constamment l'implication bienveillante et soutenue des enseignants dans la démarche qualité.
- 3 Consulter le plus régulièrement possible les parties prenantes externes sans les lasser.
- 4 Articuler explicitement le plan d'action de la section Droit avec les orientations du plan stratégique de l'établissement.
- 5 Mettre en visibilité la culture qualité afin qu'elle devienne intégrée avec toutes les parties prenantes internes et externes.

## Conclusion

Depuis l'évaluation initiale de la section Droit en 2017-2018, l'École supérieure des Affaires de Namur (ESA) a bien avancé d'un point de vue institutionnel et programmatique. Elle s'est dotée d'un plan stratégique articulé autour de six missions bien définies, d'une vision claire et de cinq valeurs mobilisatrices. Ce plan comporte quatre axes et 21 objectifs stratégiques déclinés dans un plan opérationnel. La section Droit a procédé à une analyse SWOT et adopté un plan d'action qui a été actualisé en 2023. Le bon fonctionnement de l'établissement et de la section est aussi soutenu par des acteurs aux rôles bien définis (directrice, directrice adjointe, coordonnatrice qualité, coordonnateur de section, cellule de communication, délégués étudiants). L'établissement dispose d'une bonne culture organisationnelle et d'une bonne maîtrise des outils de gestion de la qualité, avec la mise en place d'un système institutionnel d'amélioration de la qualité se voulant à la fois pérenne et participatif. La section Droit est dans une dynamique positive qui voit ses effectifs augmentés et son dossier pédagogique révisé. Les étudiants et les chargés de cours font des retours positifs sur la pertinence et la cohérence du programme.

Cependant, l'ESA devra accorder de l'attention à plusieurs points d'amélioration relevés dans le présent rapport. Entre autres, elle devra considérer le fait que la responsable qualité cumule diverses fonctions (qualité, inclusion, aide à la réussite, soutien pédagogique) qui peuvent devenir une charge trop lourde à porter à moyen et long terme. Il s'agit d'un point de fragilité institutionnelle qui nécessiterait peut-être des ressources additionnelles. Par ailleurs, de nombreux efforts sont fournis pour impliquer toutes les parties prenantes dans la démarche qualité. Mais cette implication représente une charge pour la plupart, selon les enquêtes réalisées en interne. Les difficultés pédagogiques et les échecs dans certains cours comme le Droit bancaire et financier (dont la compétence de l'enseignant est pourtant largement reconnue), les abandons surtout dans le bloc 1, la chute du nombre de diplômés, le manque d'information sur les passerelles, la non-effectivité de la formation permanente des chargés de cours et l'implication insuffisante des parties prenantes externes sont autant de points d'attention dont la prise en charge diligente favorisera l'avènement à l'ESA d'une culture qualité intégrée.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
**Criminologie et Droit**  
2023-2024

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

Nous remercions les experts mandatés par l'AEQES pour leurs recommandations et les pistes d'amélioration proposées.

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

Archieves Gami  
02/07/2024

Nom, date et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Rouven Lyndia  
02/07/2024