



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cursus Droit

École Supérieure des Affaires (ESA)
de Namur

Fabrice HÉNARD,
Alexandra BAHARY,
Claude DEBRULLE,
Yves JORENS.

27 juin 2018

Table des matières

Contexte de l'évaluation	3
Synthèse	4
Présentation de l'École Supérieure des Affaires 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 programmes	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	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	16
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	16
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	17
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	17
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	19
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	19
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	19
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	19
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

Contexte de l'évaluation

École Supérieure des Affaires de Namur : 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 18 et 19 janvier 2018 à l'École Supérieure des Affaires (ESA) de Namur, 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 un représentant des autorités académiques, onze membres du personnel, quatorze 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
- Claude Debrulle, expert de la profession
- Yves Jorens, expert pair

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Un bachelier clairement professionnalisant, impliquant 60% d'intervenants professionnels
- La plateforme *Smartschool* est un outil efficace, dont les potentialités pédagogiques peuvent encore être améliorées
- Un engagement des enseignants dans l'accompagnement des étudiants, malgré un manque d'accompagnement pédagogique
- L'association AMESA dont le mandat pourrait être élargi afin qu'elle participe au pilotage des formations
- La souplesse dans l'organisation des stages, en fonction des besoins des étudiants

FAIBLESSES PRINCIPALES

- La coordination des pratiques pédagogiques entre les enseignants
- Les relations avec le monde professionnel dépendent des contacts personnels des enseignants, et sont peu exploitées au niveau de l'ESA ou de la formation en droit
- Un développement de la culture qualité au sein de l'établissement qui ne percole pas entièrement au sein du bachelier en Droit
- Une coordination du bachelier à renforcer
- Un manque d'ouverture de la formation sur l'éventail des métiers du droit
- Le manque d'information des étudiants sur les poursuites d'études en master

OPPORTUNITÉS

- L'engagement dans le Pôle namurois et la FELSI
- L'engagement de l'ESA dans un projet Erasmus+ et une longue expérience dans l'international, qui pourrait être étendue au bachelier en Droit

MENACES

- La concurrence entre formations en droit, y compris à Namur (bachelier droit à horaire décalé). Il s'agit pour l'ESA de bien positionner son bachelier et le rendre davantage spécifique.
- Une appréhension insuffisante des secteurs et des professions qui utilisent et utiliseront le droit à l'avenir

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

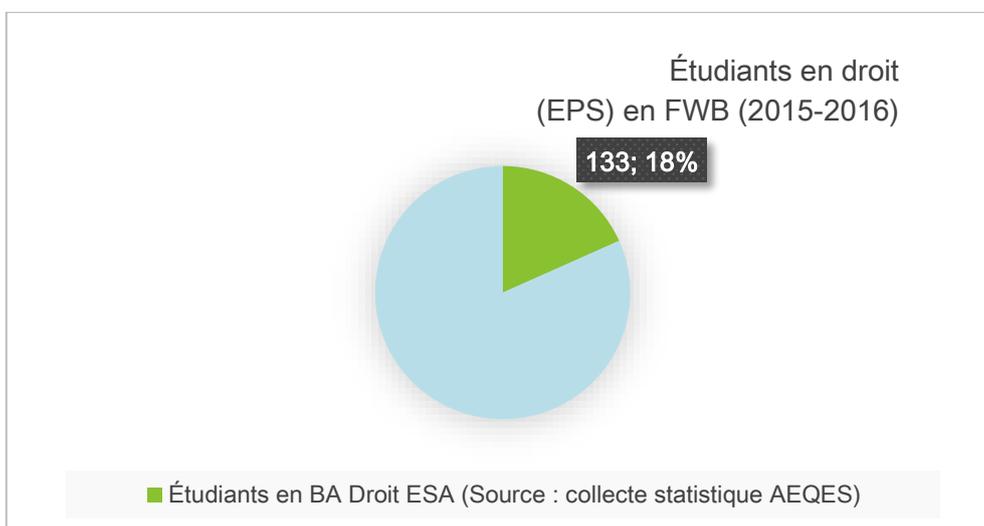
- Renforcer la formation pédagogique des intervenants professionnels.
- Renforcer la coordination pédagogique, qui doit coopérer avec la coordination qualité.
- Réviser l'approche en compétences, en lien avec le monde économique et conduire une réflexion de nature plus stratégique sur les connaissances en droit (quel type de droit) et les compétences attendues (juridiques ou non) pour mieux préparer les étudiants.
- Renforcer le suivi des diplômés, en précisant leur destination professionnelle.

Présentation de l'École Supérieure des Affaires et du bachelier en Droit

L'École Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg – Formation et Enseignement dont les membres effectifs sont désignés par la SR – Chambre belge des experts-comptables et comptables Namur-Luxembourg, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI).

Outre le bachelier en Droit, l'ESA offre des bacheliers en Comptabilité, en Informatique de gestion, en Marketing et en Relations Publiques. L'ESA propose également des bacheliers en coorganisation-codiplomation en Commerce extérieur, en Sciences administratives et gestion publique, en Management du Tourisme et des Loisirs et en Vente.

En 2015-2016, l'ESA comptait 133 étudiants inscrits en bachelier en Droit, ce qui représente 18% de la population étudiante inscrite dans le bachelier en Droit en enseignement de promotion sociale (soit 727 étudiants).



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 Le comité des experts souligne l'ancrage et l'activité de l'ESA dans un certain nombre d'instances comme le Pôle namurois ou la FELSI qui regroupe une soixantaine de pouvoirs organisateurs. Dès lors, l'ESA parvient à se positionner sur la région et à mettre en avant ses spécificités d'établissement. De même, son engagement dans le programme Erasmus+ lui permet de tisser des liens avec d'autres établissements européens, et d'offrir une formation tournée vers l'international.
- 2 Le comité des experts observe un établissement en mouvement, cherchant à développer son offre de formation et dans le même temps à jouer un rôle d'acteur sociétal sur Namur et sa région. La vision de la nouvelle direction est claire et ambitieuse. Elle reste encore cantonnée à l'équipe dirigeante et ne percole pas encore dans les cellules et départements. Le comité des experts comprend que l'arrivée récente de la direction a été consacrée à la réflexion sur la vision de l'ESA et à tracer les pistes d'évolutions possibles toutes sections et disciplines confondues. Il est aujourd'hui essentiel de décliner cette vision de façon opérationnelle (dans le contenu des formations par exemple, ou encore dans les recrutements des enseignants) et sur le terrain auprès de l'ensemble des enseignants et des étudiants. Se doter d'une vision permet d'afficher une identité, et donc de valoriser les formations, les enseignants et les étudiants. La nouvelle direction s'attache à réduire le déficit d'identité que l'établissement a subi depuis plusieurs années. Elle entend que l'ESA soit une entité autre qu'un pourvoyeur de formations, mais véritablement un acteur du pôle Namurois.
- 3 Le comité des experts constate que l'effort de formulation d'une vision d'établissement n'a pas entraîné une réflexion sur la vision de la formation en droit. L'ESA peine encore à affirmer une spécificité de ce bachelier. Surtout, la formation en droit manque de vision sur l'avenir des métiers utilisant le droit, qui sont nettement plus étendus que les professions libérales traditionnelles. Autant les enseignants en droit pressentent ces évolutions, autant ils ne se réunissent pas pour poser les questions stratégiques sur l'avenir du bachelier. L'enjeu pour cette formation est d'être en phase avec les demandes futures ou prévisibles d'un marché du travail plus large que celui de Namur.
- 4 La gouvernance de l'ESA est organisée en cellule d'appui et de départements. Celle du droit est partagée avec les sciences administratives. La coordination est de nature disciplinaire : il existe donc un coordinateur pour le droit, plutôt que de section. Le comité des experts comprend cette structuration, qui satisfait le corps enseignant en droit et favorise la cohérence au sein de la formation.

La direction de l'ESA cherche encore à renforcer le pilotage du bachelier. En effet, cette formation mobilise un nombre important d'intervenants externes (60% des enseignants), dont certains ont de faibles charges d'enseignement. Il s'agit d'un défi

quotidien, rendant difficile la cohésion pédagogique et l'interdisciplinarité de la formation offerte. Les enseignants affirment se rencontrer régulièrement et harmoniser leurs pratiques pédagogiques. Le comité des experts estime que ces relations informelles, quelle que soit leur fréquence, sont insuffisantes pour impulser une réflexion pédagogique et assurer le déploiement de bonnes pratiques d'accompagnement des étudiants. Il n'existe pas par exemple de journées annuelles de « mise au vert » consacrées à la pédagogie, ni d'une offre de formation continue susceptible de correspondre aux besoins et aux possibilités de l'ensemble des enseignants, statutaires ou non. L'établissement rappelle que les nouveaux professeurs reçoivent à leur arrivée une farde reprenant une série d' « instructions permanentes » tant sur les points pédagogiques que sur l'organisation de l'ESA.

- 5 La coordination en droit peine à impulser une cohérence, malgré de réels efforts pour impliquer l'ensemble des enseignants, y compris ceux qui enseignent peu à l'ESA. Le comité des experts constate ainsi que les fiches UE (unité d'enseignement) sont inégalement utilisées et complétées. L'autonomie des 20% laissée au sein de chaque dossier pédagogique est diversement utilisée selon les enseignants, sans synergie entre eux. Certains l'emploient exclusivement pour l'accompagnement individualisé, d'autres pour l'approfondissement des matières. La coordination n'est pas forcément informée avec précision du contenu des 20% et n'a pas la légitimité pour imposer une orientation, sans consensus auprès de la communauté enseignante, si diverse.

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

- 6 Le comité des experts souligne l'engagement de l'ESA dans le développement d'une culture d'assurance qualité depuis plusieurs années. Au fil des évaluations de l'AEQES depuis 2015, la gestion de la qualité s'est professionnalisée à l'ESA. L'implication de la communauté enseignante et technico-administrative est forte au niveau du terrain, au sein de chaque cellule et département. Le comité des experts considère effectivement que la direction de l'ESA tient à ce que les démarches d'assurance qualité ne soient pas unilatéralement définies et mises en œuvre par le haut.
- 7 Le comité des experts estime que la démarche d'assurance qualité de l'ESA a gagné en cohérence. Les initiatives sont multiples, mais inscrites dans un cadre pensé. Le comité des experts salue l'ambition de la coordination qualité et l'effort de planification programmatique engagée depuis 2015 jusqu'à 2024. Le coordinateur qualité bénéficie du soutien permanent de la direction. Cet engagement se traduit dans une politique de communication active, comme en témoigne la complétude des informations sur la gestion de la qualité sur le site internet de l'établissement. En revanche, ces démarches d'assurance qualité ne sont pas encore harmonisées avec la vision que la direction a récemment définie pour l'ESA.
- 8 Le rôle du coordinateur qualité a été essentiel dans la diffusion des pratiques comme l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), qui se déploient progressivement au sein de la communauté enseignante en droit. La coordination qualité joue également un rôle fort de connecteur entre les différentes initiatives qualité de l'ESA et des acteurs de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (par exemple, les rapports des inspecteurs de la Communauté française). De ce fait, la direction de l'ESA, le staff technico-administratif et les enseignants disposent d'une vision consolidée de la prise en compte de la qualité, au-delà de l'établissement. Ce travail de connexion des multiples initiatives renforce la cohésion de l'approche qualité de l'ESA.

- 9 Le comité des experts souligne les compétences de la coordination qualité, qui cumule un double profil d'enseignant et d'expert qualité, ce qui évite l'aspect bureaucratique souvent lié à l'assurance qualité. De ce fait, l'approche qualité n'est pas technocratique, mais cherche à être adaptée aux spécificités des formations. Cette approche est pertinente ; elle n'est toutefois pas encore déclinée dans le bachelier en Droit. La compréhension des objectifs et du fonctionnement de l'assurance qualité au sein de l'ESA et du droit en particulier donne lieu à des interprétations diverses, voire erronées.
- 10 L'EEE est en développement. Introduite dès 2008, l'ESA s'est dotée de personnel chargé de l'EEE et de logiciels pour traiter les informations. Des améliorations ont été apportées pour rendre le système d'EEE plus efficace, impliquer davantage d'étudiants qui ne l'étaient pas suffisamment (par exemple, le changement de la plateforme *Lime Survey* pour la plateforme *Smartschool* qui inclut l'EEE). L'ESA poursuit une politique d'information et d'appui auprès des enseignants, dont la coordination qualité de l'établissement assure l'animation. Le bachelier en Droit n'échappe pas aux difficultés d'impliquer les étudiants dans les EEE, ni à la relative pauvreté des analyses qui sont faites des résultats, ni encore au partage et à la discussion des résultats entre corps enseignant et étudiants. Si la coordination de la formation gagne en efficacité et coopère étroitement avec la coordination qualité, l'EEE pourrait devenir un outil de *feed-back* sur la qualité perçue, ce qu'il n'est pas encore.
- 11 L'AMESA, association des étudiants de l'ESA, est une excellente initiative soutenue par la direction de l'ESA. Elle est animée de façon dynamique par deux étudiants. Les associations étudiantes sont relativement peu nombreuses en enseignement de promotion sociale, où souvent les étudiants se rencontrent peu du fait de leurs contraintes horaires spécifiques. L'AMESA constitue un lien, relayé par les réseaux sociaux, entre tous les étudiants de l'ESA. Son rôle est relativement centré sur les activités festives pour le moment, mais la direction et l'association sont prêts à coopérer pour élargir le rôle comme courroie de transmission entre les étudiants sur des aspects d'organisation et de pédagogie.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 12 Le bachelier en Droit est établi selon les processus d'élaboration des enseignements de promotion sociale.
- 13 La révision du programme bachelier est laissée à l'initiative du Conseil général de l'enseignement de promotion sociale sur activation de la procédure de révision suite à l'évaluation de la qualité. Les enseignants ne semblent néanmoins ne pas connaître cette procédure. Il reste néanmoins difficile de comprendre comment une réflexion collective, à l'ESA, s'opère, avec un si grand nombre d'enseignants plus ou moins impliqués dans la formation. Si tous affirment actualiser leurs connaissances pour assurer un cours de qualité et en phase avec les besoins du secteur, il y a lieu de s'interroger sur la cohérence d'ensemble de la révision du programme – au-delà de la simple réactualisation des connaissances laissée à la libre initiative des enseignants.
- 14 Le comité des experts pense que l'ESA offre ce bachelier de façon parfois un peu mécanique, cherchant d'abord à répondre aux UE prévues. D'un point de vue légal, l'ESA est légitime. Néanmoins, le comité des experts s'interroge sur les inflexions que l'établissement pourrait apporter à sa formation en droit pour mieux répondre aux besoins des étudiants et à leur destinée professionnelle. Le comité estime que le bachelier en Droit est correctement piloté et géré, mais insuffisamment animé de manière stratégique. Les qualités professionnelles des intervenants sont

indéniablement un avantage pour garantir une actualisation des contenus au regard de l'actualité juridique. Mais il manque à cette formation une réflexion collective avec l'ensemble des professionnels utilisant le droit. Ceci est d'autant plus important que le programme de droit pour l'enseignement de promotion sociale n'a pas évolué depuis 2008. A cet égard, l'ESA pourrait contribuer à animer la réflexion et attirer l'attention des autorités à articuler les contenus du programme de formations aux besoins de compétences exigées par les métiers du droit, en pleine évolution.

- 15 La nouvelle direction et la coordination du bachelier ont bien perçu les enjeux. Il s'agit pour l'ESA de jouer la carte de la spécificité et de la co-construction d'un programme - certes conforme à la réglementation - mais répondant aux aspirations des étudiants et des besoins à venir des milieux professionnels. Pour cela, il sera nécessaire de multiplier les *feed-backs* et d'envisager un dispositif d'interfaçage tant avec les entreprises et les organisations du secteur que les anciens étudiants.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 16 Le comité des experts salue les efforts pour la mise à disposition des informations sur la plateforme *Smartschool*. Les enseignants et les étudiants l'utilisent régulièrement. Les informations sont actualisées.
- 17 L'ESA envisage de poursuivre la modernisation de cette plateforme, dans le souci d'améliorer l'accès aux informations, les utilisateurs pouvant se perdre dans un site très riche. Le comité des experts considère qu'il conviendrait de s'interroger dans le même temps sur l'usage pédagogique de la plateforme, au-delà des informations utiles. Il reste des efforts à faire pour que l'ensemble des enseignants postent les *syllabi*, des bibliographies, des exercices à distance.
- 18 Le renforcement de l'usage pédagogique de *Smartschool* est lié à celui de la coordination de la formation droit. Comme déjà indiqué, la multiplicité des enseignements conduise à des pratiques fort diverses des intervenants, y compris dans l'utilisation de *Smartschool*.

RECOMMANDATIONS

- 1 Lancer une consultation avec l'ensemble des enseignants et des étudiants sur la vision et la mission de l'ESA, de façon à la faire connaître et l'adapter en fonction des aspirations de la communauté. Cette participation facilitera le portage de la vision et des réformes à venir – comme le renforcement de la politique qualité. Cette démarche devrait par ailleurs aider à la construction d'une identité institutionnelle.
- 2 Penser les modalités d'intégration des enseignants non statutaires, qui conviennent à leurs contraintes de temps :
 - Il est impératif que le niveau d'information issu de la direction de l'ESA ou de la coordination en droit soit partagé par tous et égal entre tous.
 - Les modalités innovantes (par exemple des réunions virtuelles pour rationaliser le temps).
- 3 Renforcer la coordination du bachelier (temps alloué, soutien de la direction).
- 4 Affiner les objectifs d'une politique d'assurance qualité d'établissement qui soit en phase avec la vision que s'est définie la direction de l'ESA.
- 5 Poursuivre le travail de communication interne sur l'assurance qualité, à travers des débats, des supports de communication et des échanges avec le corps enseignant et

technico-administratif, pour favoriser la compréhension et l'appropriation de l'assurance qualité par tous en droit.

- 6 Poursuivre les efforts sur le développement de l'EEE, notamment l'implication des étudiants, de leurs représentants, et des enseignants. Une étroite coopération entre coordination de la formation droit et la coordination qualité de l'ESA est indispensable tant pour renforcer la communication en interne que pour impulser une analyse collective des résultats en, à terme, envisager des moyens d'amélioration des problèmes repérés.
- 7 Appuyer l'organisation et le financement de l'AMESA, pour consolider sa gouvernance (limitée à deux personnes actuellement) et élargir son mandat à des rôles plus institutionnels (par exemple, services d'appui aux étudiants, soutien à l'EEE), sans minorer les activités actuelles.
- 8 Conduire une réflexion sur le rôle représentatif de l'AMESA auprès de la direction.
- 9 Porter une réflexion sur un dispositif d'interfaçage de niveau institutionnel, qui pourrait servir la formation droit mais aussi d'autres formations offertes par l'ESA. Il est essentiel que les employeurs puissent donner leur avis plus régulièrement et à un niveau dépassant les individualités.
- 10 Renforcer la communication et l'accompagnement des enseignants sur *Smartschool* et les potentialités d'utilisation à visée pédagogique.
- 11 Engager la rationalisation des accès de la plateforme, pour faciliter l'accès aux informations souhaitées et prévenir le phénomène de brouillage en raison de leur profusion.

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 programme, conforme à la réglementation, assure sa pertinence par l'intervention d'une majorité d'intervenants externes, en poste dans des secteurs très divers les mettant en prise directe avec la réalité. Le comité des experts constate que les étudiants comme les diplômés valorisent cet ancrage dans la réalité, ce qui est un atout pour un bachelier professionnalisant. Les cours sont constamment illustrés d'exemples concrets, et nombre d'enseignants rencontrés soulignent les compétences nécessaires pour traiter les cas, à la fois les compétences disciplinaires mais également comportementales. De même, les enseignants rencontrés semblent mettre en valeur la transversalité du droit, par exemple en organisant des exercices qui mobilisent plusieurs disciplines (droit et comptabilité par exemple). De ce fait, les étudiants cherchent à éviter de penser en silo en fonction de leur enseignant. C'est un atout, reposant sur des initiatives individuelles des intervenants. La coordination de la formation n'a pas encore les moyens d'inciter l'ensemble des enseignants à faire de même, ni à échanger davantage sur leurs pratiques pédagogiques. Pourtant, la transversalité de la formation en droit est une exigence revendiquée par nombre d'étudiants – notamment en retour de stage où ils ont découvert la réalité de la pratique du droit, et qu'il conviendrait d'approfondir au niveau institutionnel.
- 2 Au-delà des intervenants professionnels, il est difficile au comité des experts de saisir comment les employeurs sont mobilisés dans l'appréciation de la pertinence du bachelier. Il n'existe pas d'initiative institutionnelle particulière pour penser les objectifs de la formation, les besoins actuels et à venir. L'ESA envisage d'ouvrir l'établissement à des manifestations comme les « Portes Ouvertes Jeune Barreau », de façon à exposer davantage les étudiants aux professionnels du droit.
- 3 Il reste que l'implication des professionnels dans la formation en droit, au-delà des intervenants qui y enseignent, est insuffisante. Il s'agit pour l'ESA de s'assurer que les professions occupées par les diplômés en droit relèvent effectivement des compétences attendues pour le niveau 6¹ et que ces compétences soient utiles pour les entreprises et organisation. Comme déjà indiqué, le dispositif d'interfaçage ESA-monde professionnel utilisant le droit n'est pas suffisamment étoffé et institutionnalisé.
- 4 Certaines professions en lien avec la formation juridique exigent un niveau de connaissances et compétences plus élevé que celui de bachelier. Bien que professionnalisant, ce bachelier doit pouvoir offrir les passerelles pour la poursuite en master ou dans d'autres filières. Ces passerelles existent, et il y a quelques bons

¹ Voir : le cadre des certifications de l'enseignement supérieur en Communauté française, se trouvant à l'annexe 1 du décret Paysage disponible en cliquant [ici](#).

exemples. Mais l'information des étudiants sur ces possibilités reste éparse et incomplète.

- 5 Par ailleurs, l'implication de l'ESA dans le Pôle namurois offre des opportunités pour construire des parcours de formation, avec d'autres établissements mais également avec les forces vives (entreprises, organisations, associations, etc.). Le comité des experts salue cet engagement, qu'il y a lieu de matérialiser.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 6 Le comité des experts considère que l'ESA fournit des efforts significatifs pour être au plus près des élèves du secondaire et des étudiants qui ne souhaitent pas poursuivre leurs études à l'université ou en haute-école. Toute une gamme de supports de communication est utilisée, incluant les réseaux sociaux.
- 7 Pour autant, la formation en droit ne semble pas forcément connue des employeurs locaux, et encore moins au-delà de la province namuroise. Il s'agit donc d'engager une amélioration du contenu du site pour afficher la spécificité de ce bachelier (après réflexion sur le sujet en équipe pédagogique, à animer par la coordination) et communiquer sur les résultats. Ce bachelier est professionnalisant et devrait mettre en exergue des données précises sur le type d'employeurs, les profils de postes, les salaires, les évolutions de carrière possibles.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATIONS

- 1 Établir un dispositif d'échanges constructif entre l'ESA et le monde professionnel, de façon à évaluer régulièrement l'articulation entre le bachelier et les besoins du marché du travail. Il s'agit également d'améliorer la qualité de l'information transmise aux étudiants sur les débouchés du bachelier.
- 2 Poursuivre l'engagement dans le Pôle namurois, et opérationnaliser sous formes d'actions concrètes et de projets conjoints :
 - avec les autres établissements d'enseignement supérieur pour faciliter les passerelles et les continuités bachelier/master ;
 - avec les milieux professionnels pour envisager l'adaptation nécessaire aux besoins actuels et futurs des professions utilisant le droit.
- 3 Améliorer la qualité et la précision de l'information externe sur les résultats de la formation.
- 4 Améliorer l'information interne sur les possibilités de passerelles, notamment entre bachelier et master.

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 Au-delà des fiches UE qui sont plutôt correctement remplies, l'ESA met un point d'honneur à offrir aux étudiants en droit un éventail d'intervenants professionnels. Ainsi, les étudiants bénéficient de points de vue variés de professionnels, et peuvent étudier autant le contenu des matières que les « savoir-être » et les compétences. Le comité des experts prend note de cette approche, cohérente pour un bachelier professionnalisant.
- 2 Les étudiants s'estiment satisfaits du programme suivi en droit. En revanche, la qualité de la formation reçue n'est pas connue par les employeurs. L'ESA n'est pas suffisamment identifiée comme spécifique sur la région namuroise pour que les employeurs – du moins ceux rencontrés – aient manifesté un avis fondé sur la qualité de la formation.
- 3 La formation de l'ESA, relevant de l'enseignement de promotion sociale, ne se positionne pas par rapport aux bacheliers en droit proposés à proximité. Le comité des experts s'interroge sur cette relative indifférence pour une même formation sur un territoire identique. Il semble que la spécificité du bachelier en Droit de l'ESA réside d'abord dans ses horaires et son ouverture aux candidats ne pouvant ou ne souhaitant pas étudier le droit à l'université. Le comité regrette que l'ESA n'affirme pas davantage les atouts de son bachelier en Droit, d'un point de vue de contenus, d'acquis d'apprentissage, de conduite à l'emploi, d'accompagnement des étudiants. Ceci valoriserait davantage les diplômés d'enseignement de promotion sociale, et clarifierait les orientations professionnelles possibles, y compris pour les employeurs.

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

- 4 Malgré les fiches UE, leur déclinaison pédagogique est laissée aux intervenants – la plupart externes – sans que ceux-ci puissent être accompagnés. Le conseiller pédagogique de la FELSI a apporté une aide à la coordination de la formation ou ponctuellement pour certains enseignants statutaires. Mais il n'existe pas d'appui pédagogique qui garantirait une haute qualité et une cohésion entre les approches pédagogiques.
- 5 Fort heureusement, les modes de recrutements d'intervenants externes insistent sur l'importance de l'engagement et la conviction de l'effet levier de la promotion sociale pour des étudiants qui exigent souvent un suivi individualisé. Sur cet aspect, les enseignants jouent leur rôle. En revanche, trop d'autonomie leur est laissée dans l'approche pédagogique, sous prétexte de respect de la liberté académique et en

raison d'un manque de moyens. Un échange de pratiques et un soutien méthodologique serait apprécié, même si l'organisation pratique reste difficile.

Droit de réponse de l'établissement

- 6 Le comité des experts note la longue expérience de l'ESA en matière de mobilité étudiante. Les étudiants en droit en bénéficient peu, même si l'intérêt est fort pour élargir leur expérience. Néanmoins, la formation en droit de l'ESA semble hésitante à promouvoir la mobilité Erasmus+ auprès des étudiants. Le comité des experts considère que l'ESA, en tant que coordinatrice du nouveau projet Erasmus+ avec quatre pays européens, offre un atout dont toutes les formations devraient profiter, dont celle du droit.
- 7 Les cours de langues sont bien développés, et couvrent un bouquet de formations linguistiques utiles aux étudiants. La VAE (valorisation des acquis de l'expérience) est assez développée pour les cours de langues, de même que les tests de positionnement qui permettent d'affecter les étudiants selon leur niveau. Ce système fonctionne particulièrement bien.
- 8 La coopération avec la FELSI pour l'enseignement en langues a permis à l'ESA d'engager une politique cohérente. La coopération avec la FELSI n'a pas encore été déclinée spécifiquement au droit. Or, c'est un domaine qui exige des compétences linguistiques particulières en raison de la coexistence linguistique en Belgique et des projets de régionalisation des juridictions. Le comité des experts estime qu'actuellement, la réflexion sur les besoins linguistiques est portée par les enseignants de langues de l'ESA, sans être forcément partagée avec les enseignants en droit.

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

- 9 Le corps enseignant n'a pas forcément appréhendé le stage comme un élément pédagogique de ce bachelier. Le rôle du stage dans l'apprentissage de compétences – notamment transversales – et la découverte des métiers du droit, n'est pas un sujet de débat. De ce fait, la valeur ajoutée du stage dépend essentiellement de la capacité de l'étudiant de trouver un stage qu'il estime intéressant pour sa formation, plutôt que de s'inscrire comme étape-clé dans son chemin professionnel. Les témoignages des étudiants indiquent que la valeur ajoutée attendue par l'ESA n'est pas forcément explicite pour eux.
- 10 L'établissement fait preuve de souplesse dans l'organisation des deux stages, certains étudiants pouvant agréger le stage d'insertion et d'intégration pour en allonger la durée totale, voire prolonger la durée d'un des deux stages. Le comité des experts attire l'attention sur la nécessité de diversifier les lieux et types de stages.

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

- 11 L'ESA connaît le taux d'abandon et d'échec, même si les raisons restent floues. L'établissement ne cherche pas à diminuer les exigences, et assume un taux de succès limité, mais reflétant les capacités d'un diplômé en droit de niveau 6. Il conviendrait maintenant de croiser les données entre les résultats positifs des diplômés avec celles sur la qualité des professions occupées en sortie de formation.

- 12 La coordination unique des stages est un avantage qui apporte la cohérence dans le suivi des stages. Les objectifs des stages diffèrent selon les étudiants, et l'ESA met un point d'honneur à évaluer les acquis des stages en fonction des besoins des étudiants.
- 13 Il n'existe pas d'harmonisation du suivi des épreuves intégrées (EI) ni une équité dans les modalités de notations des examens et des travaux étudiants. Les grilles d'évaluation permettent d'informer les étudiants, mais pas d'impulser une pratique commune d'évaluation aux enseignants.
- 14 La supervision des EI est inégale, elle varie selon l'implication du promoteur. Cette supervision est rendue plus difficile en raison du lien qui parfois se distend entre l'étudiant et l'ESA : la défense de l'EI se fait alors que l'étudiant n'est plus en cours et est parfois retourné à d'autres activités. La dynamique d'implication dans la formation tend à s'étioler. C'est à ce stade que le rôle d'encadrement et du support du promoteur pour continuer d'impliquer l'étudiant dans la préparation de l'EI, puis de sa soutenance, est essentiel. Or, certains étudiants bénéficient de l'accompagnement bienveillant de leur enseignant lorsque d'autres ne le rencontrent que rarement et sont laissés seuls face à leur épreuve, et parfois abandonnent ou ne présentent pas l'EI au jury. Cependant, un nouvel encadrement, avec rétro-planning et échéances, a été mis en place depuis le début de l'année académique afin d'améliorer le suivi des étudiants lors de l'élaboration de leur EI.
- 15 Le fonctionnement des jurys pour l'EI n'est pas forcément équitable. Les intervenants professionnels s'interrogent parfois sur leur positionnement, et les étudiants ont l'impression que certains jurys sont nettement plus exigeants que d'autres. Il manque une harmonisation des modalités de soutenance de cette épreuve et les attentes demeurent ambiguës.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la qualité de l'information sur l'insertion professionnelle des diplômés, pour étudier les tendances du marché du travail, réviser les contenus et approches pédagogiques, le cas échéant. Le système de suivi des anciens étudiants pourrait être étoffé. Cette information pourrait être partagée sur le site internet externe, de façon à mieux informer les candidats et les recruteurs potentiels. Il s'agit aussi de vérifier que les postes occupés sont cohérents avec les attendus d'un diplôme de niveau 6.
- 2 Réviser et améliorer les modes de supervision des EI et de fonctionnement des jurys d'examen. Il s'agit d'harmoniser l'accompagnement et les pratiques d'évaluation des EI.
- 3 Impliquer le bachelier en Droit dans le projet Erasmus+, et informer les enseignants sur les potentialités d'une mobilité pour les étudiants en droit. Cette réflexion doit aller de pair avec celle sur les métiers du droit et des compétences exigées actuellement et dans le futur.
- 4 Étudier les possibilités de mobilité offertes par Erasmus Belgica, qui seraient utiles pour les diplômés souhaitant travailler en milieu 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 L'ESA dispose des ressources humaines suffisantes pour assurer une formation professionnalisante en droit.
- 2 60% du corps enseignant en droit est issu du monde professionnel. L'ESA indique que la grande majorité d'entre eux ont un bagage pédagogique. Toutefois, les débats avec les enseignants professionnels ont montré qu'une partie d'entre eux souhaiteraient améliorer leur pratique et qu'ils se sentent isolés, ne bénéficiant pas d'appui particulier de l'établissement dans ce domaine.

Droit de réponse de l'établissement, autre droit de réponse de l'établissement

- 3 Le comité des experts considère que la préparation et l'accompagnement des nouveaux enseignants issus du monde de l'entreprise, sont insuffisants. La qualité des enseignements dépend d'abord de celle de l'enseignant, qui est vérifiée lors du recrutement, mais pas accompagnée une fois en poste.

Droit de réponse de l'établissement, autre droit de réponse de l'établissement

- 4 Le dévouement de la totalité des enseignants compense parfois un défaut de pratique pédagogique. Si les étudiants apprécient les cas concrets, les plus anciens et les diplômés pointent des manques de cohérence entre les enseignements de disciplines qui se croisent et parfois un manque de cohésion pédagogique.

Droit de réponse de l'établissement, autre droit de réponse de l'établissement

- 5 Les enseignants sous statut sont généralement titulaires de l'agrégation de l'Enseignement secondaire supérieur (AESS), ce qui leur assure une bonne compétence en pédagogie. Toutefois, les profils étudiants en enseignement de promotion sociale exigeraient une adaptation, incluant davantage d'andragogie. Un soutien de ces enseignants serait pertinent.

Droit de réponse de l'établissement

- 6 L'information sur les dispositifs de formation continue (celle-ci prenant plusieurs formes) reste éparse, et les modalités de formation continue restent peu adaptées aux intervenants professionnels.

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

- 7 L'environnement d'apprentissage est de bonne qualité. Les locaux sont anciens, mais pas vétustes. Les équipements informatiques sont suffisants. Les laboratoires de langues sont très bien équipés. Des tableaux interactifs sont en nombre dans les classes.
- 8 Il n'existe pas de bibliothèque dans cet établissement, juste un petit centre, mais très insuffisant en droit. Les étudiants de l'ESA disposent de l'accès à la bibliothèque de l'UNamur, ce qui est apprécié.
- 9 Les étudiants disposent des *syllabi* déposés par les enseignants sur *Smartschool* ou distribués sous forme de copie papier. Il s'agit d'un support essentiel, dont l'ESA doit impérativement assurer la qualité et l'harmonisation entre enseignants tant dans les contenus que dans la forme.
- 10 La plateforme *Smartschool* introduite en 2011 est parfaitement connue des étudiants et des enseignants. Le comité des experts salue cette avancée, qui fait de l'intranet de l'ESA un outil du changement et d'amélioration de la qualité des enseignements, comme de fluidité des relations entre enseignants, administration et étudiants. Certes, l'information sur les absences ou les changements d'horaires pourrait être améliorée et l'usage pédagogique de la plateforme pourrait encore être renforcé (cf. plus haut).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

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

- 11 Le manque de cohésion pédagogique laisse les étudiants aux prises avec des individualités. Selon l'investissement de l'enseignant, l'étudiant sera plus ou moins bien accompagné.
- 12 L'accompagnement des étudiants existe. Il est assuré individuellement par les enseignants. Les difficultés des étudiants en promotion sociale exigeraient un appui plus marqué.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 13 L'ESA ne dispose pas suffisamment de moyens pour identifier les besoins spécifiques des étudiants. Le repérage des difficultés reste un défi pour les enseignants, qui parfois découvrent mais trop tardivement, que l'étudiant n'avait pas les bases pour suivre des études de droit ou qu'ils n'ont pas les acquis pour poursuivre avec de bonnes conditions de réussite. Ceci interroge la cohérence de l'évaluation des acquis d'apprentissage des étudiants, qui ne permet pas de repérer forcément les points faibles à traiter. Certains sont récurrents, comme la prise de note, exercice difficile pour les étudiants en reprise d'études ou qui ont rencontré ce type de difficultés dans leur passé éducatif. D'autres difficultés mériteraient un appui plus fort, comme le soutien méthodologique. Sur ce point, le comité des experts s'interroge sur la capacité des intervenants professionnels à intervenir efficacement.

[Droit de réponse de l'établissement, autre droit de réponse de l'établissement](#)

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 14 L'ESA a démontré à travers son dossier d'autoévaluation (DAE) sa capacité d'analyse des données. Sur ce point, la coordination qualité apporte une réelle valeur ajoutée, et montre que l'ESA sait piloter ses formations. Pour le droit, il manque des données sur le suivi des étudiants diplômés. La mobilisation de l'AMESA sera essentielle à l'avenir, si ses moyens sont renforcés et son mandat élargi.

RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager au sein du Pôle namurois et avec la FELSI, un plan de formation en andragogie pour les enseignants titulaires.
- 2 Étudier les moyens d'accompagner les intervenants professionnels (préparation des cours, dispense des enseignements et évaluation des acquis d'apprentissages des étudiants).
- 3 Renforcer l'assurance qualité concernant les supports pédagogiques à disposition des étudiants (actualisés, disponibles pour l'ensemble des UE).
- 4 Conduire la réflexion sur l'accompagnement en méthodologie des étudiants (pour l'EI par exemple, ou pour la rédaction). L'ESA ne pourra sans doute pas régler seule le problème, mais une réflexion et une action commune au sein du Pôle ou de la FELSI pourrait être initiée.
- 5 Le comité des experts suggère à l'ESA de faire une demande de subsides pour le suivi pédagogique des étudiants du bachelier, conformément à la circulaire 3782 qui en permet l'octroi pour les établissements d'enseignement de promotion sociale.

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 La démarche a été relativement collaborative. Toutefois, le comité des experts considère que le DAE reflète davantage une position d'établissement qu'un dossier portant sur le bachelier en Droit. Il n'est guère possible de comprendre ce que l'ESA initie pour améliorer la qualité de cette formation (par exemple, le conseiller pédagogique qui dépend de la FELSI œuvre pour l'ensemble des formations).
- 2 Par ailleurs, le DAE reste relativement descriptif et problématise peu les situations. Ainsi, les stages et l'EI sont décrits sous forme de processus connus de tous, alors que le comité des experts aurait souhaité pouvoir identifier les difficultés rencontrées et les moyens mis en œuvre pour améliorer la qualité.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 3 Le comité des experts considère que le SWOT est sincère et réaliste sur la situation de la formation en droit proposée à l'ESA. L'établissement ne masque pas ses difficultés d'organisation, mais les expose plutôt comme autant de chantiers à enclencher pour améliorer la qualité des formations, dont celle en droit. Les forces et faiblesses sont correctement pondérées, confirmant une bonne perception interne de la qualité de la formation.
- 4 En revanche, certains points critiques discutés lors de la visite ne sont pas soulevés dans le SWOT, et insuffisamment traités dans le DAE : les origines des taux d'échec et d'abandon assez élevés, notamment dans les premières années, ainsi que l'efficacité de l'appui à la réussite. De même, le positionnement du bachelier en Droit sur la carte des formations juridiques, notamment par rapport aux bacheliers à horaires décalés, est peu explicite. L'ESA est pourtant suffisamment investie dans les réseaux et connaisseuse des forces et faiblesses de sa formation en droit pour dégager des axes de progrès et affirmer des spécificités au regard de l'offre existante. Ce travail n'a pas encore été engagé à la suite de l'arrivée de la nouvelle direction.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 Le plan d'action et de suivi est détaillé, séquencé dans le temps. Il pourrait être étoffé à la lueur des conclusions du présent rapport.

Conclusion

Le bachelier en Droit de l'ESA de Namur est une formation professionnalisante de bonne qualité, qui permet aux étudiants qui arrivent et suivent l'ensemble de la formation, de trouver un emploi. L'ESA dispose de bons atouts (des locaux, une expérience internationale, une implication dans les réseaux namurois et FELSI) soutenue par une nouvelle direction dynamique qui a travaillé sur la vision stratégique de l'établissement.

Ces atouts devraient percoler davantage au niveau du bachelier en Droit, pour permettre à cette formation d'être en phase avec les évolutions des métiers du droit et offrir davantage de perspectives d'emploi ou de poursuite d'études en master, à ses étudiants. Renforcer la coordination en droit est un préalable indispensable, et permettra de repenser les objectifs pédagogiques de la formation, de la positionner sur la carte des formations en Droit sur la province et en Belgique, puis d'envisager ensuite les moyens d'accompagner le corps enseignant - principalement composé d'intervenants professionnels - dans ses fonctions pédagogiques.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du cursus **DROIT**

2017-2018

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'École supérieure des Affaires de Namur, et plus particulièrement l'équipe pédagogique et administrative, tient à remercier le Comité des experts pour ses remarques pertinentes et le sérieux de son analyse.

Elle tient néanmoins à préciser que les remarques concernant les programmes de cours (adapter le programme aux métiers utilisant le droit, définir les orientations possibles, favoriser l'interdisciplinarité) ne dépendent pas directement de l'établissement mais sont du ressort du Gouvernement de la Communauté française, sur avis conforme du Conseil général de l'Enseignement de promotion sociale et consultation de la Chambre thématique des hautes écoles et de l'EPS à l'ARES. La nécessité d'activer la procédure de révision au sein du Conseil général de l'EPS sera considérée après la présentation de l'Analyse transversale.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
4 4	4.1 4.3	2, 3 et 4 13	La conseillère pédagogique de la FELSI a été invitée à plusieurs reprises en mars 2017 par la direction afin de clarifier auprès des chargés de cours la terminologie des dossiers pédagogique (DP) via une lecture approfondie d'un DP, d'expliquer l'approche par acquis d'apprentissage et d'informer sur les modalités d'évaluation.
2	2.2	7	En ce qui concerne la révision totale du site de l'ESA, la réflexion participative était déjà amorcée au moment de la visite des experts et est toujours en cours (entre autres : réunions avec les professeurs de la section Informatique, brainstorming auprès de l'équipe administrative, benchmarking). Le site sera mis en ligne en juillet 2018.
3	3.3	15	Le promoteur est le garant de l'équité au niveau des questions posées aux étudiants par les jurys extérieurs. Pour coter l'épreuve intégrée, le Conseil des études se base sur les mêmes critères d'évaluation formalisés dans une grille unique.
4	4.1	5	Il y a deux ans, une formation sur les méthodes d'enseignement incluant l'andragogie a été proposée par la FELSI. La publicité en a été faite auprès des chargés de cours par voie d'affichage et via la plateforme Smartschool.
4	4.2	10	En ce qui concerne les changements d'horaire et les absences des chargés de cours, les étudiants reçoivent systématiquement une notification du secrétariat sur leur adresse email. Cette notification les renvoie à l'information complète sur Smartschool.
3	3.2	5	Pour la première fois, la FWB a octroyé, en octobre 2017, quelques

4	4.1 4.3	2, 3 et 4 12 et 13	périodes aux établissements en matière de suivi pédagogique et en matière d'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques (EBS). L'ESA a mis en place une procédure pour les EBS. Deux étudiants du cursus Droit ont déjà bénéficié de cet accompagnement cette année.
---	------------	-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Carine Dechamps,
Directrice
Le 26.06.18



Nom et signature du/de la
coordonnateur-trice de l'autoévaluation

Anne Delahaut,
Coordinatrice Qualité
Le 26.06.18

