



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Criminologie et Droit

Bachelier en Droit

Haute École Lucia de Brouckère  
(HELdB)

Charles MOUMOUNI  
Rana CHALLAH  
Priscillia KAYOKA

8 juillet 2024

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Criminologie et Droit : Haute École Lucia de Brouckère.....                         | 3  |
| Synthèse .....  | 4  |
| Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale..... | 9  |
| Critère A.....  | 10 |
| Critère B.....  | 12 |
| Critère C.....  | 16 |
| Conclusion .....  | 18 |
| Droit de réponse de l'établissement.....  | 19 |

# Criminologie et Droit : Haute École Lucia de Brouckère

## 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 2 février 2024 à la Haute École Lucia de Brouckère (HELdB). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Droit, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2017-2018, ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Charles Moumouni, expert pair, de la profession, en gestion de la qualité, président du comité
- Rana Challah, experte de l'éducation
- Priscillia Kayoka, experte étudiante

---

<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

- Relance très porteuse d'une Haute École dotée d'une nouvelle équipe de direction, d'un plan stratégique quinquennal (2021-2026), d'une matrice de suivi des recommandations de l'évaluation initiale de l'AEQES, d'une analyse SWOT actualisée et d'un projet de plan d'action actualisé 2023-2028
- Volonté d'instaurer une culture qualité et une démarche d'amélioration continue, avec une coordinatrice qualité en fonction depuis 2016
- Projet de modification de l'architecture de la formation et des grilles des cours pour rendre la formation plus juridique, plus pratique et plus professionnalisante
- Mise en synergie de la section droit avec les autres sections du Département des sciences économiques et de gestion
- Existence de nombreux services d'aide aux étudiants travaillant en interservices et en symbiose
- Établissement faisant preuve d'ouverture, de proximité de contacts, d'esprit d'entraide, de collaboration et d'engagement, favorisant une bonne ambiance de travail, un cadre de vie stimulant et incitant, avec des enseignants experts et passionnés et la mise à disposition d'équipements et d'infrastructures appropriés

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Absence de formalisation de la politique qualité de l'établissement et du programme
- Non-implication des parties prenantes (étudiants, enseignants et monde professionnels) dans la démarche qualité, qui repose sur un nombre réduit d'enseignants
- Effectif enseignant de la section droit réduit à trois enseignants donnant de nombreux cours différents et partageant leur temps avec d'autres sections
- Absentéisme de certains enseignants pour des raisons non encore élucidées
- Manque de visibilité de la section droit noyée dans son département de rattachement
- Manque de participation des étudiants aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE)
- Manque d'analyse et de suivi des EEE
- Absence d'une approche-programme qui se traduirait par un renforcement de la coordination pédagogique et une adéquation entre les compétences visées par la formation, les activités d'apprentissage et la charge de travail et l'évaluation des étudiants
- Absence de cadre formel de concertation avec le monde professionnel à part les rencontres occasionnelles avec les étudiants
- Non-mise en œuvre et non-prise en compte dans le plan d'action actualisé de nombreuses recommandations importantes de l'évaluation initiale du programme
- Mobilité insuffisante des étudiants et des enseignants
- Absence de suivi systématique des diplômés et de mise en place d'un réseau d'*alumni*

## OPPORTUNITÉS

- La situation de l'établissement sur le campus du CERIA avec les possibilités de mutualisation des infrastructures et des services
- La proximité et le réseautage de l'établissement avec son milieu communautaire, avec une grande majorité de ses étudiants habitant dans un périmètre de moins de 8 kilomètres de la Haute École
- Le rôle d'ascenseur social de l'établissement, attesté par de beaux témoignages d'anciens étudiants diplômés
- L'accompagnement de l'AEQES, dont l'évaluation initiale a permis de trouver des solutions aux problèmes de gouvernance de l'établissement
- La passerelle pour les masters en Droit et en Criminologie

## MENACES

- Les effets institutionnels et organisationnels à moyen et long termes de la crise de gouvernance qui avait secoué la Haute École
- Le manque d'effectif obligeant les enseignants de la section droit à donner jusqu'à neuf cours différents
- La situation géographique de l'établissement dans le croissant le plus pauvre de Bruxelles, avec une dimension sociodémographique un peu lourde à gérer
- La diversité des profils des étudiants et la forte proportion des étudiants émanant de l'enseignement technique de qualification

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Adopter une politique qualité ambitieuse de l'établissement, en l'accompagnant d'outils de formalisation explicite de la démarche d'amélioration continue et de relais effectifs et efficaces dans toutes les sections.
- 2 Mettre en visibilité et valoriser la culture qualité comme un marqueur identitaire des programmes de la HELdB, en renforçant l'implication des parties prenantes internes (enseignants et étudiants) et externes (*alumni* et professionnels).
- 3 Soutenir davantage la coordination de la qualité, soit par l'augmentation du nombre d'équivalent temps plein (ETP), soit par la mise en place d'une véritable commission qualité de l'établissement.
- 4 Prendre en compte dans le plan d'action actualisé 2023-2028 les recommandations de l'évaluation initiale non encore mises en œuvre, de même que les faiblesses identifiées dans l'analyse SWOT.
- 5 Rendre effectif et efficace le dispositif des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) et faire une analyse systématique et un suivi régulier des résultats, afin d'assurer des enseignements toujours adaptés.
- 6 Poursuivre le dispositif d'aide à la réussite, en particulier les cours de remédiation et l'accompagnement des étudiants en TFE au niveau méthodologique, linguistique et de la recherche.
- 7 Repenser la coordination pédagogique pour réduire la charge de travail administrative des enseignants, tout en maintenant les réunions intersections.
- 8 Renforcer l'effectif enseignant dédié à la section droit en engageant un ou deux enseignants et en limitant le nombre de cours donnés par chaque enseignant dans la section.

- 9 Analyser les causes et les conséquences de l'absentéisme des enseignants en vue d'y trouver des solutions idoines.
- 10 Créer un cadre de concertation avec le monde professionnel en recueillant effectivement ses attentes dans l'évaluation de la pertinence du programme.
- 11 Mettre davantage en visibilité la section droit, par exemple en l'incluant dans la dénomination du département dont il relève.

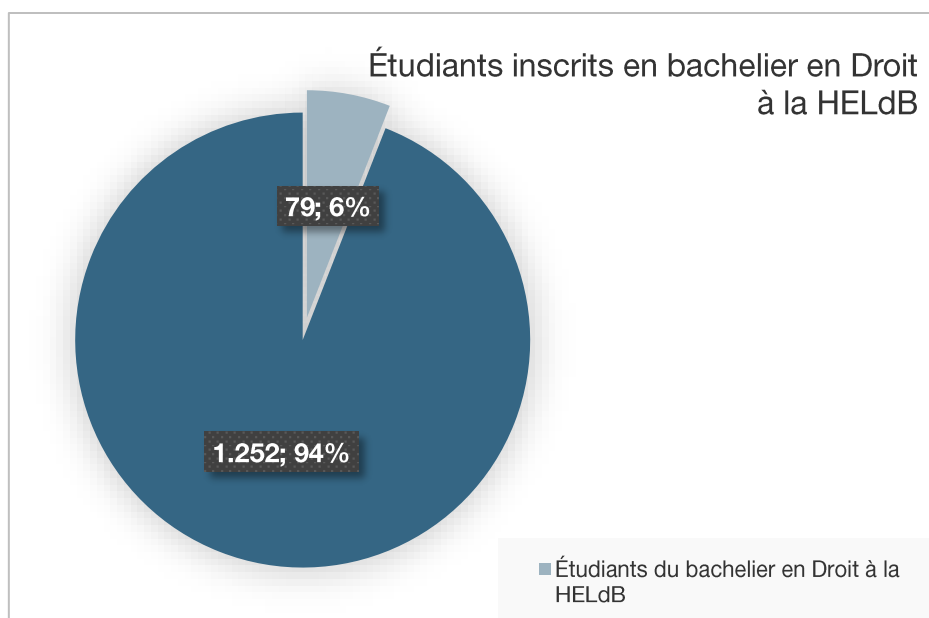
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

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

Cet établissement propose 16 formations diplômantes dont 13 bacheliers professionnalisants, un bachelier de transition et 2 masters.

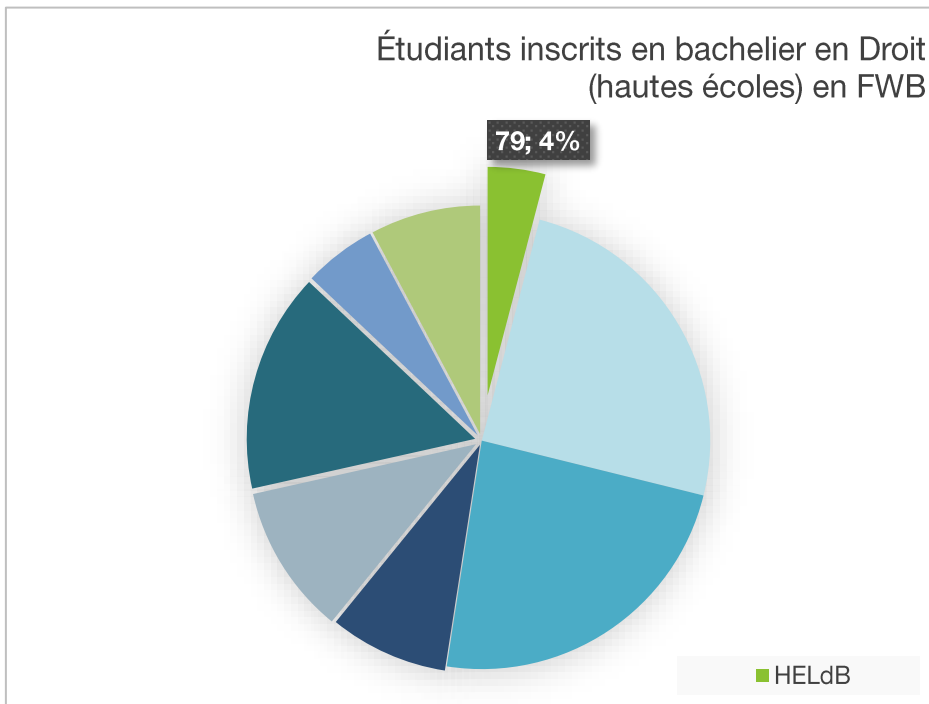
La section Droit fait partie des sept sections composant la catégorie économique. Les cours sont organisés sur le campus du CERIA à Bruxelles.

En 2021-2022, 79 étudiants étaient inscrits au bachelier en Droit à la HELdB. Ces 79 étudiants représentaient 6% du nombre total d'étudiants inscrits à la HELdB, à savoir : 1.331 étudiants<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : ARES, base de données SATURN. Année de référence : 2021-2022.

Ces étudiants du bachelier en Droit à la HELdB représentaient 4% du nombre total d'étudiants inscrits au même bachelier dans l'ensemble des hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), à savoir : 1.937 étudiants<sup>3</sup>.



---

<sup>3</sup> *Idem.*



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

Le comité des experts tient d'abord à féliciter la Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) pour l'effort considérable mis dans sa relance organisationnelle et dans la rédaction de son dossier d'avancement conformément au référentiel de l'AEQES.

L'établissement s'est investi résolument dans le redressement de sa gouvernance. Une nouvelle équipe de direction a été élue en 2021, au moyen d'un plan stratégique quinquennal (2021-2026). Cette équipe a pris fonction à la suite de la direction temporaire de trois ans (2018-2021) mise en place dans la foulée de la crise entraînée par les difficultés importantes de gestion connues par l'ancienne équipe de direction.

Conformément au décret « Gouvernance » du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en haute école, le directeur-président de la HELdB a été élu avec une équipe. Les anciennes catégories ont été réorganisées en trois départements en 2020-2021 pour favoriser la transversalité entre les sections : Sciences de l'éducation, Sciences économiques et de gestion et Sciences et techniques. Ces trois départements offrent 15 bacheliers et 4 masters, dont le bachelier en Droit, qui relève du Département des Sciences économiques et de gestion.

Après avoir stagné de 2018 à 2021, le nombre d'étudiants de première année de premier cycle du bachelier en Droit est parti à la hausse, passant de 39 en 2018-2019 à 63 en 2022-2023. Le nombre de diplômés est par contre en diminution en raison d'un certain nombre de facteurs évoqués par l'établissement, notamment, un nombre plus important d'étudiants à cheval sur le bloc 2 et le bloc 3 ; le décrochage des étudiants suite aux cours en distanciel imposée par la pandémie du Covid-19 pendant un an et demi ; et les exigences accrues concernant la rédaction des TFE.

L'établissement s'est engagé à instaurer une culture qualité et une démarche d'amélioration continue. Il y a toutefois lieu 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).

## 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 La Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) a traversé une période de crise dans la foulée de l'évaluation initiale de son programme de droit en 2017-2018. En raison des difficultés importantes de gestion qu'ils ont connues, le directeur-président et ses directeurs de catégorie ont dû laisser place à une équipe de transition qui a dirigé l'établissement pendant trois ans, au moyen d'un plan d'action adopté en 2018.
- 2 Une nouvelle direction a été élue en 2021, avec un plan stratégique quinquennal qui a impulsé à l'établissement une nouvelle gouvernance, un nouveau leadership et une nouvelle dynamique institutionnelle et organisationnelle. Outre le plan d'action initial et le plan stratégique 2021-2026, la nouvelle équipe dirigeante s'est dotée d'autres outils de pilotage de la qualité, notamment d'une matrice de suivi des recommandations de l'évaluation initiale de l'AEQES, d'une analyse SWOT actualisée et d'un projet de plan d'action actualisé 2023-2028.
- 3 La démarche qualité se caractérise par les actions d'une coordinatrice qualité en fonction depuis 2016, l'amélioration de la coordination de section et le renforcement de la place des étudiants dans les organes de la gouvernance. Les étudiants font en principe partie de toutes les instances. Ils sont consultés sur la modification du programme, les contenus de cours, les horaires d'examens, les fiches de cours, etc. Mais, leur implication dans les réunions n'est pas toujours effective.
- 4 Le comité des experts a noté dans l'établissement une volonté d'amélioration continue et une lucidité quant aux défis de gouvernance institutionnelle et programmatique. La HELdB a utilisé la roue de Deming (*Plan, Do, Check, Act*) pour présenter sa démarche d'amélioration continue. Mais, la pérennité de la démarche qualité repose sur la personne de sa coordonnatrice et de quelques enseignants impliqués dans plusieurs sections. Cette pérennité est aussi mise à mal par l'effectif enseignant de la section droit, réduit à trois enseignants qui partagent leur temps avec d'autres sections.

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

- 5 Le projet de plan d'action actualisé 2023-2028 de la HELdB énonce clairement les axes prioritaires et le niveau de priorité des actions envisagées. Le renforcement de la démarche d'amélioration continue est le premier axe de ce plan, dont les actions prioritaires consistent à organiser des réunions régulières pour le suivi du plan et la coordination de la section, à examiner le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants et à faire évaluer le programme par les professionnels. Les autres axes concernent l'adaptation de l'architecture du programme aux évolutions des matières du

droit, la mise en relation des étudiants avec les milieux professionnels, la promotion de l'innovation pédagogique, le renforcement de la communication externe et l'augmentation de la mobilité des étudiants.

- 6 Ces objectifs répondent bien à certains problèmes identifiés dans l'évaluation initiale et l'analyse SWOT actualisée du programme. Mais, nombre de recommandations importantes non mises en œuvre dans le cadre du plan d'action 2018 ne font l'objet d'aucune action nouvelle planifiée. Il en est ainsi de l'implication des parties prenantes dans l'autoévaluation de la section (recommandation 7), de l'absence de politique de collecte de données avec des indicateurs de résultats au service du pilotage de la section (recommandations 11 et 13), de l'adoption de l'approche par compétences (recommandation 13) et, plus généralement, de l'adoption d'une politique qualité d'établissement ambitieuse (recommandation 26). En outre, certaines faiblesses importantes identifiées dans l'analyse SWOT, comme l'absentéisme des étudiants et des enseignants, le manque de communication interne et le manque de formalisation du processus qualité, n'ont pas de réponses dans les nouvelles actions planifiées.
- 7 La fonction de relais ou de référent qualité pour le cursus n'est pas encore pérennisée. Des indicateurs qualité doivent encore être identifiés pour les actions entreprises ou à mettre en œuvre. Le caractère explicite de la démarche d'amélioration continue reste à travailler, de même que l'opérationnalisation des quelques objectifs retenus dans le plan d'action actualisé 2023-2028.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique qualité ambitieuse de l'établissement comme le recommandait le rapport d'évaluation initiale, en l'accompagnant d'outils de formalisation explicite de la démarche d'amélioration continue.
- 2 Soutenir davantage la coordinatrice qualité, soit par l'augmentation du nombre d'équivalent temps plein (ETP), soit par la mise en place d'une véritable commission qualité de l'établissement.
- 3 Mettre en place un relais qualité effectif et efficace dans la section droit, pour appuyer les enseignants et les étudiants.
- 4 Renforcer l'effectif enseignant dédié à la section droit en engageant un ou deux autres enseignants.
- 5 Prendre en compte dans le plan d'action actualisé 2023-2028 les recommandations de l'évaluation initiale non encore mises en œuvre, de même que les faiblesses identifiées dans l'analyse SWOT.
- 6 S'assurer que les objectifs du nouveau plan sont SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels).

## 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 La HELdB avait construit son plan d'action 2018 en suivant les recommandations du rapport d'évaluation initiale, notamment en ce qui concerne la démarche d'amélioration continue, la pertinence et la visibilité du programme de droit et la mobilité internationale des étudiants.
- 2 Dans le cadre de la présente évaluation continue, l'établissement a adopté une démarche réflexive faite de questionnement sur le niveau des étudiants entrant face aux exigences du cursus et sur la formation axée sur les études de cas et les exercices pratiques.
- 3 Le comité des experts a constaté des avancées dans le programme droit, tant du point de vue de sa pertinence que de sa cohérence et de son efficacité. Mais, l'établissement dispose d'une marge de progression sur ces aspects, outre la nécessité de revoir son nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel, comme indiqué par le comité précédemment.

#### Pertinence du programme

- 4 L'établissement est très conscient de son rôle d'ascenseur social. Il a su insuffler une nouvelle dynamique en termes de promotion de l'innovation pédagogique. Il a supprimé les stages du bloc 2 et mis en place des activités d'intégration professionnelle pour renforcer le caractère professionnalisant du bachelier en Droit. Il multiplie les occasions d'échange entre les étudiants et le monde socio-professionnel en organisant des rencontres avec des anciens étudiants et des professionnels. Il n'y a cependant pas de participation du monde professionnel à la révision du programme, ni de cadre formel de concertation avec les professionnels en dehors des invitations ponctuelles à rencontrer les étudiants. Il n'y a pas non plus de suivi systématique et d'implication des diplômés du programme.
- 5 La HELdB travaille sur un projet de modification de l'architecture de la formation et des grilles pour proposer une offre moins généraliste. Elle manifeste la volonté de diminuer les heures de cours non juridiques, d'augmenter les heures de cours de droit et de travaux pratiques, pour axer la formation davantage sur les études de cas et les mises en situation.
- 6 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est en général organisée en classe deux fois par an avant les examens (en décembre et en mai), mais elle est encore timide. Le taux de participation tourne autour de 17% (10% à la dernière évaluation), même si le nombre de questions a été réduit. L'établissement dispose d'une marge de progression en ce qui concerne l'analyse et le suivi des résultats des EEE qui sont présentés au conseil pédagogique. En dehors des EEE et des évaluations externes de l'AEQES, il ne mène pas d'enquêtes internes ou externes formalisées pour s'assurer de la pertinence actualisée du

programme de droit. Il prévoit toutefois consulter les étudiants en 2023-2024 sur le caractère très généraliste du programme de droit de la HELdB comparé à ceux des autres hautes écoles.

- 7 L'établissement a supprimé le stage de la deuxième année de droit, mais un réexamen des avantages et des inconvénients de cette décision serait indiqué. La raison avancée à l'appui de cette décision est qu'il s'agit d'un stage d'observation de deux semaines que les employeurs trouvent trop court. Les étudiants en droit arrivent désormais en troisième année sans l'expérience du terrain professionnel, comparativement à ceux du bachelier en Marketing qui bénéficient d'un stage d'un mois. Le séminaire « visites et conférences » ou le « travail à remettre » qui a remplacé le stage de deuxième année est jugé intéressant, mais non équivalent à l'expérience de terrain attendue dans un bachelier professionnalisant.

## Cohérence du programme

- 8 La cohérence du programme est favorisée par l'effectif réduit des enseignants dédiés au bachelier en Droit ; le même enseignant donne plusieurs cours et est ainsi en mesure d'en assurer la concordance. Le travail des enseignants dans différentes sections favorise aussi une synergie de collaborations intersections que l'établissement entend instituer à travers des réunions formelles de coordination intersections à partir de 2023-2024.
- 9 La coordination pédagogique de la section droit demeure toutefois un point d'attention, même si deux journées pédagogiques et, plus récemment, des midis pédagogiques sont organisées dans la Haute École chaque année. L'effectif réduit impose une surcharge de travail pédagogique et administratif aux enseignants qui y donnent plusieurs cours, ou qui donnent plusieurs cours dans plusieurs sections. La section droit semble fonctionner dans une approche-cours, qui se décline de façon autonome par chaque enseignant menant ses activités de formation, comme le témoignent certains acteurs : « chaque prof fait comme il veut », pour autant qu'il fournit « a minima une table de matières », des références et des notes de cours sur le site eCampus.
- 10 Le nombre d'heures de cours des étudiants s'en trouve ainsi élevé. Le comité des experts note aussi un manque de collaboration entre les enseignants à cause de la charge de travail. L'adéquation entre la charge de travail des étudiants, les activités d'apprentissage et les compétences visées par le programme reste à travailler. Une modification des grilles de cours a été mise en chantier depuis 2018, mais sa mise en œuvre n'est pas encore concluante. Une réflexion est en cours dans l'établissement dans le sens d'une meilleure architecture du programme. Les grilles de cours sont retravaillées pour augmenter les heures de droit, donner plus de travaux pratiques et préparer au mieux les étudiants au TFE et à la vie professionnelle.

## Efficacité et équité du programme

- 11 Il existe à la HELdB plusieurs services d'aide aux étudiants : le service d'aide à la réussite, dont les cours de remédiation linguistique et de méthodologie universitaire ; le service social, le service orthopédagogique et autres services d'accompagnement des personnes en situation de handicap et de précarité, et le service de mobilité internationale, qui travaillent en interservices et en symbiose. Le personnel est disponible et à l'écoute des besoins des étudiants.

- 12 Les enseignants bénéficient aussi d'un soutien administratif adéquat. Il existe une cellule d'accompagnement pédagogique des nouveaux enseignants, notamment pour l'obtention du certificat d'aptitudes pédagogiques pour l'enseignement supérieur (CAPAES). Ces enseignants reçoivent des tutoriels et une formation sur l'évaluation, la discipline en classe, la gestion du stress, le harcèlement, l'intelligence artificielle, etc.
- 13 De manière générale, l'établissement fait preuve d'ouverture, de proximité de contacts, d'esprit d'entraide, de collaboration et d'engagement. Le comité y a noté une bonne ambiance de travail, un cadre de vie stimulant et incitant, avec mise à disposition d'équipements numériques et d'infrastructures appropriés (grâce au plan de relance européen), dont les dispositifs de vidéoconférence et d'enseignement comodal.
- 14 Quelques points d'attention méritent toutefois d'être examinés. Le dispositif d'accompagnement des étudiants en TFE pourrait être renforcé. Ces étudiants ont besoin davantage de soutien au niveau méthodologique, linguistique et de la recherche, d'autant plus que leur TFE démarrera désormais, non pas avec un thème à analyser, mais un cas pratique (une décision de jurisprudence) à mettre en contexte théorique et méthodologique.
- 15 Dans la section droit, la HELdB reconnaît que l'équipe enseignante à temps plein est extrêmement réduite, voire inexistante. Chaque enseignant de l'établissement donne cours dans deux sections différentes au minimum et chaque enseignant de la spécialité droit, dans six matières juridiques distinctes au minimum ; une enseignante donne même jusqu'à neuf cours différents. Il n'y a pas de groupe structuré d'enseignants dans la section droit.
- 16 Le comité a noté le problème d'absentéisme de certains enseignants, sans que le lien avec le risque de surcharge de travail et d'épuisement ait été établi. Le remplacement des enseignants absents est un défi de taille pour l'établissement et les étudiants.
- 17 Le développement professionnel des anciens enseignants devrait être aussi un point d'attention. Il est souhaitable qu'ils aient davantage d'occasions de formation ou de participation à des conférences et manifestations scientifiques pour échanger notamment sur la pédagogie en enseignement supérieur.
- 18 Par ailleurs, malgré l'existence d'équipements modernes dans l'établissement, il demeure quelques irritants comme le manque d'un service opérationnel de reprographie, la déficience du matériel informatique, l'absence de lumière dans les toilettes et l'accès limité aux bases de données juridiques.
- 19 La mobilité des étudiants et des enseignants sont aussi à retravailler. Depuis 2018, seulement trois étudiants en année diplômante et un enseignant ont réalisé un projet de mobilité, malgré l'existence d'une vingtaine d'accords de coopération avec des établissements d'enseignement supérieur, dont l'Université du Québec à Montréal. La peur des langues ou le faible niveau en langues étrangères (néerlandais, allemand et anglais) en est une cause, mais pas la seule : la différence des programmes de droit et les difficultés liées à la recherche de stage et au service d'immigration sont d'autres facteurs explicatifs. Le Bureau des relations internationales cherche les moyens d'inciter davantage d'étudiants « ambassadeurs » et d'enseignants à entreprendre des projets à l'international. Les pistes de l'internationalisation chez soi (*at home*) sont aussi explorées par l'établissement.
- 20 Enfin, la visibilité de la section droit peut être améliorée. Le droit est « noyé dans la catégorie économique » et n'apparaît pas dans la dénomination du département des Sciences économiques et de gestion, qui comporte huit sections et 50 % de la population étudiante de l'établissement.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer le dispositif des EEE, en procédant à une analyse systématique et à un suivi régulier des résultats, afin d'assurer des enseignements de qualité et un accompagnement adapté aux besoins des étudiants.
- 2 Revoir la possibilité de prolonger le stage de deuxième année jusqu'à un mois sans compromettre l'enseignement des matières disciplinaires, au lieu de le remplacer par le séminaire « visites et conférences ».
- 3 Poursuivre le dispositif d'aide à la réussite.
- 4 Proposer un dispositif spécifique pour accompagner les étudiants en TFE au niveau méthodologique, linguistique et de la recherche.
- 5 Engager un ou deux enseignants en droit pour soutenir la section en droit, en réduisant le nombre de sections dans lesquelles les enseignants donnent des cours et en limitant le nombre de cours donnés par un enseignant dans une même section.
- 6 Analyser les causes et conséquences de l'absentéisme des enseignants en vue d'y proposer des solutions idoines.
- 7 Repenser la coordination pédagogique pour réduire la charge de travail administrative des enseignants ; les réunions intersections constituent en cela une avancée.
- 8 Poursuivre les cours de remédiation linguistique et de méthodologie universitaire.
- 9 Proposer des pistes de développement professionnel pour les enseignants (formation ou participation à des manifestations scientifiques pour échanger notamment autour de la pédagogie en enseignement supérieur).
- 10 Créer un cadre de concertation avec le monde professionnel en recueillant effectivement ses attentes dans l'évaluation de la pertinence du programme.
- 11 Mettre davantage en visibilité la section droit, par exemple en l'incluant dans la dénomination du département dont il relève.
- 12 Faire le suivi systématique des diplômés et les impliquer, de même que les professionnels du milieu, dans la révision du programme.

## 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 HELdB s'appuie sur le référentiel de l'AEQES pour construire sa culture qualité. Un point qualité est systématiquement prévu au Collège de direction, au Conseil pédagogique et, si nécessaire, au Conseil de département. La section droit fonctionne avec des enseignants passionnés et engagés, de même qu'avec des étudiants motivés. Les témoignages des anciens étudiants, leur reconnaissance et l'expression de leur fort sentiment d'appartenance à la Haute École, même en l'absence d'un réseau d'*alumni*, sont des indicateurs importants de la démarche qualité qui y est mise en œuvre.
- 2 Mais, il n'y a pas une articulation évidente entre l'architecture du programme de droit, d'une part, et la vision stratégique sur la foi de laquelle l'équipe dirigeante de la Haute École a été élue (Plan stratégique 2021-2026), ainsi que les valeurs, les engagements individuels et collectifs, les procédures et outils mis en place, d'autre part.
- 3 La HELdB elle-même reconnaît que la politique qualité n'est pas formalisée ; du moins, qu'elle « n'est pas clairement perçue par les parties prenantes car peu explicite » ; et que la gestion qualité repose jusqu'ici sur une seule et même personne à demi équivalent temps plein (ETP). La fonction de relais ou de référent qualité pour le cursus n'est pas encore pérennisée ; les indicateurs qualité ne sont pas identifiés. La culture qualité qui est à l'œuvre dans l'établissement est donc actuellement de type managérial ou métier.

#### Implication des parties prenantes

- 4 La culture qualité n'étant pas explicitée, elle ne percole pas encore suffisamment au sein des sections et ne trouve pas des échos auprès des étudiants, du corps enseignant et des membres du personnel. La conception et la rédaction du dossier d'avancement de l'établissement a été l'œuvre d'une seule personne, à laquelle ont contribué quelques enseignants et étudiants.
- 5 Il se pose aussi un problème de représentativité des étudiants dans les instances de gouvernance ; les étudiants sont incités, mais très peu d'entre eux participent aux réunions.
- 6 Les parties prenantes ne sont donc pas associées à la réflexion sur la formalisation de la politique et du processus qualité de l'établissement. Ce dernier a une marge de progression de sa communication interne, surtout en ce qui concerne la démarche qualité institutionnelle et programmatique.



## RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique qualité avec des relais effectifs et efficaces dans toutes les sections.
- 2 Mettre en évidence le lien entre cette politique qualité et la mission, la vision et les valeurs de la HELdB.
- 3 Formaliser, mettre en visibilité et valoriser la culture qualité comme un marqueur identitaire des programmes de la HELdB, dont celui du droit.
- 4 Renforcer la communication interne et le caractère participatif des mécanismes d'implication des parties prenantes internes (enseignants et étudiants) et externes (*alumni* et professionnels) dans la démarche qualité.
- 5 Mettre en place un réseau d'*alumni* de la section droit.

## Conclusion

Depuis l'évaluation initiale réalisée par l'AEQES en 2018, la HELdB a connu des évolutions, dont les plus marquantes sont la mise en place d'une nouvelle équipe de direction avec une nouvelle gouvernance ; l'adoption d'un plan stratégique quinquennal et la réalisation d'une analyse SWOT, suivie d'un plan d'action actualisé.

L'établissement a procédé à la révision des grilles de cours de la section droit, afin d'axer davantage la formation sur des études de cas et les mises en situation. Il a aussi renforcé les dispositifs d'accompagnement des étudiants en ajoutant des services sociaux et orthopédagogiques.

Le comité des experts a rencontré des enseignants passionnés et engagés et des étudiants motivés et fiers dans un cadre de vie agréable et bien équipé. La HELdB est bien implantée dans son milieu communautaire : une grande majorité des étudiants habitent dans un périmètre d'au plus 8 kilomètres de la Haute École et nourrissent à son égard un fort sentiment d'appartenance.

La Haute École semble très lucide par rapport aux problèmes internes auxquels elle fait face. Mais, il lui reste à s'engager dans une démarche qualité formelle, proactive et inclusive en vue de l'amélioration continue de sa formation en droit. Le comité des experts a noté auprès des parties prenantes un état d'esprit très favorable à l'adoption de la démarche qualité comme un marqueur identitaire de la HELdB.

# Droit de réponse de l'établissement



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

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

La Haute Ecole tient vivement à remercier l'AEQES et les experts présents pour l'évaluation du cursus Droit. La direction et les équipes pédagogiques ont beaucoup apprécié le caractère ouvert et constructif des échanges qui ont alimenté les réflexions et la qualité des recommandations proposées. Cette évaluation externe s'inscrit dans une dynamique positive de la Haute Ecole.

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



Le 5/7/2024

Linda LEONORA  
Directrice du département des sciences économiques et de gestion

Nom, date et signature du coordonnateur de l'autoévaluation



Catherine MEYFROID  
Coordinatrice qualité