



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Criminologie et Droit

Bachelier en Droit

Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B)

Charles MOUMOUNI
Rana CHALLAH
Ilan DUBUCQ

8 juillet 2024

Table des matières

Criminologie et Droit : Haute École Bruxelles-Brabant.....	3
Synthèse.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère A	9
Critère B	13
Critère C	18
Conclusion.....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

Criminologie et Droit : Haute École Bruxelles-Brabant

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 5 février 2024 à la Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B). 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, les étudiants ainsi que les membres du personnel administratif, technique et ouvrier qui ont participé aux entrevues 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
- Rana Challah, experte de l'éducation
- Ilan Dubucq, expert étudiant

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

- Existence d'une démarche qualité pérenne et d'une culture qualité en processus d'intégration au niveau de la Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B), du département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable (ISES) et de la section Droit
- Mise en place de groupes de travail sur différentes thématiques en vue de l'amélioration continue de la formation en Droit
- Prise en compte de toutes les recommandations formulées par les experts lors de l'évaluation initiale, à travers un plan d'action actualisé annuellement
- Réforme profonde du projet pédagogique, social et culturel de la HE2B dans une approche participative
- Formation pratique et professionnalisante, mais servant aussi de passerelle au master en Droit
- Mesures concrètes assurant la cohérence de la formation de la section Droit
- Dispositifs de remédiation et accompagnement personnalisé des travaux de fin d'étude (TFE) et des stages
- Valorisation de l'implication institutionnelle des étudiants par l'octroi de crédits validés sur le supplément de diplôme
- Bonne communication interne et externe

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Insuffisance des ressources dédiées à la coordination de la qualité des quatre sections du département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable (ISES)
- Taux d'échec élevé en bac 1
- Effectif étudiant et taux de diplômés en décroissance
- Délaissement du néerlandais par les étudiants au profit des autres langues étrangères
- Absence d'un système effectif et efficace d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)
- Marge de progression dans le soutien à la réussite des étudiants en situation particulière (étudiants internationaux, sportifs, rescapés des universités ou en situation de handicap)
- Quasi-absence de mobilité internationale dans la section Droit

OPPORTUNITÉS

- Intégration de l'ISES et de la section Droit dans une grande école comportant une dizaine de campus avec des ressources mutualisables

MENACES

- Réforme complexe et instabilité du décret paysage, qui redéfinit les règles de validation des années d'études et de finançabilité des étudiants

- Situation de l'ISES et de la section Droit sur un site naturel très boisé, avec des possibilités d'aménagement plus attrayant du cadre de vie
- Appartenance de la HE2B au réseau du nouveau pouvoir organisateur Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE), offrant un cadre de mutualisation et d'harmonisation des programmes
- Accompagnement bienveillant de l'AEQES dans la démarche qualité de la HE2B

- Diversité des profils des étudiants à l'entrée du programme, notamment ceux qui proviennent des universités en situation d'échec
- Niveau faible des étudiants qui sortent des études secondaires
- Manque de financement en ressources humaines, entraînant une surcharge de travail aux responsables qualité
- Absence de cafétéria sur le campus ISES
- Incertitudes sur l'aménagement et l'avenir du site attenant au campus ISES

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Poursuivre l'élaboration d'outils d'aide au pilotage de la qualité, tels que la charte et le manuel qualité de l'établissement, la politique de formation et de développement professionnel des membres du personnel et la politique de bien-être du personnel au travail, en les transposant dans la démarche qualité de la section Droit.
- 2 Veiller à tenir les réunions de la commission qualité ISES-Droit le plus régulièrement possible pour faire face aux défis changeants de la section, en mettant à profit les facilités de la visioconférence.
- 3 Poursuivre l'implication des parties prenantes dans la démarche qualité de l'ISES et de la section Droit, notamment en renforçant la participation des enseignants et des étudiants aux réunions et aux groupes de travail (GT) de section.
- 4 Augmenter l'équivalent temps plein (ETP) des ressources dédiées à la coordination de la qualité pour éviter les risques de surcharge et d'épuisement du personnel.
- 5 Accélérer l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) et s'assurer de mettre en place un système d'évaluation participatif et efficace.
- 6 Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action 2023 en vue d'une réalisation optimale des quatre axes programmés.
- 7 Poursuivre le travail de réflexion pour rendre le néerlandais plus attractif pour les étudiants, en les sensibilisant sur l'importance de cette langue dans les carrières en Droit.
- 8 Adopter explicitement une approche-programme qui assure un triple alignement ou une triple concordance pédagogique entre les compétences visées, les activités de formation et l'évaluation des apprentissages.
- 9 Faire le suivi et l'évaluation de la décroissance de l'effectif étudiant, des taux d'échecs dans le bac 1, des taux des diplômés ainsi que des abandons.
- 10 Soutenir davantage la réussite des étudiants en situation particulière (étudiants internationaux, sportifs, rescapés des universités ou en situation de handicap).
- 11 Favoriser le développement professionnel des enseignants en encourageant leur participation à des manifestations scientifiques et à des formations à la pédagogie universitaire.
- 12 Poursuivre la consolidation de la culture organisationnelle de la HE2B en intégrant la démarche qualité des six départements et des dix campus dont elle se compose.
- 13 Afficher la démarche qualité comme l'un des marqueurs identitaires de la HE2B, de l'ISES et de la section Droit.

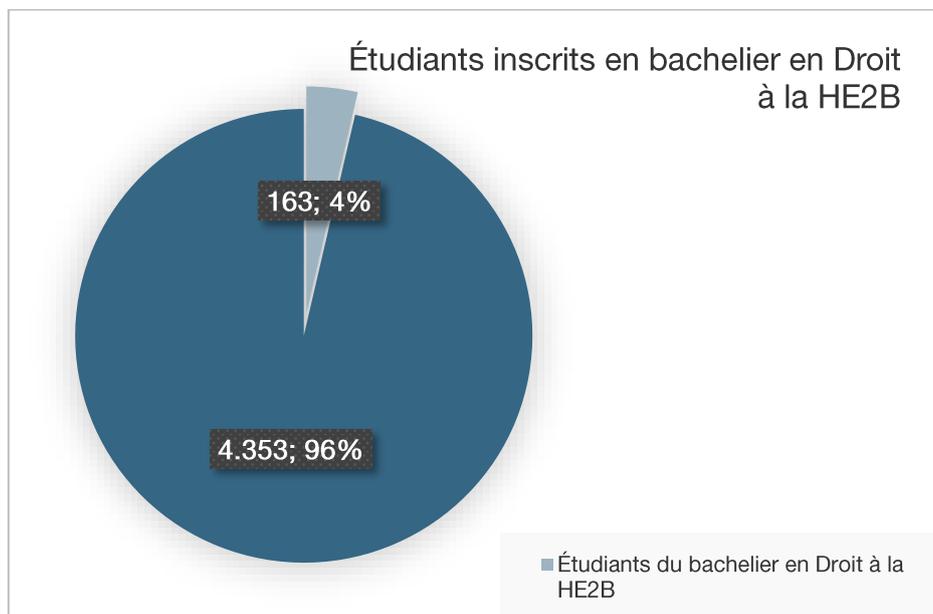
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B) est issue en 2016 de la fusion de deux établissements : la Haute École de Bruxelles et la Haute École Paul-Henri Spaak. Elle est organisée et subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Son pouvoir organisateur est le réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE).

La HE2B se compose, autour d'une unité de direction centrale, de six départements (département pédagogique, département des sciences informatiques, département des sciences sociales, de l'information et de la documentation, département des sciences de la motricité, département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable, département d'ingénierie et de technologie) répartis sur une dizaine d'implantations. Elle dispense plus de cinquante formations de différents types (bachelier, master, spécialisation, formation continue).

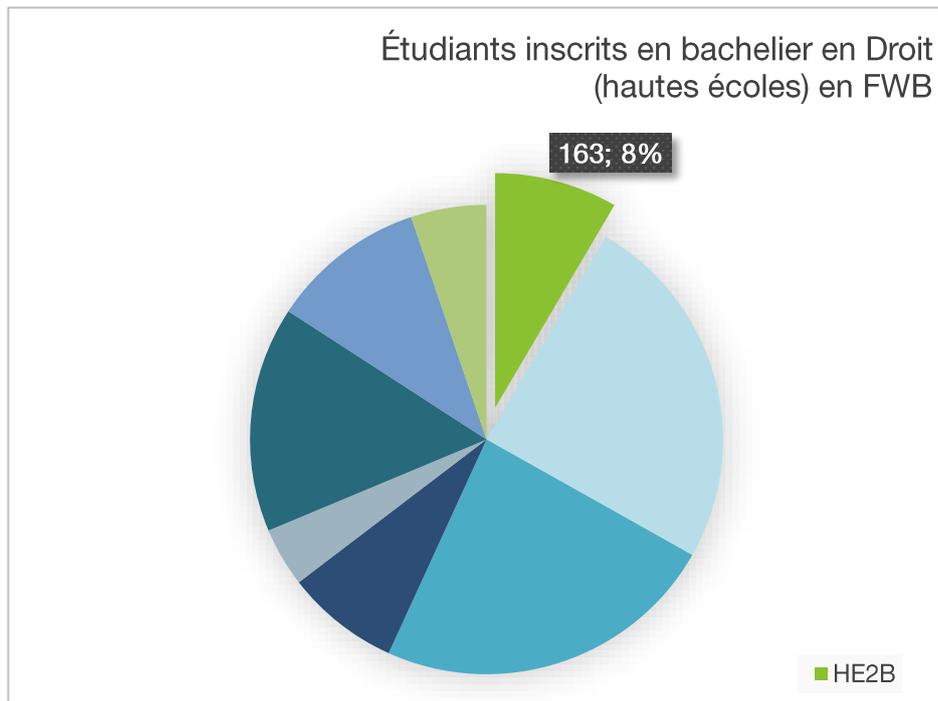
La formation de bachelier en Droit est organisée au sein du département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable de la HE2B et dispensée en journée sur le site du campus ISES à Uccle.

En 2021-2022, 163 étudiants étaient inscrits au bachelier en Droit à la HE2B. Ces 163 étudiants représentent 4 % du nombre total d'étudiants inscrits à la HE2B, à savoir : 4.516 étudiants².



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

Ces 163 étudiants représentent 8 % du nombre total d'étudiants inscrits au même bachelier dans l'ensemble des hautes écoles en 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 Bruxelles-Brabant (HE2B) pour l'effort mis dans la rédaction de son dossier d'avancement au regard du référentiel de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES). L'établissement a fourni un dossier très complet qui comprend, outre le document d'autoévaluation, un plan d'action initial, un document de synthèse démontrant la prise en compte des recommandations de l'évaluation initiale, une analyse SWOT⁴ et un plan d'action actualisés.

Depuis l'évaluation initiale en 2017-2018, le pouvoir organisateur de la HE2B a changé. La Haute école est devenue l'un des cinq établissements d'enseignement supérieur publics appartenant au réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) fondé en 2019. Pour mémoire, la HE2B résulte d'une fusion, en 2016, de la Haute École Paul-Henri Spaak et de la Haute École de Bruxelles.

En 2021, un nouveau collège de direction a été mis en place, et la composition des différents conseils de l'établissement a été modifiée. Un nouveau modèle de gouvernance est aussi en application depuis l'année académique 2021-2022.

La HE2B est désormais composée de six départements, dont le département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable (dénommé ISES) auquel sont rattachées la section Droit et trois autres sections (Assistant de direction, Commerce et développement et Gestion immobilière). Les six départements de la HE2B sont répartis sur dix campus, incluant celui de l'ISES.

L'entrée en fonction du nouveau collège de direction et la restructuration de la HE2B coïncident avec la réforme complexe du décret paysage du 2 décembre 2021, qui redéfinit les règles de validation des années d'études et de finançabilité des étudiants.

C'est dans ce nouveau contexte institutionnel que l'établissement s'est engagé à instaurer une culture qualité et une démarche d'amélioration continue. Le comité des experts a pour mission de déterminer si les résultats qu'il a obtenus depuis l'évaluation initiale correspondent aux critères d'évaluation 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).

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

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 Depuis l'évaluation initiale, la HE2B a formalisé et amélioré de façon remarquable son processus de prise de décision, ses procédures et outils liés à la démarche qualité. Les ressources dédiées à cette démarche et à l'amélioration continue de son programme de Droit sont des efforts à poursuivre.
- 2 Le dossier d'avancement de la HE2B décrit largement ses différentes missions et explique abondamment la gestion de la qualité au niveau de la Haute école, du département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable (ISES) et de la section Droit. La visite subséquente des experts a permis de constater l'existence de ce dispositif décentralisé et pérenne.
- 3 À l'échelle de la Haute école a été créée une commission qualité permanente (CQP HE2B), qui s'inscrit résolument dans une démarche qualité institutionnelle. Cette commission permanente inclut différents acteurs de différents niveaux, allant des étudiants aux coordinateurs qualité des départements et de la HE2B. La commission qualité permanente met en place des outils de pilotage qui sous-tendent le caractère pérenne de la qualité, notamment le plan stratégique de la HE2B et le plan stratégique du département ISES. La CQP HE2B travaille aussi à l'élaboration d'une charte et d'un manuel qualité de l'établissement, d'une politique de formation et de développement professionnel des membres du personnel, y compris leur bien-être au travail et d'outils d'aide au pilotage des programmes, plus précisément, la création d'une banque d'indicateurs et de suivi de ces indicateurs.
- 4 Au niveau des départements existent des commissions qualité de département (CQ de département), dont la commission qualité de l'ISES. La mission de cette commission est d'implémenter un système qualité interne au département, de « faire tourner la roue PDCA [planifier, déployer, contrôler, agir] au niveau local » et de répondre aux exigences des évaluations externes.
- 5 Au niveau des sections ont été mises en place des cellules qualité et des commissions qualité de section. La cellule qualité de la section Droit est composée de la coordinatrice qualité de la HE2B, du coordonnateur qualité de l'ISES, de la coordinatrice de la section Droit et de la direction. La commission qualité ISES-Droit, pour sa part, comprend, en plus des membres de la cellule qualité, des membres du personnel administratif, technique et ouvrier, des membres du personnel enseignant et des étudiants.

- 6 La commission qualité ISES-Droit est donc le point focal de la qualité du programme de Droit. Mais la fréquence minimale des réunions de cette commission (au moins une fois par an) ne paraît pas suffisante pour faire face aux défis changeants des enseignements de la section.
- 7 Il est aussi à noter le ralentissement du fonctionnement des structures de la démarche qualité en raison de la pandémie du Covid-19. L'implication des parties prenantes est variable. L'indisponibilité sur une longue durée de certains responsables qualité obère davantage ces structures, sans compter l'insuffisance des ressources dédiées à la qualité. Ces ressources se limitent à 0,1 ETP (équivalent temps plein) pour la coordination de la qualité des quatre sections de l'ISES.
- 8 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) devrait aussi faire l'objet d'amélioration continue. Les EEE constituent un bon outil de mesure de la pertinence des activités d'apprentissage et des programmes, comme l'indique le rapport de l'évaluation initiale de 2018. Or, jusqu'à la visite du comité des experts de l'évaluation continue en février 2024, l'établissement n'a pas encore mis en place un système effectif et efficace d'EEE. Il s'agit d'un problème qui se pose à l'échelle de la Haute école. Le conseil pédagogique s'attelle à élaborer une méthodologie d'évaluation des enseignements pour tous les départements de la HE2B. Mais les travaux du groupe de travail créé à ce sujet ne sont pas disponibles avant mai 2024.

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

- 9 Au sein de l'ISES, l'analyse du rapport de l'évaluation initiale de 2017-2018 a amené à systématiser les processus liés à la qualité, comme l'adoption du plan stratégique du département et surtout l'élaboration de son plan d'action en 2019, actualisé en 2023. Ce dernier comporte quatre axes prioritaires : la gouvernance, la démarche qualité et le pilotage des programmes ; les travaux de fin d'étude (TFE) et les stages ; la communication interne et externe ; et les ressources matérielles et les infrastructures. Les impacts des actions menées sont évalués à l'aide d'indicateurs collectés annuellement.
- 10 Toutes les recommandations formulées par les experts lors de la dernière évaluation ont été prises en compte et analysées par les acteurs en charge de la démarche qualité. Le document « Suivi des recommandations » élaboré par la HE2B présente des arguments au soutien de chaque recommandation en expliquant ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire. L'argumentaire est clair et assez convaincant.
- 11 Depuis 2017, plusieurs actions prioritaires ont été lancées dans le cadre de la démarche qualité de la HE2B. Par exemple, un travail collaboratif entre la commission qualité permanente et le conseil pédagogique sous forme d'ateliers a mené à un remaniement en profondeur du projet pédagogique, social et culturel, publié sur le site Internet de la HE2B. Cette dynamique a été relancée avec des groupes de travail (GT) sur différentes thématiques : GT Évaluation des enseignements, GT Projet citoyen, GT Accueil des nouveaux membres du personnel et bien-être du personnel au travail, GT Formations continues des membres du personnel, etc. La forte implication des étudiants dans ces groupes de travail serait souhaitable, étant donné qu'ils sont concernés par certaines thématiques.
- 12 En 2022-2023, le collège de direction, en collaboration avec les services de la HE2B, a édité le premier rapport d'activités reprenant les indicateurs essentiels du pilotage de la Haute école ainsi que des départements.

- 13 Toutefois, un point mérite l'attention des autorités de l'établissement : la réforme du décret paysage du 2 décembre 2021 est identifiée dans le SWOT actualisé à la fois comme une opportunité et comme une menace. En effet, l'établissement constate l'inscription d'un nombre important d'étudiants qui se réorientent suite à des échecs à l'université pour maintenir leur finançabilité. Ces étudiants, qui s'inscrivent à l'ISES comme école de la deuxième chance, ont du mal à s'intégrer dans le bac 1 et le bac 2, dont les contenus et méthodes d'enseignement sont différents, ce qui génère une frustration pour certains étudiants et même des risques d'abandon. Mais le plan d'action actualisé ne comporte pas de mesures d'adaptation ou de mitigation des effets pervers de la réforme du décret paysage, qui sont pourtant considérés comme une menace.

Caractère explicite de la démarche qualité

- 14 La démarche qualité de la HE2B et de l'ISES est explicite. La communication externe de l'établissement a été confiée à une agence professionnelle qui a élaboré son plan de communication et la refonte de son site Internet.
- 15 La commission qualité permanente et la cellule qualité de l'ISES partagent les rapports d'analyse annuels du plan d'action sur un espace numérique de travail commun, dans l'onglet « Qualité spécifique DR » du Moodle de l'ISES. Les initiatives pédagogiques, sociales, économiques, et les innovations et projets qui sont développés au sein des départements sont aussi partagés via les services communication et qualité.
- 16 Plusieurs documents d'information actualisés touchant à la qualité sont disponibles sur le site *web* de la HE2B : des rubriques d'information sur le service qualité de la Haute école, le service d'accueil et d'accompagnement (SAA), le service d'aide à la réussite (SAR), le service social, etc. ; le calendrier académique 2023-2024 ; un document d'information à destination des étudiants de condition modeste, tels que définis par l'article 1^{er} de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté Française (FWB) du 25 mai 2007 ; le projet pédagogique, social et culturel de la Haute école ; le règlement des études et des jurys 2023-2024 ; le rapport d'activités 2022-2023 ; le plan d'égalité des genres ; etc. Ces documents contribuent à l'efficacité et à l'équité du programme de la section Droit, abordées dans le critère B.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre l'élaboration d'outils d'aide au pilotage de la qualité, tels que la charte et le manuel qualité de l'établissement, la politique de formation et de développement professionnel des membres du personnel et la politique de bien-être du personnel au travail.
- 2 Veiller à tenir les réunions de la commission qualité ISES-Droit le plus régulièrement possible pour faire face aux défis changeants de la section, en mettant à profit les facilités de la visioconférence.
- 3 Augmenter l'équivalent temps plein (ETP) des ressources dédiées à la coordination de la qualité pour éviter les risques de surcharge et d'épuisement de leurs responsables.
- 4 Accélérer l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) et s'assurer de mettre en place un système participatif et efficace d'amélioration continue en tenant compte des spécificités de chaque unité d'enseignement.

- 5 Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action 2023 en vue d'une réalisation optimale des quatre axes programmés, au moyen d'une feuille de route ou d'un échéancier réaliste.
- 6 Renforcer la participation des enseignants et des étudiants aux réunions et aux groupes de travail (GT) de section.
- 7 Prévoir dans le plan d'action actualisé des mesures concrètes d'adaptation ou de mitigation des effets pervers de la réforme du décret paysage considérés comme une menace dans l'analyse SWOT.

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 Pour rappel, le projet pédagogique, social et culturel de la HE2B a été profondément remanié, et une version actualisée a été publiée sur le site Internet de la HE2B. Le plan d'action actualisé contient des actions pour améliorer la qualité au niveau de l'institution HE2B, du département ISES et de la section Droit. Ces actions visent à répondre aux recommandations des experts de l'évaluation initiale.
- 2 Le dossier d'avancement de la HE2B a présenté les avancées les plus significatives de la section Droit. Il a noté aussi les points d'attention et les chantiers prioritaires. Mais c'est la visite des experts qui a permis d'évaluer l'impact de ces avancées sur la pertinence, la cohérence interne, l'efficacité et l'équité du programme.

Pertinence du programme

- 3 Le projet pédagogique, social et culturel exige d'établir un lien constant entre les contenus de la formation et les réalités sociales. Ainsi, l'objectif principal du bachelier en Droit est de proposer un curriculum professionnalisant de qualité, à la pointe des connaissances dans le domaine, mais qui sert aussi de passerelle au master en Droit. Les changements apportés au site Internet de la HE2B comprennent désormais des informations sur les débouchés de la formation, des passerelles possibles et des stages organisés durant le cursus Droit. C'est un changement qui permet aux futurs étudiants de mieux cerner la pertinence du contenu du cursus. Plusieurs points d'attention méritent cependant d'être pris en compte par les autorités de l'établissement.
- 4 Les premiers points d'attention concernent les cours de langues. La présence du néerlandais dans le cursus Droit permet une ouverture nationale et internationale des débouchés du programme. Mais l'anglais et l'allemand sont toutefois plus populaires auprès des étudiants. Beaucoup d'entre eux semblent choisir la HE2B parce que le néerlandais n'y est pas obligatoire ; une enquête est prévue par l'établissement pour confirmer cette hypothèse. La baisse de la qualité du français est un autre point d'attention. Il existe cependant des remédiations en français pour les étudiants en situation d'échec ou ayant de grandes lacunes.

- 5 La mobilité dans la section Droit est presque inexistante (un premier cas en 2023-2024 seulement), même si la HE2B propose des projets Erasmus à travers son bureau de la recherche et des relations internationales. La mobilité internationale en Droit est perçue comme « infaisable » en raison des spécificités du droit belge. Cet argument est contrecarré par la possibilité pour les étudiants de faire leur stage de mobilité en droit belge, en droit européen ou en droit international. Les autorités intensifient les séances d'information et de sensibilisation pour susciter l'intérêt des étudiants. Le cas échéant, un accompagnement personnalisé serait souhaitable.

Cohérence du programme

- 6 Dans le but de garder une cohérence entre les cours de la formation Droit, des réunions en ligne sont organisées. Cette pratique a débuté durant la pandémie et a été systématisée (une fois par quadrimestre) par la suite en vue des résultats positifs. Le format virtuel permet aux enseignants travailleurs d'assister aux réunions, malgré leurs obligations professionnelles.
- 7 Grâce à ces réunions et échanges réguliers, les contenus des cours sont analysés de manière transversale et logique en vue d'une meilleure continuité dans le cursus. Ainsi, les fiches descriptives des unités d'enseignement (fiches UE), les contenus des cours et les modalités d'évaluation des étudiants ont été revus en 2023 et publiés sur *Moodle* et sur le site Internet de la HE2B.
- 8 La cohérence entre les cours a été repensée à travers plusieurs mesures : déplacement du cours de Droit international en bac 2 (au lieu du bac 1) ; meilleure répartition du cours de Comptabilité entre le bac 1 et le bac 2 ; retour à l'examen individuel des trois matières composant l'UE Droit privé (Rédaction d'acte, Régimes matrimoniaux et Droit des personnes), plutôt que la poursuite de l'épreuve intégrée jugée trop lourde ; allègement de l'année diplômante (le bac 3), jugée très lourde pour les étudiants ; modification des grilles de cours pour garder une cohérence entre le nombre de crédits et le nombre d'heures de travail.
- 9 La répartition des heures de cours pourrait toutefois être améliorée selon d'autres critères que la disponibilité des enseignants. Par exemple, les quatre heures de cours de Droit pénal pourraient être réaménagées pour faciliter l'apprentissage. Les cours peuvent aussi être répartis de façon plus équilibrée sur les quadrimestres. De façon générale, l'établissement dispose d'une marge de progression pour impliquer davantage les étudiants dans la révision du programme.
- 10 Le plan d'action actualisé en 2023 présente l'approche-programme comme l'un des résultats attendus du pilotage de la HE2B. Cette approche n'a cependant pas été évoquée dans le dossier d'avancement. Lors de sa visite, le comité des experts n'a pas pu obtenir un argumentaire solide à l'appui de cette mention. Mais, à la lumière de ses observations, la section Droit semble se diriger davantage vers une approche-programme que vers une approche-cours, étant entendu que la première intègre les enseignements et les apprentissages de manière concertée et complémentaire, alors que la seconde les compartimente et les cloisonne au gré des enseignants.

- 11 Toujours dans un souci de cohérence, l'établissement a mis en place une grille d'évaluation des TFE et un règlement des stages. Un cours de méthodologie du TFE a été créé en bac 2 et reste ouvert au bac 3 afin d'assurer une continuité. De plus, un « Drive » a été mis en ligne sur Moodle afin de recenser les besoins des enseignants pour améliorer la supervision du TFE. Des commissions TFE sont également organisées pour valider ou réorienter les sujets choisis par les étudiants. La grille d'évaluation du TFE a été adaptée pour la rendre plus claire quant aux attentes du jury et aux critères de recevabilité.
- 12 En ce qui concerne les stages, leur mécanisme a été repensé pour donner suite aux recommandations des experts de l'évaluation initiale. Depuis lors, la section Droit est passée de trois stages de cinq semaines à deux stages, respectivement de cinq semaines en bac 2 et de dix semaines en année diplômante, sur « demande du terrain ». Ces deux stages s'effectuent dans des milieux juridiques différents, de manière à multiplier l'expérience pratique de chaque étudiant. Plusieurs mesures sont prises par la section Droit dans le sens d'une gestion cohérente des stages : mise à disposition de plusieurs ressources pour aider les étudiants à trouver un stage, dont une liste des stages disponibles ; travail en étroite collaboration avec les maîtres de stage pour assurer un bon suivi et accompagnement des étudiants ; récolte de données auprès des étudiants pour avoir leur retour après les stages ; etc. L'ISES rend visibles les changements liés aux stages sur le site Internet de la HE2B. Les maîtres de stage sont tenus au courant des objectifs de stage ainsi que du règlement des stages ; un questionnaire leur est adressé afin de récolter leurs suggestions. L'organisation des stages peut tout de même être améliorée pour mettre à disposition une liste plus à jour des lieux de stage et transmettre les informations pratiques nécessaires à leur bon déroulé à temps aux étudiants concernés.

Efficacité et équité du programme

- 13 La section Droit a connu une baisse de sa population étudiante, qui est passée de 212 en 2019-2020, à 179 en 2023-2024. Il en est de même du nombre de ses diplômés ainsi que du nombre des réussites du bloc 1. Les causes de la décroissance ne sont pas explicitées, mais l'hypothèse probable des effets Covid est évoquée ; les effectifs étudiants semblent toutefois revenir à la normale. Il convient aussi de rappeler les effets pervers de la réforme du décret paysage et ses conséquences sur la structure des groupes et sur le taux d'abandon. Pour faire face à sa mission d'enseignement, l'ISES dispose de 21 enseignants et de 12 professeurs invités ou professionnels de terrain, qui interviennent dans plusieurs sections.
- 14 C'est en tenant compte de ce contexte que le comité des experts a examiné les mesures prises par l'établissement pour assurer l'efficacité du programme de la section Droit, notamment en ce qui concerne l'aide à la réussite. Le comité note les bonnes conditions d'accueil des étudiants : une inscription en présentiel, donnant lieu à un premier contact rassurant ; une journée d'accueil et d'information sur les abandons et les réorientations ; la présentation d'une farde de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) sur le décret paysage ; la remédiation pour les primo-arrivants et les étudiants en difficulté ; la possibilité offerte aux étudiants de faire une demande d'allègement ou de réorientation ; la disponibilité du secrétariat pour un accompagnement personnalisé des étudiants, y compris les étudiants en situation de handicap. Les enseignants fournissent aux étudiants un support de cours à jour. Ils organisent également des examens blancs, fournissent des exemplaires des précédents examens et organisent des séances de questions-réponses.

- 15 La section Droit bénéficie d'un accès à une bibliothèque juridique en ligne et offre un accès aux étudiants aux bibliothèques universitaires ou fédérales. Les étudiants sont également formés pour s'y déplacer et faire des recherches dans le cadre du cours de méthodologie. Il est mis à leur disposition plusieurs ressources sur *Moodle* (contenus des cours, tutoriels, vidéos, etc.). Des réunions d'information sont aussi organisées pour leur présenter les fonctionnalités des plateformes. L'accès aux ressources numériques comme *Stradalex* et autres bases de données est toutefois difficile pour les étudiants. L'établissement promet de rendre cet accès facile à partir de 2025.
- 16 Par ailleurs, l'établissement dispose d'une marge de progression, d'une part, pour soutenir la réussite des étudiants en situation particulière (étudiants internationaux, sportifs, rescapés des universités ou en situation de handicap), qui peinent actuellement à trouver des services adaptés à leurs besoins et, d'autre part, pour favoriser le développement professionnel des enseignants en termes de participation à des manifestations scientifiques et à des formations à la pédagogie universitaire et à l'EDI (égalité, diversité et inclusion). À ce jour, les formations semblent être organisées uniquement « à la demande », et les besoins des enseignants en matière de formation ne font l'objet d'aucun recensement systématique.
- 17 L'interaction entre les étudiants des blocs apparaît à ce jour relativement limitée. Les étudiants échangent peu. Or, ces échanges pourraient contribuer à l'aide à la réussite apportée aux étudiants. Il en est de même du contact avec les diplômés. La création d'un réseau d'*alumni* a été projetée en 2019, mais n'a pas encore été réalisée ; une seule tentative a été faite depuis lors.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le travail de réflexion pour rendre le néerlandais plus attractif pour les étudiants, en invitant par exemple des professionnels néerlandophones pour sensibiliser les étudiants sur l'importance de la langue pour les carrières en Droit.
- 2 Poursuivre les cours de remédiation en langue française pour aider les étudiants en Droit à consolider leurs bases.
- 3 Maintenir les efforts pour intéresser les étudiants à la mobilité internationale, en leur offrant un accompagnement personnalisé.
- 4 Veiller à la répartition équitable des heures de cours dans la semaine, ainsi que des cours entre les quadrimestres, en tenant compte d'autres critères que la disponibilité des enseignants.
- 5 Impliquer davantage les étudiants dans le processus de révision du programme.
- 6 Adopter explicitement une approche-programme qui assure un triple alignement ou une triple concordance pédagogique entre les compétences visées par la section Droit, les activités de formation qu'elle offre et l'évaluation des apprentissages qui en résultent.
- 7 Poursuivre la mise en œuvre de la réforme des TFE et des stages et veiller à l'amélioration continue de leur organisation pratique.
- 8 Faire le suivi et l'évaluation de la décroissance de l'effectif étudiant, des taux d'échecs dans le bac 1, des taux des diplômés ainsi que des abandons.
- 9 Améliorer l'accès aux ressources numériques comme *Stradalex* et autres bases de données.

- 10 Soutenir davantage la réussite des étudiants en situation particulière (étudiants internationaux, sportifs, rescapés des universités ou en situation de handicap).
- 11 Favoriser le développement professionnel des enseignants en soutenant leur participation à des manifestations scientifiques, à des formations à la pédagogie universitaire et à l'EDI (égalité, diversité et inclusion).
- 12 Améliorer l'interaction entre les étudiants des blocs, de même que le contact avec les diplômés, à travers la création effective d'un réseau d'*alumni*.

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 Pour rappel, la HE2B a mis en place plusieurs dispositifs pour instaurer une culture qualité qui percole à tous les niveaux de l'établissement (Haute école, département ISES et section Droit), comme constaté par le comité dans son évaluation du critère A.
- 2 Mais, la HE2B étant le résultat d'une fusion, en 2016, de la Haute École Paul-Henri Spaak et de la Haute École de Bruxelles, elle fait face à un défi de consolidation de sa culture organisationnelle. Les écoles, campus et départements qui la composent sont toujours attachés à une forme d'autonomie et restent un peu « figés », selon certains acteurs. En dehors de la rentrée académique, qualifiée de moment de convivialité et de création de sentiment d'appartenance, les occasions de rencontre des enseignants de l'établissement sont rares : « les professeurs ne se connaissent pas et restent chacun de leur côté ». Les autorités, par contre, se rencontrent plus souvent dans le cadre des réunions des instances. Elles sont confiantes d'arriver à forger une culture organisationnelle commune grâce à la démarche qualité et à la méthode RACI (acronyme des rôles et responsabilité, *Responsible, Accountable, Consulted* et *Informed*) qui sont mises en œuvre.
- 3 Dans cette optique, une charte qualité et un manuel qualité sont en élaboration, qui permettront d'intégrer davantage la démarche qualité de la HE2B, ainsi que l'ensemble des valeurs que l'institution souhaite véhiculer à travers cette démarche.
- 4 En l'état actuel des instances de l'établissement, la culture qualité est communiquée en interne et a une certaine influence sur le fonctionnement de la section Droit. Les étudiants apprécient la Haute école pour son programme d'immersion dès la première année, ses enseignements pratiques et professionnalisants, ses valeurs communes, la qualité de ses enseignements, sa diversité, son système d'aide à la réussite, ses professeurs et professionnels investis et accessibles, sa communication interne, etc. De fait, les procès-verbaux des réunions, les plans d'action et tous les documents relatifs à la qualité sont publiés sur le *Drive* de la commission qualité ISES-Droit, ainsi que sur le *Moodle* du département pour être accessibles à l'ensemble du personnel de l'ISES et aux étudiants.

Implication des parties prenantes

- 5 Le dispositif mis en place par la HE2B permet d'impliquer toutes les parties prenantes dans la démarche qualité. Le dossier d'avancement est le résultat d'un travail collectif incluant la commission qualité ISES-Droit, le coordonnateur qualité de l'ISES, la coordinatrice qualité de la HE2B, la direction et la coordinatrice de section. Durant ce processus, l'établissement a organisé des réunions en présentiel ainsi qu'en ligne pour qu'un maximum de personnes puissent y participer.
- 6 La même approche participative avait été suivie pour donner suite aux recommandations des experts de l'évaluation initiale. Des ateliers de travail collaboratif conduits par la commission qualité permanente de la HE2B et le conseil pédagogique ont permis de remanier profondément le projet pédagogique, social et culturel de la HE2B. L'établissement a aussi organisé une réunion de coordination et d'échange à propos du contenu des cours qui a mené à la création des groupes de travail (GT) mentionnés dans l'évaluation du critère A.
- 7 Plusieurs actions ont d'abord été testées et, en cas de résultat satisfaisant, formalisées et systématisées. Par exemple, les réunions de coordination qui ont mené à la création des différents GT est une pratique qui a été institutionnalisée une fois par quadrimestre. Ces bonnes pratiques s'inscrivent dans le cycle de la méthode PDCA (planifier, déployer, contrôler, agir) mise en œuvre à partir de 2023. La configuration à laquelle ce cycle a donné lieu permet aux enseignants de collaborer et d'échanger sur leurs cours afin de partager leurs expériences concluantes. Elle permet aussi un travail en synergie entre les coordinateurs de section et les responsables qualité.
- 8 La représentation étudiante demeure toutefois un point à améliorer. La participation des étudiants aux instances n'est pas toujours effective. La communication et la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation des étudiants ne sont pas non plus optimales.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 9 Le dossier d'avancement de l'établissement mentionne les valeurs qui guident les actions de la démarche qualité, aussi bien à la HE2B en tant qu'institution que dans les départements, à savoir : la transversalité, la transparence, la transmission de la démarche et l'échange d'expérience tenant compte des spécificités de chaque département. Le service communication rend visibles les actions de la HE2B via le site Internet, l'extranet et les réseaux sociaux. Ainsi, les valeurs portées par les actions sont communiquées aux acteurs de l'institution.
- 10 Au regard de tous ces dispositifs et changements, le comité constate qu'une culture qualité est en processus d'intégration dans la Haute École Bruxelles-Brabant et dans sa section Droit.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la consolidation de la culture organisationnelle de la HE2B en intégrant la démarche qualité des six départements et des dix campus dont elle se compose.
- 2 Terminer dans les plus brefs délais l'élaboration de la charte qualité et du manuel qualité de la HE2B en les transposant dans la démarche qualité de la section Droit.
- 3 Poursuivre l'implication des parties prenantes, notamment celle des étudiants, dans toutes les structures de la démarche qualité, tant au niveau central de l'établissement que de l'ISES et de la section Droit.
- 4 Veiller à ce que les responsables étudiants partagent bien en leur sein l'information institutionnelle et programmatique pertinente.
- 5 Afficher la démarche qualité comme l'un des marqueurs identitaires de la HE2B, de l'ISES et de la section Droit.

Conclusion

À la suite de l'évaluation initiale de 2017-2018, la Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B) a intégré la démarche qualité dans toutes ses composantes. Plusieurs dispositifs témoignent de cet accomplissement : la création d'une commission qualité permanente (CQP HE2B) ; la création de commissions qualité de département (CQ de département), dont celle du département des sciences juridiques, de gestion et du développement durable (ISES) ; la mise en place d'une cellule qualité de la section Droit et d'une commission qualité ISES-Droit impliquant toutes les parties prenantes. L'analyse du rapport des experts de l'AEQES a amené l'établissement à systématiser ses processus liés à la qualité, notamment l'élaboration des plans stratégiques de la HE2B et du département ISES, d'un nouveau plan d'action en 2019, actualisé en 2023. Toutes les recommandations des experts formulées lors de la dernière évaluation ont été prises en compte et analysées par les acteurs en charge de la démarche qualité. Il en est ainsi des actions qui concernent principalement les fiches UE revues en 2023, le cours de méthodologie du TFE et les stages dont les changements sont visibles sur le site Internet de l'établissement. Les changements apportés au site Internet de la HE2B comprennent aussi des informations sur les débouchés de la formation, des passerelles possibles et des stages organisés durant le cursus Droit.

Depuis l'évaluation initiale, de nombreuses bonnes pratiques ont été développées par la HE2B avec des répercussions positives sur la section Droit : l'intégration des actions dans le cycle PDCA (planifier, déployer, contrôler, agir) ; l'organisation de groupes de travail (GT) ; la tenue régulière de réunions pour proposer des contenus adaptés aux besoins des étudiants et de la société ; les réunions de coordination en ligne afin d'assurer une logique dans le cursus Droit ; la mise en ligne des procès-verbaux de réunions, des documents et autres outils relatifs à la démarche qualité ; l'implication de toutes les parties prenantes ; l'accompagnement personnalisé des étudiants, etc.

Quelques points méritent toutefois l'attention et la vigilance des autorités de l'établissement, notamment l'effectivité et l'efficacité des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), les outils en élaboration par la commission qualité permanente, surtout la charte qualité, le manuel qualité et leur transposition dans les valeurs et objectifs de la section Droit.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Criminologie et Droit
2023-2024

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

La HE2B se réjouit de la conclusion de l'exercice d'évaluation et tient à remercier le Comité des experts. Elle partage, dans leur grande majorité, les conclusions du rapport écrit des experts et estime que celles-ci constitueront une base pertinente et utile pour les évolutions ultérieures de la formation.

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

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

TEKIR Suna
Directrice-Présidente de la HE2B

DURIEUX Aline
Coordinatrice Qualité HE2B

PRÉAUX Laurent
Directeur de la HE2B-ISES

WILLAERT Christophe
Coordonnateur Qualité de la HE2B-ISES