



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Cursus Droit

Haute École Libre Mosane (HELMo)

Fabrice HÉNARD,  
Alexandra BAHARY  
France BLANMAILLAND,  
Élise POILLOT.

# Table des matières

Contexte de l'évaluation .....	3
SYNTHÈSE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Présentation de la Haute École Libre Mosane et du bachelier en Droit .....	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programme.....	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	6
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	12
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	12
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	13
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	14
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	14
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	15
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	15
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	16
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	18
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	18
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	18
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	19
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme] .....	20
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	22
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	22
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	22
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	23
Conclusion .....	24
Droit de réponse de l'établissement.....	25

# Contexte de l'évaluation

## Haute École Libre Mosane : bachelier en Droit

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation du bachelier en Droit. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 11 et 12 décembre 2017 à la Haute École Libre Mosane, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré trois représentants des autorités académiques, vingt-quatre membres du personnel, treize étudiants, cinq diplômés et sept représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de ses programmes. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité

- Fabrice Hénard, expert qualité et président du comité
- Alexandra Bahary, experte étudiante
- France Blanmailland, experte de la profession
- Élise Poillot, experte paire

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Une capacité de capitalisation des réformes et améliorations antérieures
- Une approche progressive de la réforme de la section pour susciter l'adhésion, dans un contexte de crise institutionnelle
- Une politique de communication intégrée et active.
- Un engagement des enseignants dans l'accompagnement des étudiants
- Une forte exposition des étudiants aux cas pratiques du droit
- Une bonne organisation des stages
- Le suivi des diplômés et des *alumni*
- La qualité du DAE, notamment dans l'analyse des défis comme l'inefficacité de l'aide à la réussite
- La politique d'assurance qualité ambitieuse de la HELMo, comme cadre d'amélioration pour la section.

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- La coordination pédagogique entre les enseignants
- La gouvernance de la section pour piloter la formation de façon plus stratégique et mieux impliquer l'ensemble des enseignants, sachant, néanmoins, qu'une nouvelle direction de section sera élue et entrera en fonction le 15 septembre 2018
- Les relations avec le monde professionnel dépendent des contacts personnels des enseignants, et sont encore trop peu exploitées
- La bi-diplomation qui reste une inconnue pour nombre d'étudiants et d'enseignants, de même que la participation à Erasmus
- La gouvernance instable de la section, empêchant la réforme collective, sachant, néanmoins, qu'une nouvelle direction de section sera élue et entrera en fonction le 15 septembre 2018

## OPPORTUNITÉS

- Le déménagement au campus Guillemins, comme choc salutaire pour questionner les pratiques et revoir le pilotage et la construction collective de la formation

## MENACES

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Rénover et renforcer la coordination la direction de section.
- Repenser la gouvernance de la section.
- Penser la cohérence pédagogique entre enseignants.
- Lancer la réflexion sur le taux d'échec des étudiants.

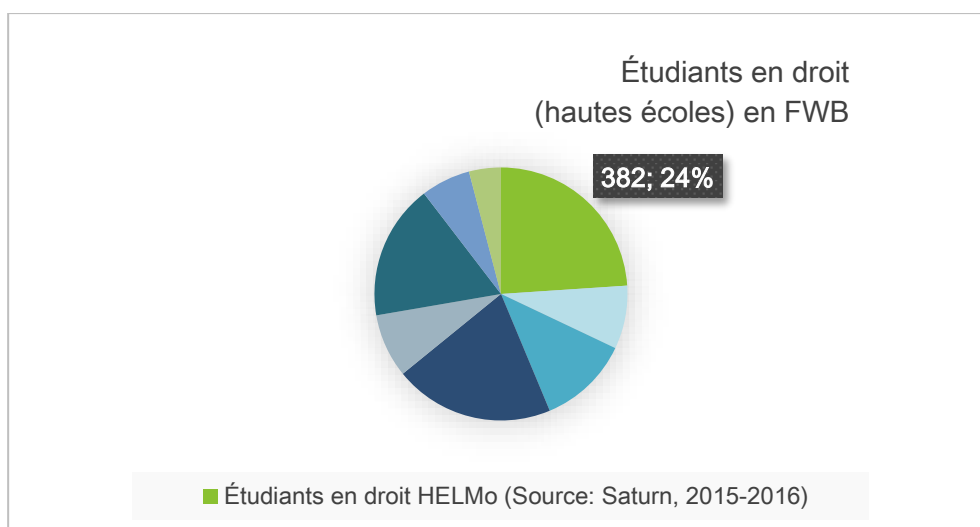
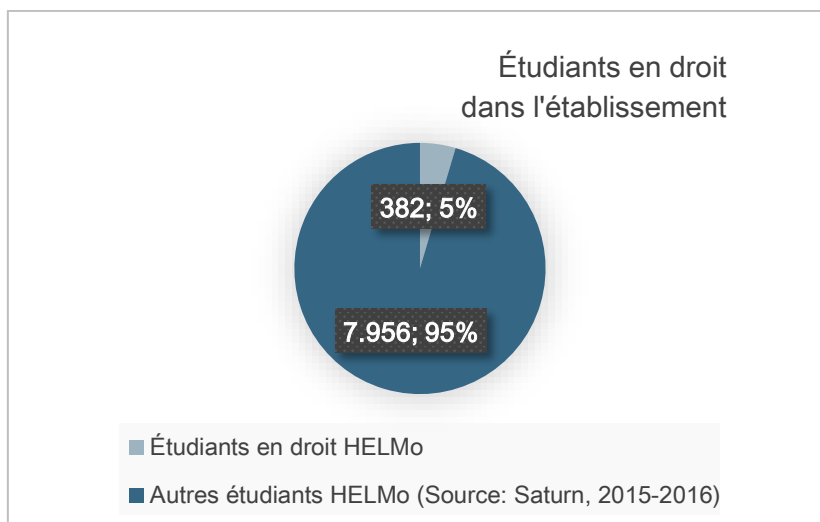
## Présentation de la Haute École Libre Mosane et du bachelier en Droit

La Haute École Libre Mosane (HELMo) est née de la fusion, en 2008, des deux Hautes Écoles du réseau libre en province de Liège, HEMES et ISELL.

Elle est l'une des plus importantes Hautes Écoles de la Fédération Bruxelles-Wallonie aujourd'hui avec environ 8.000 étudiants, 13 instituts (à Liège, Loncin, Huy, Theux, et Verviers), trois campus (campus de l'Ourthe, campus Guillemins et campus des Coteaux) et 39 formations.

La section Droit fait partie des dix formations diplômantes de la catégorie économique. Les cours de cette catégorie sont dispensés sur trois sites : le campus Guillemins (Liège), à Saint-Martin (Liège) et à Verviers. Le bachelier en Droit actuellement situé sur le campus de Saint-Martin est relocalisé sur le campus Guillemins depuis janvier 2018 en accord avec les accords de fusion visant à regrouper les formations de la catégorie économique sur le même site.

En 2015-2016, cette section comprenait 382 étudiants, soit 5% de la population étudiante totale de la HELMo, soit 24% des étudiants inscrits au bachelier en Droit en Fédération Wallonie Bruxelles, toutes hautes écoles confondues.



# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 À la suite de la promulgation du décret dit « Paysage »<sup>1</sup>, le collège de direction de la HELMO a pris des mesures pour rénover la formation, de manière progressive. L'objectif de la direction était d'impliquer l'ensemble de la communauté enseignante, étudiante et technico-administrative dans la réflexion et la mise en œuvre des modifications législatives substantielles exigées par le décret Paysage (par exemple l'introduction des unités d'enseignements (UE), la modification du rôle des jurys, l'alignement sur le calendrier académique ou l'établissement du seuil de réussite à 10/20).
- 2 Le comité des experts comprend la volonté de la direction d'accorder suffisamment de temps pour renforcer la compréhension de la réforme et réunir les conditions de sa mise en œuvre à la HELMO. De ce fait, la démarche se voulait prudente, mais surtout coopérative. La création d'un collège de direction élargi incluant les directeurs de catégories, les directeurs-adjoints et le directeur-président ainsi que des responsables transversaux, a constitué une plateforme d'expression pluraliste qui a produit des effets bénéfiques sur la section droit. À une période où la gouvernance de cette section rencontrait des difficultés et une déstabilisation par *turn-over* rapide de ses responsables, la direction de la HELMO a pu soutenir une dynamique de réforme au sein de la section droit.
- 3 Cette réforme fut guidée par les principes et les valeurs de la HELMO, qui sont connus et partagés par l'ensemble de la communauté, notamment l'approche pédagogique humaniste et le soutien au développement de la citoyenneté. L'avènement du décret Paysage fut l'occasion pour la HELMO de s'interroger sur la pertinence de ces principes et leur adéquation à ses missions et à ses activités d'enseignement. Le comité des experts tient à souligner la pertinence de cette réflexion, qui a permis aux enseignants de se poser des questions nouvelles sur la place de l'étudiant au sein de la HELMO et sur les objectifs globaux de la formation dispensée dans cet établissement, en particulier pour la formation en droit. Loin d'engager des débats d'ordre purement intellectuel, la direction s'est penchée sur l'intérêt de ces principes (qui gardent leur pertinence) et sur leur traduction concrète dans l'enseignement et l'apprentissage pour l'étudiant. Cette approche a permis d'aller plus loin qu'une simple réforme technique, et a renforcé la prise de conscience de l'identité et de la spécificité de la HELMO, en

---

<sup>1</sup> Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2013, consultable en cliquant [ici](#). Une brève description de ce décret est présentée dans : AEQES, « l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles », Bruxelles, 2016, page 14 (disponible [ici](#)).

particulier de la section droit. Le comité des experts salue ce travail d'équilibre entre réflexion stratégique et opérationnalisation concrète.

- 4 Les sections ont engagé la réforme au fur et à mesure de leur degré de préparation à basculer sous le régime du décret Paysage. Le bachelier en Droit a lancé la réforme en 2016-2017, soit très récemment au moment de l'évaluation de l'AEQES. Le comité des experts a néanmoins pu constater l'ancrage de l'ensemble de la catégorie économique à laquelle appartient la section droit. Il souligne la capacité de l'établissement à tirer les leçons de l'expérience des sections, permettant d'appliquer la réforme plus efficacement au niveau des sections. Ce fut assurément le cas de la section droit. Le comité des experts souligne également la capacité d'écoute de la direction relativement aux problèmes spécifiques de la catégorie économique et de la section droit, par exemple en tenant compte des propositions du conseil de section pour appliquer les UE, ou la note cosignée par un nombre important d'enseignants de cette section sur son devenir et sa gouvernance. L'organisation d'un forum ouvert en 2016 sur la gestion du bien-être au travail pour toutes les parties prenantes de la catégorie économique, et l'enquête sur les risques psycho-sociaux de la section sont également deux exemples jugés positifs par la communauté enseignante et technico-administrative. Le comité des experts conclut que la démarche inclusive de la direction de la HELMo pour intégrer la catégorie économique et ses sections dans la réforme de l'établissement sans écarter leurs spécificités, fut pertinente.
- 5 Le comité des experts observe la dynamique donnée par la catégorie économique qui s'implique dans des projets de recherche (par exemple, les initiatives citoyennes de la transition écologique), soutient l'entreprenariat, offre une formation continue qui la rapproche des milieux économiques. Néanmoins, la section droit ne semble que marginalement impliquée. Elle pourrait davantage contribuer à ce dynamisme et en bénéficier, et profiter d'expériences transversales à plusieurs sections. À l'heure actuelle, la section droit n'est guère partie prenante dans les projets de recherche.
- 6 Le comité des experts est pleinement conscient des progrès de la réforme en section droit, malgré un contexte institutionnel tendu. Ses observations sur la gouvernance sont les suivantes :
  - Dans un contexte de déménagement de Saint-Martin au campus Guillemins, la section n'a pas bénéficié d'une direction pérenne depuis 2014-2015. Celle-ci est prévue pour le début de 2018. Cette dynamique a manifestement créé du stress chez l'ensemble des personnels enseignants et technico-administratifs, voire parfois renforcé les dissensions entre les enseignants titulaires et les intervenants professionnels. Le climat de travail semble en avoir pâti, tout comme le degré de coopération entre l'équipe enseignante et la direction (de la catégorie et de la HELMo). Le comité des experts estime qu'il est temps que la section se dote d'une coordination bien identifiée et permanente, afin de profiter pleinement de l'application du décret Paysage dans de nouveaux locaux offrant de nouvelles possibilités d'enseignement et de recherche.
  - Le conseil de la section droit est constitué d'intervenants externes dont les charges d'enseignement, ne sont pas nécessairement importantes, ce qui peut avoir un impact sur leur engagement vis-à-vis de la gouvernance et du pilotage de la section.
  - Les problèmes se cristallisent autour de l'organisation de la section, moins autour de la vision de la section. Or, une réorganisation sereine et pertinente ne peut être envisagée sans une vision.
  - Le secrétariat académique de la section joue un rôle de catalyseur entre les étudiants et les enseignants titulaires et externes. Le comité des experts salue

son rôle, qui va bien au-delà de celui d'un secrétariat classique, et qui a permis d'assurer une cohésion au sein d'une section malmenée parfois par les problèmes de gouvernance. Il s'agit de préserver cette entité et de lui donner les moyens de ses missions, le temps qu'une coordination de section soit effective.

- Le départ à la retraite de plusieurs enseignants en 2018 fait actuellement obstacle à une réflexion relative à une réforme de la gouvernance et du pilotage de la section. Cela devrait devenir une opportunité à saisir. Le renouvellement de la gouvernance de la catégorie en août 2018 est également une opportunité pour repenser la gouvernance de la section.
- 7 Le comité des experts constate que, bien que présents et encouragés par la direction de la HELMo, les étudiants participent peu à la gouvernance de l'établissement, de la catégorie et de la section. Il constate que le rôle des délégués de la section n'est pas clairement défini, et ne joue pas de rôle majeur dans la gouvernance – dans un contexte institutionnel déjà tendu – de cette section. Le réseau des anciens du bachelier Droit de Saint-Martin s'est constitué récemment, et pourrait apporter un éclairage à la direction de la section et à la direction de la catégorie économique sur la perception de la pertinence de la formation. Chose certaine, l'instauration progressive d'une culture de la représentation étudiante pourra permettre d'adresser collectivement des problématiques vécues par plusieurs étudiants, plutôt que de les traiter de manière individuelle. Il serait ainsi possible de simplifier la communication entre les différentes parties. Elle pourrait aussi permettre de mieux identifier des problèmes récurrents ou transversaux à la section. Si le comité reconnaît qu'instaurer une culture est un projet de longue haleine qui ne dépend pas du seul bon vouloir de l'établissement, tant les enseignants que ce dernier pourraient sensibiliser la communauté étudiante à cet égard.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 8 Le comité des experts constate l'investissement de la cellule qualité instituée au sein du service de développement institutionnel, dont le directeur-président de la HELMo assure la responsabilité. Cette cellule bénéficie de personnels compétents et d'une bonne reconnaissance par la direction. Elle a gagné sa légitimité auprès des enseignants des sections, y compris celle de droit. Elle assure des prestations techniques comme l'enquête sur la qualité des services transversaux, elle répond à des besoins spécifiques de la direction de l'établissement, de la catégorie économique voire de la section droit (moins récemment du fait de l'absence de coordination pérenne).
- 9 Le comité des experts souligne l'engagement de la direction dans l'élaboration d'une politique qualité d'établissement cherchant à mutualiser l'approche de la qualité intersection tout en incluant les services transversaux. Un tel effort devrait porter ses fruits relativement à l'appréhension de la qualité au niveau de la section qui demeure actuellement portée par les enseignants de manière individuelle, sans grande coordination (par exemple l'évaluation des enseignements par les étudiants reste à l'initiative des enseignants). Ainsi, ni la direction de l'établissement ni la catégorie économique n'ont la possibilité de mesurer l'impact des démarches qualité engagées sur l'enseignement et l'apprentissage en droit.
- 10 Le comité des experts constate le souhait de la direction de la HELMo de renforcer la démarche qualité une fois le déménagement achevé sur le site du campus Guillemins et de pérenniser des fonctions portant sur la qualité à partir des personnes engagées



dans la démarche d'autoévaluation pour l'AEQES. Un relais qualité pour l'ensemble de la catégorie économique devrait être mis en place en 2018.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 11 Le décret Paysage est entré en application récemment pour le bachelier en Droit. La procédure de révision du bachelier n'a pas encore été engagée. Le comité des experts estime justement que le défaut de coordination de la section peut nuire au pilotage de la formation, il ne favorise pas les échanges de pratiques et de réflexion sur l'efficacité de la formation. Réinstaurer une direction efficace de section est donc une condition pour le pilotage de la formation et un préalable à sa révision.
- 12 Le défaut de coordination de la section ces dernières années a, par exemple, généré :
  - Le manque d'harmonisation des fiches UE, qui sont plus ou moins complétées et utilisées selon les enseignants ;
  - Les modalités des examens, qui ne sont pas coordonnées. Ceci crée des incompréhensions chez les étudiants et une perception d'arbitraire.
- 13 La direction de la HELMo et de la catégorie économique sont conscientes de ces difficultés, bien qu'elles soient difficiles à préciser. Le comité des experts a entendu les témoignages et considère que les risques d'inégalités de traitement des étudiants sont réels, sans toutefois affirmer que ces étudiants sont arbitrairement traités à la HELMo. Une enquête sur les pratiques pédagogiques et la perception de la qualité seraient utiles à cette fin.
- 14 L'évaluation des enseignements par les étudiants a été mise en œuvre en 2016 pour la première fois. N'étant pas obligatoire, elle relève de l'initiative des enseignants. L'évaluation de la formation a été, dans le passé, plusieurs fois organisée auprès des anciens étudiants et des employeurs ou maîtres de stage. Pour autant, ce mode d'évaluation n'a pas été systématisé et les résultats n'ont pas été exploités alors qu'ils peuvent fournir des informations utiles au pilotage du bachelier. Le comité des experts confirme l'analyse du dossier d'autoévaluation (DAE) sur le manque de culture en matière d'évaluation interne au niveau de la formation.
- 15 Le comité des experts considère toutefois que le défaut d'évaluation des enseignements n'a pas empêché la section de vérifier la pertinence de la formation en droit auprès des employeurs (dont certains sont diplômés en droit de cet établissement). Les enseignants externes comme statutaires sont conscients de la palette de métiers nouveaux disponibles en matière juridique. Ainsi, l'ouverture du droit à l'économie, la finance, à l'international sont envisagés non pas comme une atteinte à la spécificité des études en droit mais comme des opportunités. Ceci témoigne d'une bonne ouverture d'esprit. La direction de l'établissement et de la catégorie économique sont également en phase avec cette approche (en témoigne, par exemple, l'augmentation du nombre d'heures accordées au droit international, compétence juridique demandée par le marché du travail, passant de 15 heures il y a 30 ans à 45 heures aujourd'hui). Il s'agit maintenant de systématiser la révision de la formation en accord avec ces réflexions pertinentes.
- 16 Malgré cette démarche positive, le comité des experts s'interroge sur la capacité de la section – et non pas de quelques intervenants professionnels – d'anticiper l'avenir de la formation au regard de l'évolution des profils exigés en droit. Les métiers du droit changeront et il s'agit pour la section d'identifier les compétences qui seront demandées dans le futur. Par exemple, l'intelligence artificielle, la technologie, la

protection des données, constituent des gisements d'emplois pour des diplômés en droit. L'établissement a indiqué mener plusieurs réflexions à ce sujet, ce que le comité apprécie particulièrement. La section cherche à doter les étudiants d'un bagage suffisamment solide en droit tout en veillant à adapter leurs compétences transversales leur permettant d'être flexibles et de s'adapter à des fonctions existantes ce qui leur permettra également de s'adapter à des fonctions futures qu'il n'est pas possible de définir aujourd'hui. Ces réflexions devront se traduire concrètement en termes d'acquis d'apprentissage. Ce chantier exigera une forte coordination interne à la section.

#### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 17 La communication du bachelier en Droit s'inscrit dans le plan de communication de la Haute École, lui-même adossé à la charte de la communication de l'établissement. Le comité des experts souligne le degré d'intégration de la politique de communication de la HELMo, qui implique l'ensemble des catégories et des implantations de la Haute École (par exemple les relais communications de site se réunissent quatre fois par an pour débattre spécifiquement de la communication tant interne qu'externe). L'établissement évalue régulièrement l'impact de sa communication ; c'est également à porter au crédit de la HELMo. La catégorie économique et la section droit participent pleinement à cette évaluation.
- 18 Les canaux de communication interne sont nombreux et souvent formalisés (*newsletter*, *e-mails* via *mailing* listes enseignants et étudiants, plateforme HELMo Connect). Pour autant, la communication manque de fluidité et déçoit les enseignants et les étudiants. Le site internet de la HELMo, refondu en 2013, propose des informations ciblées comme des vidéos et des *newsletters*. Ces informations concernent la catégorie économique, dont le bachelier en Droit fait partie.
- 19 Le comité des experts note que les étudiants sont satisfaits des informations reçues de la part du secrétariat de section, tant lors de leur inscription que durant leur formation.
- 20 La HELMo a développé l'usage des réseaux sociaux (page *Facebook* des anciens, groupes fermés par année d'études), ce qui convient aux étudiants du bachelier. Le comité des experts note que l'utilisation des réseaux sociaux permet de remédier à l'éclatement des sites de la HELMo et évite au site Saint-Martin de se trouver marginalisé.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Stabiliser et clarifier la gouvernance de section. La section droit a trop souffert du caractère intérimaire de fonctions assumées par des volontaires qui n'ont pas économisé leurs forces, mais qui ne pouvaient aller plus avant dans le pilotage de la section.
- 2 Renforcer la direction de section et accompagner le directeur dans sa prise de fonction en vue de renouer les liens constructifs avec la direction de la HELMo et de la catégorie. Insuffler un esprit collectif au sein de l'équipe enseignante et administrative. Cela prendra du temps, mais est indispensable pour mener à bien les changements induits par le décret Paysage.
- 3 Innover dans la mobilisation des intervenants externes pour le pilotage pédagogique de la section droit. Il ne s'agit pas de multiplier les échanges présentsiels qui restent chronophages, mais de repenser des modes d'interactions rapides, à distance et des réunions présentsielles plus efficaces. C'est un chantier prioritaire à porter par le

directeur de section. Les rendez-vous pédagogiques évoqués par la section sont pertinents.

- 4 Soutenir matériellement et humainement le secrétariat de la section, le temps que la nouvelle direction de section soit opérationnelle.
- 5 Anticiper, au niveau de la direction de la HELMo et de la catégorie économique en renouvellement en août 2018, le remplacement des personnels partant en retraite, pour refonder la gouvernance et le pilotage de la section.
- 6 Expliciter et donner de la visibilité aux mécanismes de représentation étudiante.
- 7 Poursuivre les efforts d'institutionnalisation de la démarche qualité, afin de forger une politique qualité d'établissement en cours d'élaboration.
- 8 Mettre en place les relais qualité nécessaires au niveau de la catégorie économique, voire de la section droit, le temps que la nouvelle gouvernance s'installe et que le déménagement soit achevé.
- 9 Fixer comme priorité l'évaluation des enseignements par les étudiants, en informant les enseignants et les étudiants de l'intérêt et des modalités de collecte et d'analyse des résultats. Par ailleurs, la section devrait identifier les moyens d'analyser les résultats pour avoir une perception globale de la qualité de la formation par les étudiants, au-delà de l'évaluation individualisée par enseignant. Cela pourrait notamment permettre d'identifier certaines redondances dans la matière donnée.
- 10 Institutionnaliser les processus de révision de la formation, dès 2018, sous réserve de doter la section d'une gouvernance stabilisée.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Le DAE expose de façon détaillée comment la formation en droit a été adaptée dès 2013 au décret Paysage, tant en termes d'organisation de la formation en UE, que de soutien administratif et informatique ou de méthodes d'évaluation des études. La refonte de la grille horaire, conséquence du décret Paysage, a abouti à une quadrimestralisation effectivement mise en œuvre. Toutefois, le comité des experts comprend, comme indiqué dans le DAE, que la section n'a pas eu le temps nécessaire pour redéfinir les contenus à la lueur de la nouvelle grille horaire. C'est une étape essentielle qui exigera d'être engagée à partir de 2018.
- 2 La section droit bénéficie d'une forte implication d'intervenants externes, qui permet l'ancrage de la formation sur la réalité. Ces intervenants sont soumis à une obligation de formation continue dans le cadre de leur profession et leurs étudiants bénéficient de l'actualisation de leurs connaissances et pratiques. C'est un atout essentiel pour la pertinence de ce bachelier professionnalisant. Les anciens étudiants ont confirmé au comité des experts l'adéquation entre les enseignements et les fonctions occupées une fois en emploi. Les enseignants statutaires ne semblent pas avoir rencontré de difficultés pour renforcer leurs connaissances par eux-mêmes, convaincus qu'un enseignement statique desservirait leurs étudiants. Les intervenants praticiens rencontrent par ailleurs régulièrement, de manière informelle, les statutaires, ce qui constitue un brassage propice aux réflexions et à l'adaptation des formations au plus près des réalités.
- 3 Le comité des experts salue les efforts de la Haute École pour appuyer le développement de la recherche : organisation dédiée à cette question (le service transversal de recherche et de formation continuée depuis 2011, deux asbl étant chargées de dispenser les formations continuées), fonds spécifiques pour dégager du temps pour les enseignants, outils de communication (plateforme *e-learning* pour les projets) et procédure d'appels à projets favorisant l'émulation. Ce service lance chaque année un appel à projets triannuels, auquel contribuent financièrement la Haute École et la catégorie économique selon une répartition variable en fonction des années. Pourtant, le comité des experts s'interroge sur la faiblesse de l'implication de la section droit dans la recherche. Les enseignants statutaires sont investis dans les multiples tâches d'enseignement et les intervenants professionnels, majoritaires dans ce bachelier, ne sont pas concernés. La recherche n'est donc pas un sujet, encore moins un projet de développement pour la section. Le comité des experts comprend parfaitement le souci de la HELMo de fournir d'abord une offre de formation en droit de qualité auprès de publics censés travailler à l'issue de la diplomation. Néanmoins, la recherche est une de ses missions et devrait concerner la section droit. Il pourrait d'ailleurs être intéressant de mener une recherche de terrain sur les pratiques

pédagogiques de la section (collaboration entre les enseignants professionnels et statutaires, impact sur les profils diversifiés d'étudiants, motivations des étudiants-entrepreneurs, etc.).

- 4 Le comité des experts estime, par ailleurs, que la section dispose d'une marge de progression importante pour répondre aux besoins de formation et de requalification en droit pour des personnes déjà employées (par exemple, les formations en médiation, comme évoqué par l'établissement). L'étude des besoins précis n'est cependant pas menée et l'offre de formation continue devra être développée.
- 5 Le comité des experts souligne que le bachelier en Droit permet aux étudiants qui le souhaitent de poursuivre leurs études. Ils sont informés de cette possibilité par le corps enseignant et en sont conscients. L'insertion professionnelle post-bachelier n'est donc pas la seule option possible. Le comité des experts a constaté combien les étudiants de cette section y étaient sensibles, certains se découvrant un besoin de poursuivre leurs études, se réconciliant ainsi avec des débuts peu prometteurs dans l'enseignement supérieur. Le comité des experts estime par conséquent que la section parvient à former des professionnels de qualité de fait employés après avoir obtenu leur diplôme. La formation est également un tremplin pour les étudiants dont une bonne partie sont venus à la Haute École après une mauvaise expérience à l'université.
- 6 Le comité des experts souligne l'opportunité que constituent les initiatives d'apprentissage pratique, comme le profil étudiant-entrepreneur.
- 7 Le comité des experts note aussi que les diplômés souhaitant poursuivre en master n'ont pas exprimé de difficultés majeures pour suivre cette voie, hormis le fait que la mise à niveau requise dans le cadre de la passerelle requiert un investissement certain. Ceci n'est pas propre au bachelier en Droit de la HELMo. Une poursuite en master reste une possibilité pour tout diplômé de bachelier démontrant sa motivation.

### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 8 La HELMo et la catégorie économique déploient des actions de communication externe auprès du grand public, via des événements comme des portes ouvertes, des séances d'information dans les écoles du secondaire et est présente lors des salons d'étudiants. Un certain nombre d'étudiants rencontrés par le comité des experts ont confirmé l'importance de ces relations auprès des élèves du secondaire qui méconnaissent les métiers du droit, et des étudiants cherchant à se réorienter vers une formation professionnalisante.
- 9 Cependant, le comité des experts note, comme le souligne du reste le DAE, que la section droit peine encore à affirmer son identité et à mettre en avant ses atouts. Le déménagement de la section sur un site de 2.800 étudiants, conduira à repenser la spécificité de la section. Il conviendra de saisir les nouvelles opportunités offertes par la nouvelle implantation, notamment en termes de multidisciplinarité.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager la révision de la formation droit en fonction des évolutions prédictibles des métiers du droit en associant l'ensemble de la communauté enseignante, les employeurs, et les anciens étudiants à cette réflexion.
- 2 Réfléchir à la mise en place d'un projet de recherche au sein de la section droit.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Le comité des experts constate que l'engagement des enseignants, statutaires ou externes, permet de fournir un enseignement qui dote les étudiants des connaissances et surtout des compétences et des attitudes indispensables pour une bonne insertion au sein du marché du travail. Par conséquent, la valeur professionnalisante de ce bachelier est reconnue par tous.
- 2 Le comité des experts constate que les enseignants connaissent le taux de placement (par ailleurs élevé) des diplômés en droit de la HELMo et sont également attentifs à leurs évolutions de carrière. La forte présence d'intervenants externes multiplie les opportunités de rencontre des anciens étudiants dans les milieux professionnels. Ceci constitue un canal d'information informel utile à la section pour réfléchir sur les acquis d'apprentissage et leur évolution souhaitable. Toutefois, ce retour d'informations n'a pas encore été formalisé au niveau de la section.
- 3 Le comité des experts constate également l'intérêt des relations entre les enseignants, notamment avec les intervenants externes. Les enseignants statutaires ont l'opportunité de débattre des contenus de la formation avec les intervenants confrontés quotidiennement au terrain. Ainsi, les enseignants de langues adaptent leur cours en fonction des besoins identifiés avec les intervenants externes.
- 4 Le comité des experts estime cependant que les enseignants statutaires ont sans doute insuffisamment l'occasion de partager leurs compétences pédagogiques avec leurs collègues externes. La section devrait veiller à favoriser ce type d'échange car un intervenant externe ne dispose pas forcément de l'approche pédagogique adéquate, quelle que soit sa compétence professionnelle. Le comité des experts rappelle que le bachelier forme aux fondamentaux du droit, qui ne sauraient être simplement illustrés par des cas de terrain. Sur ce point, le comité des experts considère que la section doit veiller à vérifier que les intervenants externes sont dotés de compétences pédagogiques suffisantes, et qu'ils sont appuyés en ce sens par des actions de la section pour les acquérir le cas échéant.
- 5 Il en est de même des modalités d'évaluation des étudiants, qui doivent faire l'objet d'un suivi attentif pour qu'elles reflètent l'acquisition des acquis d'apprentissage de niveau bachelier. Si la situation n'apparaît pas critique, en tous cas au regard des éléments d'appréciation communiqués au comité des experts, le comité souhaite toutefois attirer l'attention de la section sur le risque associé à une forte présence des intervenants externes, alors que la section manque de coordination. Par exemple, l'allocation des ECTS par rapport aux acquis d'apprentissage ne semble pas toujours logique ni compréhensible. Les intervenants externes semblent méconnaître le



mécanisme de calcul des ECTS, ce qui paraît indiquer qu'ils n'ont pas participé à l'exercice, alors pourtant qu'ils constituent la majorité des enseignants.

- 6 Le comité des experts constate les relations étroites entretenues avec les employeurs lors des stages. Les interactions qui se créent à ce moment-là, entre les maîtres de stage et les enseignants sont riches d'enseignement pour la section droit. Les stages constituent également un moment de réflexion sur la qualité de la formation pour les enseignants statutaires qui ont moins l'occasion de se confronter à la réalité que leurs collègues externes, nombreux dans cette section. Toutefois, le comité des experts estime que la relation enseignants/employeurs pourrait être optimisée. La section offre encore peu d'instructions (hormis organisationnelles) aux maîtres de stages et aux encadrants enseignants, pour que le stage soit l'occasion de réfléchir à la pertinence des acquis d'apprentissage de cette section. Les employeurs et encadrants sont libres d'opérer comme ils l'entendent et de rendre compte à leurs collègues de la section - ce qui semble malheureusement fait de façon non suffisante. C'est une perte d'informations pour la section.

### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

- 7 Le comité des experts n'a pas identifié d'innovations pédagogiques particulières. Il constate surtout le souci des intervenants externes d'illustrer leurs cours de cas concrets, ce qui rend les matières accessibles, y compris celles qui sont plus difficiles à appréhender.
- 8 Le comité des experts salue l'implication des enseignants dans la réussite des étudiants. En dépit de leurs contraintes professionnelles, les enseignants externes de cette section ne comptent pas leur temps pour expliciter les points restés obscurs pour les étudiants. Un suivi individualisé par *e-mail* est souvent offert. Les enseignants utilisent également l'*e-mail* pour informer l'ensemble des étudiants à propos de leur cours, de façon à ce que chacun partage les explications de façon identique. Les étudiants apprécient ces compléments qui facilitent l'assimilation des matières. La formation en droit se déroule ainsi sur le site Saint-Martin et « hors des murs ».
- 9 À la section droit, les étudiants sont souvent réunis en groupes importants, pour gagner en efficacité auprès des enseignants et éviter les multiples déplacements. Ceci semble paradoxal au regard de l'accompagnement individualisé voulu par la section. Le comité des experts ne peut exprimer d'avis sur la taille des effectifs puisque cela ne semble pas un obstacle pour la qualité de la relation enseignant-étudiant.

### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 10 Le comité des experts constate la multiplicité des charges d'enseignement. Cette organisation permet certes une variété des profils des enseignants, mais elle ne garantit pas la cohésion pédagogique de la formation. Il n'existe pas d'approche commune de la pédagogie, qui est laissée aux enseignants, individuellement. Sans coordination, il est difficile à la section d'assurer une logique de progression des enseignements. De même, un minimum de pratiques communes serait utile. Par exemple, les fiches UE sont plus ou moins utilisées selon les enseignants. Chacun a sa propre perception de sa charge d'enseignement. Si chaque perception a sa légitimité – les enseignants ont tous montré leur implication dans leur cours – leur agrégation ne forme pas une communauté de pratiques. La section droit de la HELMo

ne peut se prévaloir d'une approche partagée par tous, qui favoriserait la cohérence des enseignements. L'impression d'éparpillement exprimée par certains étudiants est compréhensible.

- 11 Le comité des experts pense que la qualité de ce bachelier repose sur une approche par discipline. Chaque discipline, et chaque cours, semble effectivement enseigné de manière à atteindre les acquis d'apprentissage. Pour autant, l'articulation entre les cours n'apparaît pas toujours logique, et reste de toute façon peu explicite pour les étudiants. L'évaluation des enseignements par les étudiants, laissée au bon vouloir de l'enseignant, ne permet pas d'établir un constat des forces et faiblesses de la pédagogie. Il appartient à la section de renforcer voire de formaliser les collaborations informelles entre les enseignants, et surtout d'imaginer un dispositif pour que ces collaborations soient mises au service de la pédagogie et de la cohérence des parcours des étudiants.
- 12 Cette question de cohérence pédagogique est fondamentale car, au-delà des bons taux d'insertion professionnelle des étudiants, il convient de ne pas occulter le fort taux d'abandon, et donc d'échec des étudiants qui ont spécifiquement choisi la Haute École pour se former. Malgré l'engagement des enseignants, l'accompagnement individualisé des étudiants et le caractère familial de cette formation, nombre d'étudiants n'achèvent pas leurs études. Or, ni la section droit, ni la catégorie économique ne disposent de l'espace de réflexion pour traiter cette question – pourtant connue de tous les enseignants et de la direction de la HELMo. Une fois encore, le comité des experts estime qu'une direction de section fait défaut pour animer la réflexion sur la qualité de la pédagogie et pour envisager en commun les moyens d'enrayer l'échec des étudiants. La question à traiter et qui appellerait une véritable démarche de chercheur serait la suivante : sachant que les intervenants externes sont majoritaires, que les charges d'enseignement sont nombreuses et que le profil des étudiants semble fort diversifié, comment la section droit peut-elle proposer une pédagogie qui permet la réussite des études ?
- 13 Le comité des experts constate que sur le plan de l'internationalisation de la formation, la section offre plusieurs cours en langue étrangère, ainsi que la possibilité de faire une mobilité Erasmus (malheureusement peu utilisée). Par ailleurs, la bi-diplomation est offerte avec des établissements flamands. Elle ne fait pas l'objet ni de discussion ni d'un réel intérêt de la part des étudiants ou des enseignants. Le comité des experts s'interroge sur la manière dont est exploitée l'opportunité offerte par cette bi-diplomation, qui pourrait ouvrir les étudiants au marché du travail néerlandophone et bilingue.
- 14 Le comité des experts salue l'organisation des stages. Les étudiants de la section disposent d'une offre large de stages. Ils bénéficient d'une bonne préparation. Les stages d'insertion et d'intégration s'enchaînent correctement. C'est assurément un point positif de ce bachelier, qui met l'étudiant en contact avec le monde du travail et favorise l'insertion ultérieure sur le marché de l'emploi.

### *Dimension 3.4: Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 15 Les fiches UE existent, mais sont souvent incomplètes. Ceci reflète le manque de cohérence pédagogique soulignée plus haut. Les enseignants sont nombreux, certains ont de faibles charges d'enseignement. Il est donc difficile pour la section d'harmoniser les pratiques, voire d'exiger de compléter leurs fiches UE, alors que l'accompagnement des enseignants apparaît insuffisant.



- 16 Les étudiants de la section ne connaissent pas toujours les modalités d'évaluation qui leur sont pourtant exposées ou rappelées tout au long de l'année (visite du directeur-adjoint du bachelier dans les classes).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Faire du déménagement sur le site du campus Guillemins une opportunité d'innovation pédagogique et d'accompagnement renouvelé des étudiants (par exemple, ils bénéficieront d'espaces nouveaux pour des pédagogies alternatives) et décliner cette opportunité en actions concrètes pour les enseignants, par exemple sur les enseignements transversaux intersections qui y seront facilités.
- 2 Mieux formaliser le retour d'information de la part des *alumni*, des employeurs et des intervenants externes sur la qualité de la formation et la pertinence des acquis d'apprentissage. Il s'agit d'un aspect de l'assurance qualité interne à améliorer.
- 3 Renforcer le suivi des stages dans le souci d'améliorer les acquis d'apprentissage. Le guide des stages existe et permet d'assurer son bon déroulement. Mais des rencontres plus régulières avec les encadrants et un retour plus formalisé des réflexions sur la qualité de la formation constitueraient un canal d'informations riche pour la section.
- 4 Revoir le mode d'attribution des ECTS par rapport aux acquis d'apprentissage, en fonction de la charge réelle de travail, présentielle ou non.
- 5 Penser une méthode de mobilisation des intervenants externes adaptée à leurs charges professionnelles. Il ne s'agit pas nécessairement de les réunir à la HELMo plus souvent, mais surtout de pouvoir les mobiliser même à distance, sur des thématiques essentielles portant sur la qualité de la formation (par exemple, le déroulement de la formation et l'articulation des cours, les fiches UE, l'évaluation des enseignements par les étudiants, les méthodes d'évaluation des acquis d'apprentissage des étudiants). Les rendez-vous pédagogiques suggérés par l'établissement sont pertinents.
- 6 Sensibiliser l'ensemble des enseignants à l'utilité de l'évaluation des enseignements par les étudiants.
- 7 Renforcer la cohérence dans la supervision des TFE et l'accompagnement des étudiants. Il s'agit pour le promoteur de respecter un minimum de pratiques, d'étapes, pour garantir un suivi efficace de l'étudiant. Là encore, la direction de la section pourrait instiller cette amélioration.
- 8 Développer une réflexion sur l'internationalisation de cette section, en commençant par souligner la valeur ajoutée de la bi-diplomation qui permet l'insertion dans un marché du travail élargi, par exemple celui néerlandophone.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

- 1 Les modalités de recrutement prévoient la présence d'un enseignant de la discipline lors de l'audition des candidats, ce qui permet de garantir la qualité du contenu disciplinaire. La direction de la section et de la catégorie (non juristes) s'intéressent davantage à la compétence pédagogique des candidats. Cette approche duale, disciplinaire et pédagogique, est un atout à conserver.
- 2 La plupart des enseignants non statutaires sont recrutés sur la base d'un contrat à durée indéterminée, ce qui assure une certaine stabilité et favorise leur implication, même pour de faibles charges d'enseignement. Toutefois, les modalités de recrutement ont évolué, aboutissant à des statuts différents selon les années, pour les intervenants externes.
- 3 En dépit d'actions destinées à assurer l'intégration des enseignants en début d'année académique, le comité des experts estime que les intervenants externes ne disposent pas d'un appui constant qui leur permettrait de mieux appréhender leur métier d'enseignant. Les nouveaux recrutés ont, comme le souligne l'établissement lui-même, une masse importante d'informations à intégrer, et ne disposent guère de temps pour discuter de problèmes qu'ils rencontrent une fois les cours commencés.
- 4 Le comité des experts constate les efforts de la HELMo, de la catégorie économique pour offrir une formation continue en pédagogie. Sur la base du volontariat, elles restent toutefois peu demandées. Elles ne permettent pas non plus d'envisager une amélioration collective de la pédagogie au niveau de la section en entier. Le comité des experts salue la pertinence des actions à envisager dans le DAE, portant sur une politique de formation continue collective.
- 5 De même, les formations disciplinaires relèvent de la responsabilité de l'enseignant, la HELMo ne proposant pas de catalogue de formations de ce type. La politique de formation continue devrait inclure cet aspect, pour dans un premier temps, recenser les formations possibles en Fédération Wallonie-Bruxelles sur certaines disciplines.

#### *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

- 6 Le comité des experts souligne la bonne qualité des locaux du site de Saint-Martin, et l'ambiance conviviale qui paraît y régner. Il considère le déménagement comme une opportunité pour :

- améliorer la fonctionnalité des locaux ;
  - permettre la pluridisciplinarité intersections (par exemple droit/assurances) et explorer de nouveaux champs (par exemple, en économie collaborative, projet de la direction);
  - permettre de nouvelles pratiques pédagogiques (par exemple, l'approche par projet qui exige des configurations particulières) ;
  - favoriser le travail individuel et collectif des étudiants sur place par des salles dédiées ;
  - offrir des locaux adaptés pour les étudiants et personnels ayant des besoins particuliers (par exemple, pour les personnes en situation de handicap physique ; ces locaux adaptés n'étant pas disponibles sur le site de Saint-Martin) ;
  - préserver la bonne ambiance actuelle de la section.
- 7 Le comité des experts comprend que la relation personnalisée avec les étudiants risque de se déliter dans un cadre plus vaste. Mais il considère qu'il y a plus d'avantage à déménager, pour la réussite de l'étudiant. En effet, le déménagement offre l'occasion de repenser certaines pratiques comme la nécessité de formaliser la coordination de la section.
- 8 La plateforme virtuelle *e-learning Moodle* est utilisée de manière inégale par les enseignants (par exemple, les *syllabi* n'y figurent pas tous). Appréciée par les étudiants, elle offre d'autres fonctionnalités qui restent sous-exploitées. Il s'agit encore d'une plateforme d'information, et peu de communication. Cette plateforme ne propose pas non plus de logiciels pédagogiques directement utilisables par les enseignants.
- 9 Les équipements informatiques et les logiciels, également accessibles par les étudiants depuis leurs ordinateurs, sont modernes et fonctionnels.
- 10 Le comité des experts souligne la qualité de la formation des étudiants aux bases de données juridiques type Stradalex et Jura. Toutefois, les étudiants n'y ont pas encore accès depuis les locaux de Saint-Martin. Une réflexion poussée au sein de la HELMo sur la disponibilité des bases de données est en cours.
- 11 La bibliothèque est petite et assez peu achalandée en droit. C'est un problème pour les étudiants, notamment dans la préparation du TFE. Le catalogue commun depuis 2016 entre les bibliothèques de la HELMo est une avancée, mais les étudiants n'y trouvent qu'un intérêt relatif. Les enseignants tentent d'y remédier en déposant des articles ou des références en lignes sur la plateforme. La bibliothèque de l'Université de Liège est à 30 minutes de bus et offre une possibilité de travail et d'emprunt d'ouvrages.

### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

- 12 Le comité des experts estime que les étudiants sont correctement informés de l'organisation et du déroulement de la formation, mais nettement moins en ce qui concerne l'évaluation de leurs études. Les enseignants, la direction-adjointe de la section, et le secrétariat de section sont impliqués pour fournir les informations aux étudiants, et ce tout au long de l'année. La perception de la qualité de l'accueil et du suivi de leurs études est élevée selon les étudiants rencontrés par le comité des experts.

- 13 Les étudiants sont globalement correctement accompagnés pour leur TFE, dans le choix des sujets et l'élaboration du mémoire. Pour autant, le comité des experts estime que la qualité du suivi varie trop fortement selon le promoteur de TFE, ce qui entraîne chez les étudiants une impression de différence de traitement.
- 14 Les étudiants sont correctement suivis durant leurs stages.
- 15 Les étudiants de la section ont la possibilité d'être accompagnés, les outils existent pour remédier à leurs difficultés (tutorat par exemple). Le comité des experts souligne l'innovation des mini-sessions entre octobre et novembre, qui permet de positionner les étudiants et d'activer au besoin des moyens de remédiation. Les passerelles pour les étudiants arrivant en Haute École sont également correctement organisées.
- 16 En outre, la proximité et la bienveillance des enseignants à l'égard de leurs étudiants est un point fort de cette formation et a sans doute évité des découragements d'étudiants en difficultés ou en proie au doute. Le secrétariat de section joue également un rôle de médiation, et peut informer l'étudiant et l'inciter à mobiliser le service d'aide à la réussite. Malgré cela :
  - Encore trop d'étudiants abandonnent leurs études de droit.
  - Les dispositifs d'aide à la réussite sont sous-utilisés. En dépit des informations transmises par les enseignants ou le secrétariat de direction, nombreux sont les étudiants qui n'envisagent pas de solliciter le service d'aide à la réussite.
  - Les interventions des acteurs pour l'aide à la réussite sont multiples, mais de ce fait il n'est pas possible au service d'aide à la réussite de savoir qui est responsable de quelle action.
- 17 Le comité des experts estime que la section mobilise de nombreux moyens pour pallier les difficultés des étudiants issus du secondaire non général, en français et en langues étrangères, notamment en néerlandais. Il doute que la section, la catégorie et la HELMo puissent offrir davantage. Une identification des besoins et des risques des étudiants permettrait de mieux cibler la remédiation. C'est un chantier dont le comité des experts confirme la pertinence.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 18 Le comité des experts estime que la catégorie économique et la section droit sont correctement dotées en indicateurs de suivi et de pilotage du bachelier en Droit. Les bases de données sont rafraichies régulièrement.
- 19 Il constate l'amélioration des dispositifs de suivi des diplômés, et de mobilisation des *alumni*. Des enquêtes auprès des *alumni* ont été conduites. C'est une pratique à préserver.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Encourager le recours systématique à la plateforme *Moodle* et développer le *e-learning*. Un accompagnement des enseignants est nécessaire relativement au maniement de la plateforme et à la maîtrise des possibilités offertes. Actuellement, l'appui technique est efficace, mais l'appui pédagogique est insuffisant, notamment en ce qui concerne le *e-learning*. L'engagement de la HELMo dans le *e-learning* apparaît être une opportunité.

- 2 Développer une politique de formation continue et identifier les besoins en pédagogie et en actualisation des connaissances disciplinaires, ainsi qu'en innovation pédagogique.
- 3 Poursuivre la réflexion sur la mutualisation des bases de données entre les différentes catégories à la HELMo et avec les bibliothèques hors de la HELMo.
- 4 Développer la réflexion sur l'identification des étudiants à risque qui ont plus de difficultés à suivre des études de droit sans une aide spécifique.
- 5 Évaluer l'efficacité et l'efficience des actions proposées par le service d'aide à la réussite, pour identifier les obstacles et améliorer au besoin l'accompagnement des étudiants, notamment les « décrocheurs ».
- 6 Renforcer la coordination de l'aide à la réussite (responsabilité de la cellule pédagogique).

## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 Les données collectées dans le DAE auraient idéalement bénéficié à être contextualisées par les différentes parties prenantes (professeurs, étudiants, diplômés, personnel de soutien), et à être insérées dans le cadre d'une réflexion collective. Cela dit, le comité des experts est pleinement conscient des difficultés institutionnelles et relationnelles dans le cadre desquelles a été menée cette autoévaluation. Le comité salue la qualité du DAE établi dans ces conditions difficiles. Le document n'occulte pas les difficultés et recherche des opportunités et des solutions que le comité des experts reprend en grande partie dans ses recommandations.
- 2 Exposées dans la partie sur la gouvernance du DAE, les difficultés de la section conduisent à des blocages qui la pénalisent. Il ressort du travail d'autoévaluation la quasi-impossibilité d'envisager sereinement la réforme de la section et de penser le *vivre ensemble*. La qualité de cette formation repose actuellement sur l'implication des individus qui, heureusement, se sentent investis de leur mission d'enseignement. Toutefois, le risque existe que cette section ne puisse se doter d'une stratégie de développement ambitieuse et la mettre en œuvre concrètement. L'avenir de cette section repose sur la conduite de réflexions stratégiques (par exemple : sur le taux d'abandon), sur le renforcement des dispositifs d'assurance qualité (par exemple : l'évaluation des enseignements par les étudiants), sur la cohérence pédagogique de l'ensemble des enseignements. Or, ces avancées exigeront un débat et un engagement collectif, ce qui ne semble pas acquis. La stabilité du conseil de section, le soutien de la catégorie économique et de la direction de la HELMo seront indispensables.
- 3 Le comité des experts estime, à la lueur de la situation tendue au sein de cette section, que le déménagement sera un « choc salutaire » qui devra donner l'occasion de bâtir une nouvelle gouvernance de section.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 L'analyse SWOT correspond aux constats conduits par le comité des experts. Elle démontre l'existence d'un regard lucide sur les problèmes rencontrés et finement analysés. Les atouts et opportunités sont également ceux que le comité a relevés.
- 5 Le comité des experts estime que, parmi les opportunités qui lui sont offertes, la section peut tirer profit des initiatives de la direction de la HELMo et notamment :
  - la désignation de directeurs de section,
  - le développement de la politique d'assurance qualité,

- le soutien à la formation continue des enseignants et au *e-learning*.

### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 6 Le DAE inclut un plan d'action détaillé séquencé selon un calendrier réaliste. Le comité des experts s'interroge davantage sur la capacité de la section de mettre en œuvre ce plan. Il s'agit d'un préalable à toute réforme au sein de la section.

## Conclusion

La section droit de la HELMo est appréciée des étudiants, qui trouvent un emploi pour ceux qui mènent à bien leurs études. La section remplit aujourd'hui sa mission de formation conduisant à un emploi. Cependant, les problèmes de gouvernance de la section risquent à terme d'affecter la qualité de la formation et pourraient constituer un obstacle aux évolutions souhaitées. Le droit est une matière vivante et les professions juridiques ne cessent de se diversifier (par exemple à travers la cyber-sécurité, ou encore les enjeux environnementaux qui imposent une adaptation des contenus et des pédagogies).

Sans réflexion et surtout sans capacité de mise en œuvre des évolutions présentées par le DAE, la pertinence de la formation en droit à la HELMo pourrait être affectée. Il semble donc urgent que la section se dote d'une gouvernance fonctionnelle et pérenne sur plusieurs années.



## Droit de réponse de l'établissement