



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

Charles MOUMOUNI
Rana CHALLAH
Alexis DOUFFET
Charles VIGER

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Criminologie et Droit

Bachelier et Master en Droit
Master en Criminologie

Université libre de Bruxelles (ULB)

8 juillet 2024

Table des matières

Criminologie et Droit : Université libre de Bruxelles.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	10
Critère A.....	11
Critère B.....	13
Critère C.....	19
Conclusion	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

Criminologie et Droit : Université libre de Bruxelles

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2023-2024 à l'évaluation continue du bachelier en Droit et des masters en Droit et en Criminologie dans le cadre du *cluster* « Criminologie et Droit ». Cette évaluation se situe dans la continuité des évaluations précédentes « Droit » organisée en 2017-2018 et « Criminologie » en 2020-2021.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite *in situ* le 1^{er} février 2024 à l'Université libre de Bruxelles. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'Université et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Droit et les masters en Droit et en Criminologie, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation des plans d'action établis suite aux visites de 2017-2018 pour le droit et de 2020-2021 pour la criminologie, ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

Composition du comité¹

- Charles Moumouni, expert pair, de la profession, en gestion de la qualité, président du comité
- Rana Challah, experte de l'éducation
- Alexis Douffet, expert de la profession
- Charles Viger, expert étudiant

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Un plan de développement facultaire, un nouveau règlement d'ordre intérieur et des plans d'action adoptés et effectivement mis en œuvre suite aux évaluations du droit et de la criminologie
- La mise en place d'un ensemble de dispositifs numériques de formalisation des processus et procédures d'amélioration continue
- De nouveaux cours créés pour traiter de nouveaux grands enjeux contemporains, afin de renforcer le lien avec les milieux professionnels et augmenter l'attractivité du cursus
- Un enseignement par de nombreux travaux pratiques tant dans le bachelier en droit que dans la maîtrise en droit et la maîtrise en criminologie
- Une réforme visant la flexibilisation des travaux de fin d'étude et permettant aux étudiants de choisir parmi trois modalités de réalisation
- L'existence de 150 lieux de stage en droit négociés chaque année par la Faculté
- Des services dédiés à l'accueil, l'accompagnement et la réussite des étudiants
- Des actions renforcées pour le développement des langues, notamment l'enseignement du néerlandais dans les trois blocs du bachelier en Droit

FAIBLESSES PRINCIPALES

- L'absence d'une analyse SWOT et d'un projet de plan d'action actualisé
- Une gouvernance interne tendue et difficile, se traduisant par des pertes de temps dans de nombreuses réunions facultaires et l'absence de candidats aux fonctions de doyen et vice-doyen
- Des charges de travail très élevées des enseignants et baisse inquiétante du taux d'encadrement des étudiants
- Les difficultés techniques des plateformes d'inscription aux TP, aux TFE et aux stages
- Un manque d'information sur les débouchés et les perspectives du master en Droit
- Un accompagnement insuffisant des étudiants du master en Criminologie dans leur recherche de stage
- Une synergie insuffisante entre les programmes de droit et de criminologie
- Le manque de liens sociaux de promotion entre les étudiants
- Une approche par les parties prenantes internes d'une culture qualité fataliste ou managériale leur faisant craindre le processus d'évaluation de l'AEQES
- Des projets d'intégration des langues moins développés en criminologie

OPPORTUNITÉS

- La possibilité de mobiliser les services du Centre d'appui pédagogique de l'université pour adopter une approche-programme, en s'inspirant d'autres établissements d'enseignement supérieur qui ont mis en place une triple concordance pédagogique entre les

MENACES

- Le manque d'incitatif et d'attrait institutionnels pour la fonction de doyen de la Faculté
- Le décalage entre l'évolution des effectifs étudiants et l'évolution du personnel enseignant/encadrant

compétences visées dans les programmes, les activités de formation et l'évaluation des apprentissages

- Le développement du programme Erasmus Belgica, qui permet d'envoyer chaque année des étudiants du bachelier dans des universités néerlandophones
- Le développement du programme Erasmus Mundus de codiplomation, qui favorise l'internationalisation des programmes
- L'accompagnement de l'AEQES pour une culture qualité intégrée

- La massification et la disparité de connaissances des étudiants en raison de leurs parcours initiaux hétéroclites
- La concurrence d'autres universités pour le master en Criminologie
- Le peu de débouché et d'attractivité des métiers classiques du droit (barreau et magistrature), créant un effet d'engorgement dans les autres secteurs

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Convenir d'une politique ou d'un pacte facultaire de gouvernance qui respecte la liberté d'expression des enseignants, tout en facilitant l'expression de l'autorité, du management et du leadership du Doyen.
- 2 Accélérer le processus de réalisation de l'analyse SWOT, du plan d'action actualisé des programmes de droit et de criminologie et du prochain plan de développement de la Faculté, en proposant un échéancier à court, moyen et long terme.
- 3 Inclure dans les priorités du plan d'action actualisé, l'adaptation de la formation à la massification et à la diversification des profils des étudiants, en réfléchissant, entre autres, à une approche réaliste et optimale des travaux pratiques obligatoires dans les programmes de bachelier et de master en Droit et en Criminologie.
- 4 Renforcer la synergie entre la criminologie et le droit, en termes de mutualisation des programmes et des ressources et de facilitation du travail inter-service.
- 5 Réviser le règlement d'ordre intérieur de la Faculté afin de donner explicitement comme mission aux commissions de coordination pédagogique d'assurer une approche-programme, c'est-à-dire un triple alignement ou une triple concordance pédagogique entre les compétences visées dans chacun des programmes de droit et de criminologie, les activités de formation qu'ils offrent et l'évaluation des apprentissages qui en résultent.
- 6 Intégrer dans la formule pédagogique du master en Droit des discussions sur ses débouchés et perspectives.
- 7 Poursuivre l'amélioration de la coordination et de l'efficacité des dispositifs technologiques et administratifs des TP, des TFE et des stages, en tenant compte des ressentis et de l'opinion des étudiants.
- 8 Proposer ou mettre en œuvre des dispositifs de formation permettant aux enseignants d'adapter leurs pratiques pédagogiques aux différents profils d'étudiants ou d'apprenants.
- 9 Solliciter le Service d'appui pédagogique afin qu'il accompagne les enseignants dans l'alimentation de la plateforme numérique.
- 10 Continuer à faire des plaidoyers auprès des autorités compétentes pour obtenir des ressources humaines et matérielles proportionnelles à la croissance de l'effectif des étudiants du cursus, afin de diminuer les charges de travail des enseignants.

- 11 Continuer à renforcer la place du néerlandais dans les programmes, à travers sa présence dans l'enseignement des trois blocs et le développement du programme Erasmus Belgica.
- 12 Poursuivre l'internationalisation du cursus en accélérant le partenariat avec le programme Erasmus Mundus de codiplomation.
- 13 Œuvrer dans l'ensemble pour une culture qualité intégrée dans laquelle toutes les parties prenantes sont fortement impliquées en toute connaissance de cause.
- 14 Positionner la qualité comme l'un des marqueurs identitaires de la Faculté de droit et de criminologie.

Présentation de l'établissement et des programmes évalués

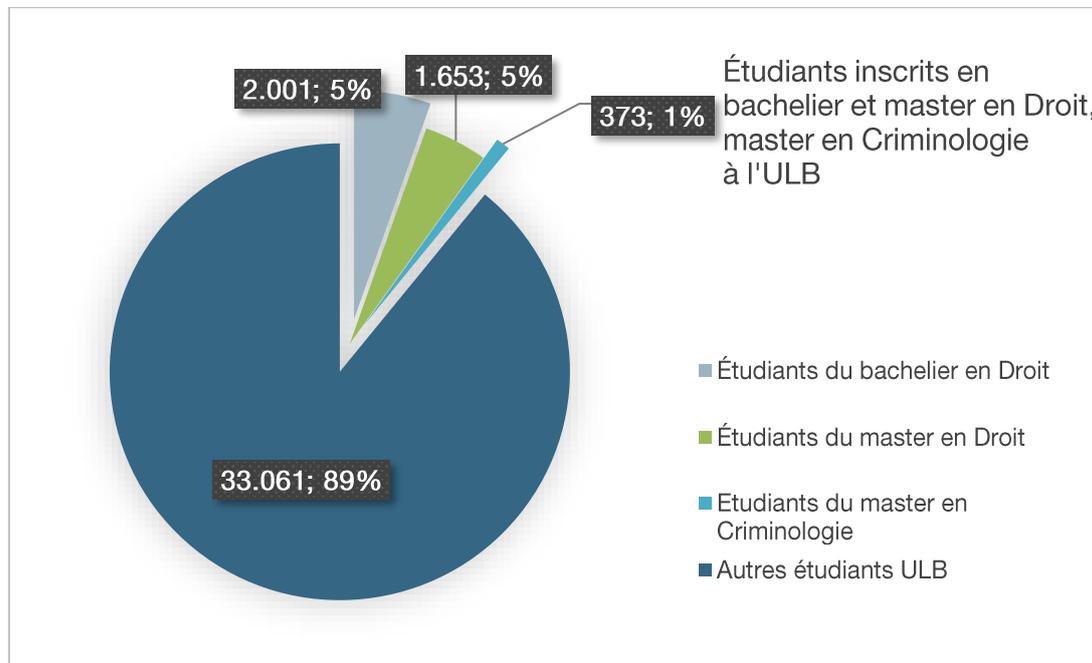
L'Université libre de Bruxelles (ULB) est une université complète créée en 1834. Elle couvre l'ensemble des disciplines et des cycles d'études au travers de neuf facultés (Philosophie et Sciences sociales, Lettres, Traduction et Communication, *Solvay Brussels School of Economics and Management*, Sciences psychologiques et de l'Éducation, Architecture La Cambre Horta, Sciences, Médecine, École polytechnique de Bruxelles, Droit et Criminologie) et trois Écoles (Faculté des Sciences de la Motricité, la Faculté de Pharmacie et l'École de Santé Publique). L'ULB organise 40 programmes de bachelier, 150 programmes de master et 65 masters de spécialisation. L'ULB est membre des pôles académiques de Bruxelles et hainuyer ainsi que de l'alliance d'universités européennes CIVIS.

La Faculté de Droit et de Criminologie de l'ULB offre le bachelier en Droit (sur deux campus, Bruxelles et Mons) ainsi que les masters en Droit et en Criminologie, formations concernées par la présente évaluation.

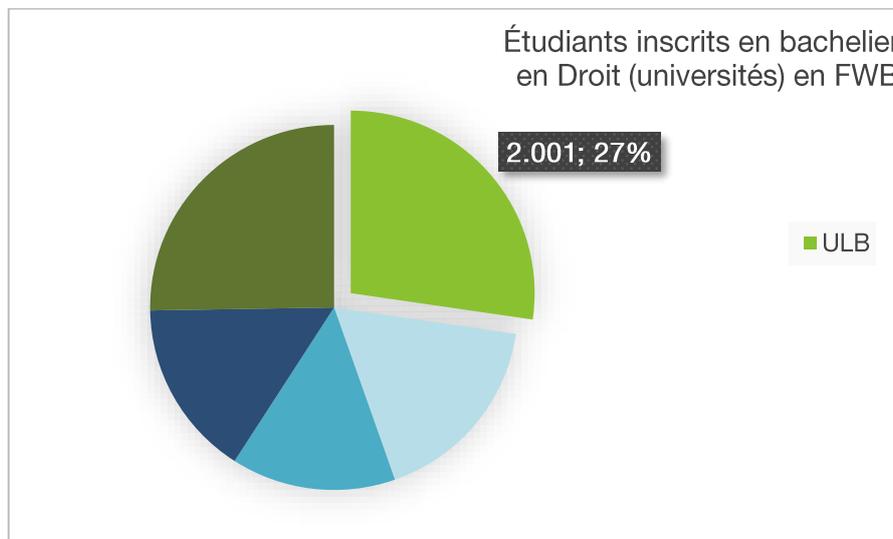
Le master en Droit présente trois finalités thématiques (Droit économique et social, Droit civil et pénal, Droit public et international). Le master en Criminologie propose une finalité spécialisée.

En outre, la Faculté de Droit et de Criminologie organise six masters de spécialisation (en Droit international, Droit social, Droit fiscal, Droit européen, Notariat, Approche interdisciplinaire des droits de l'enfant).

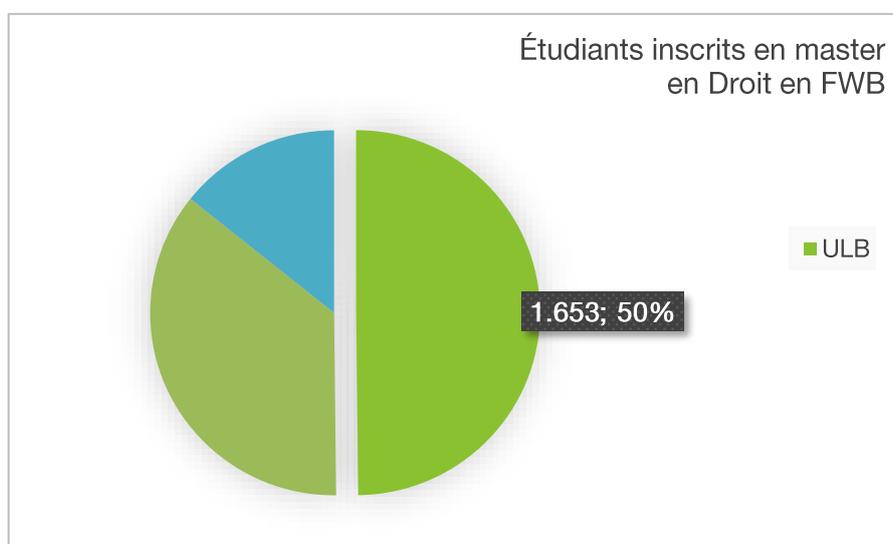
En 2021-2022, 2.001 étudiants sont inscrits en bachelier en Droit, 1.653 en master en Droit, 373 en master en Criminologie sur un total de 37.088 inscrits à l'ULB, soit 11% des effectifs.



Ces 2.001 étudiants de bachelier en Droit de l'ULB représentent, par ailleurs, 27% des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 7.327 étudiants pour l'ensemble des universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB)².



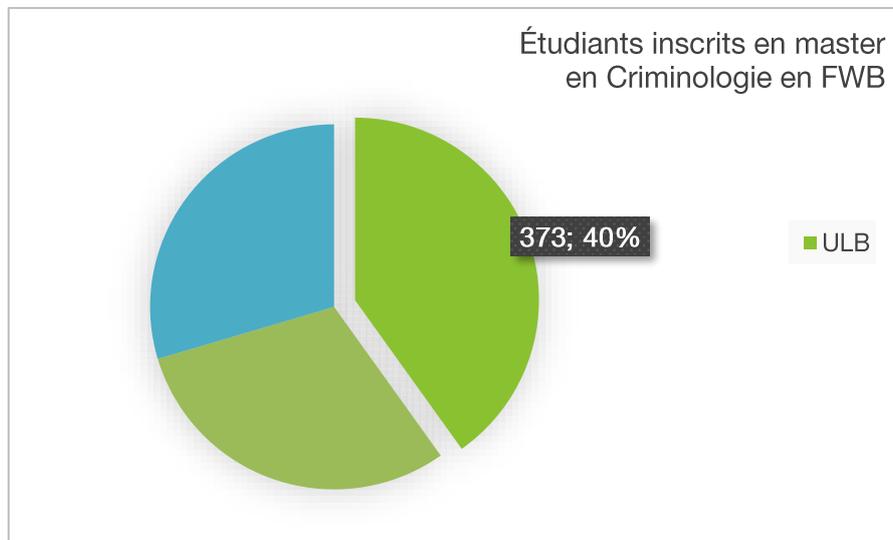
En 2021-2022, les 1.653 étudiants de master en Droit à l'ULB représentent, par ailleurs, 50% des étudiants inscrits à ce même master sur un total de 3.318 étudiants pour l'ensemble des universités de la FWB³.



² Source : CRef, année de référence 2021-2022.

³ *Idem.*

Enfin, en cette même année 2021-2022, les 373 étudiants de master en Criminologie à l'ULB représentent 40% des étudiants inscrits à ce même master sur un total de 929 étudiants pour l'ensemble des universités de la FWB⁴.



⁴ *Idem.*

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le comité des experts tient d'abord à féliciter l'Université libre de Bruxelles (ULB) pour son investissement dans la démarche qualité. Elle est la seule à être soumise à une évaluation AEQES en 2023-2024, parmi les grandes universités en FWB qui organisent à la fois les cursus « droit » et « criminologie ». L'ULB avait déjà passé la phase d'évaluation initiale complète de ses programmes de bachelier et de master en Droit en 2017-2018, pour laquelle elle avait produit un document d'autoévaluation de 224 pages, avec un plan d'action très détaillé et précis, actualisé en 2022. L'évaluation de son programme de criminologie avait été effectuée plus récemment (en 2020-2021), ce qui implique que peu de nouveaux éléments puissent être apportés dans le cadre de la présente évaluation continue.

L'ULB évoque ce contexte institutionnel, mais aussi des contraintes organisationnelles internes qui l'ont amené à ne produire qu'un dossier d'avancement de 31 pages, sans une analyse SWOT actualisée et un projet de plan d'action actualisé. Mais, les informations fournies par l'établissement ont pu être complétées avant, pendant et après la visite du comité des experts pour correspondre aux critères de l'évaluation continue.

Depuis la dernière évaluation en droit, l'effectif étudiant de la Faculté de droit et de criminologie a considérablement augmenté ; il est passé de 3.271 étudiants en 2018, à 4.444 étudiants en 2023, soit une augmentation moyenne 35,86%, atteignant même 87,96% en ce qui concerne le master en Criminologie. Le quota d'encadrement du corps académique, dont une bonne partie est à temps partiel, est ainsi passé d'un enseignant pour 80 étudiants en 2018 à un enseignant pour 105 étudiants en 2023.

C'est dans ce contexte que de nombreuses actions ont été mises en œuvre par la Faculté de droit et de criminologie de l'ULB pour atteindre les objectifs des plans d'action qu'elle a adoptés suite aux évaluations menées par l'AEQES : un plan facultaire de développement a été élaboré, le règlement d'ordre intérieur a été révisé, de nouveaux cours ont été créés pour traiter des nouveaux grands enjeux contemporains, la commission des relations internationales a été restructurée, d'autres actions ont été posées pour augmenter l'attractivité du cursus. Mais, certains aspects paraissent encore devoir nécessiter une attention accrue, notamment en ce qui concerne la gouvernance de la Faculté, la charge de travail des enseignants, l'encadrement des étudiants et les débouchés du master en Droit.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 De nombreuses initiatives et actions prises par la Faculté de droit et de criminologie depuis l'évaluation initiale « Droit » de 2018 témoignent d'une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés. L'une des avancées majeures consiste en la construction d'une base de données facultaire (la plateforme d'archivage *Alfresco*), ouverte en 2023 pour faciliter l'accès aux documents et formulaires utiles à la prise de décision.
- 2 De manière générale, la Faculté a mis en place des dispositifs de numérisation et de simplification d'un certain nombre de processus administratifs, notamment la gestion des étudiants et la réorganisation des travaux de fin d'études (TFE). La base de données et la numérisation des processus donnent lieu à une gouvernance par tableau de bord et à un meilleur suivi des décisions.
- 3 Dans cette optique, une nouvelle version du règlement d'ordre intérieur (ROI) de la Faculté, plus simple et plus claire, a été adoptée en 2021. Le ROI favorise l'implication des parties prenantes dans la gouvernance de la Faculté.
- 4 Dès sa première année, un étudiant peut être délégué pour siéger au conseil facultaire, voire au bureau de la Faculté et dans les diverses commissions.
- 5 Dans son plan d'action de décembre 2018, actualisé en août 2022, la Faculté a consacré 15 actions à l'axe gouvernance, dont une dizaine ont été réalisées dans le sens d'une amélioration continue.
- 6 Mais, l'implication des enseignants dans la gouvernance de la Faculté demeure un sérieux point d'attention. Le comité des experts note un manque de prise de responsabilité du corps enseignant, qui se traduit par l'absence, au moment de sa visite, de candidats aux fonctions de doyen et vice-doyen. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs :
 - les charges de travail très élevées des enseignants ;
 - les pertes de temps dans les nombreuses réunions facultaires (des réunions peu préparées, tendues, chronophages et peu suivies d'effet) ;
 - la diversité des statuts des parties prenantes (dont la plupart sont des professionnels et leurs visions opposées de la faculté, rendant la prise de décision très difficile ;
 - l'impact sur leur carrière : occuper la fonction de doyen les oblige à mettre entre parenthèse leurs recherches et pénalise alors leur évolution de carrière dans la

mesure où les professeurs sont essentiellement évalués sur la qualité de leurs recherches ;

- et la non-valorisation de la fonction de doyen, une fonction dépourvue d'autorité qui ne suscite pas beaucoup d'envie.

7 Un groupe de travail a été mis en place en juin 2023 pour réfléchir à l'organisation des séances facultaires.

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

8 Le plan d'action adopté suite à l'évaluation initiale de l'AEQES pour les programmes de Droit a été publié en 2018 et le plan d'action pour le programme de Criminologie, en 2021. Un plan facultaire de développement a été élaboré en 2019 et la commission des relations internationales de la Faculté a été restructurée.

9 Le prochain plan de la Faculté couvrira la période 2025-2030 et devrait être réalisé durant l'année académique 2023-2024. Mais, lors de sa visite, le comité n'a pas remarqué une avancée significative dans l'élaboration de ce plan, dont les priorités s'articuleront autour de l'organisation des ressources humaines en fonction des missions d'enseignement et de recherche de la Faculté. Actuellement, la Faculté offre 22 cours à 400 étudiants et 4 cours à 800 étudiants. Dans ce contexte, elle a aussi une réflexion à mener sur le nombre et la gestion des travaux pratiques (TP) qu'elle impose dans ses programmes, soient 25 pour le bachelier et 30 pour les masters.

RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager des solutions internes et externes aux problèmes de gouvernance de la Faculté. Il s'agit plus précisément, sans préjuger des résultats des travaux du groupe de travail mis en place à ce sujet, de :
 - a. convenir d'une politique ou d'un pacte facultaire de gouvernance qui respecte la liberté d'expression des enseignants, tout en facilitant l'expression de l'autorité, du management et du leadership du doyen de la Faculté ;
 - b. forger, à travers une démarche participative, une vision partagée des orientations stratégiques de la Faculté ;
 - c. réduire le nombre et la durée des réunions en limitant le temps de parole ;
 - d. mener une réflexion sur la façon de valoriser et de rendre la fonction de doyen plus attractive, par exemple, en augmentant ses primes de responsabilité et en facilitant sa réintégration dans le corps enseignant après son mandat.
- 2 Tenir compte des recommandations précédentes dans l'élaboration du prochain plan de la Faculté pour la période 2025-2030, qu'il convient d'accélérer en vue de son adoption avant la fin de l'année 2024.
- 3 Inclure dans les priorités du plan d'action actualisé, l'adaptation de la formation à la massification et à la diversification des profils des étudiants, en réfléchissant, entre autres, à une approche réaliste et optimale des TP obligatoires dans les programmes de bachelier et de master en Droit et en Criminologie.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Après l'évaluation initiale du bachelier et du master en Droit en 2018, un plan d'action quinquennal a été adopté par la Faculté. Ce plan est axé sur la gouvernance de la Faculté, le développement des langues, les TP et le système des TFE.
- 2 De son côté, l'évaluation initiale de master en Criminologie en 2021 a donné lieu à un plan d'action sexennal (pour six ans), axé sur la gouvernance de l'École des sciences criminelles, la réorganisation de l'épreuve du TFE, l'amélioration et la coordination des enseignements et la politique de l'école en matière de cadre académique, scientifique et de personnel administratif, technique et de gestion.
- 3 Le dossier d'avancement fourni par l'ULB a permis au comité des experts de noter les avancées de la Faculté sur plusieurs points d'attention identifiés dans les rapports produits par l'AEQES au terme de ces deux évaluations.
- 4 Mais, certains documents n'ont pas été fournis par l'ULB, notamment une analyse SWOT actualisée et un projet de plan d'action actualisé. L'université évoque les difficultés liées à la charge de travail qu'implique de tels dispositifs et le fait qu'une évaluation du programme de criminologie a déjà été effectuée très récemment (2020-2021), ce qui implique que peu de nouveaux éléments puissent être apportés dans le cadre de l'évaluation continue. Pourtant, plusieurs actions du plan de la criminologie sont promises à évaluation en 2022, 2023 et 2024.
- 5 Une analyse SWOT et un projet de plan d'action actualisé auraient permis de valoriser et de mettre davantage en visibilité les avancées remarquables de la Faculté depuis 2018, en ce qui concerne la pertinence, la cohérence et l'efficacité de ses programmes de droit et de criminologie. Ils mettraient aussi en évidence les points d'attention que la Faculté prendrait en compte dans son prochain plan de développement en vue d'une amélioration continue.

Pertinence du programme

- 6 Plusieurs données témoignent des améliorations apportées à la pertinence et l'attractivité du cursus droit et criminologie de l'ULB depuis 2018. Même s'il est délivré dans une université, ce cursus entretient un lien étroit avec les milieux professionnels en raison du nombre important des enseignants qui en sont issus.
- 7 En conséquence, la formation offerte par la Faculté est pratique et souple, avec de nombreuses orientations et spécialisations. De nouvelles offres de cours visent à intégrer les nouveaux grands enjeux contemporains. En droit, le cours de Droit de l'environnement est obligatoire pour tous les étudiants de bloc 2 depuis 2020-2021 ; un cours de *Data Law*

et un cours consacré à l'actualité du Droit de la santé ont été introduits dans le programme ; de nouvelles cliniques juridiques ont été créées en droit social, en droit pénal européen, en droit pénal international, en droits et libertés, etc. ; un cours de renforcement méthodologique, basé sur un test diagnostic des étudiants primo-inscrits à l'université en master en Droit, a été créé pour l'année académique 2022-2023 et a été poursuivi en 2023-2024, avec des cours magistraux accompagnés d'exercices en petits groupes. En ce qui concerne le master en Criminologie, il intègre aussi plusieurs cours innovants, comme la Criminologie environnementale (en gestation), la Justice restauratrice (introduite en 2020), la Sociologie des enfants (dispensé dans le cadre du master de spécialisation « Approche interdisciplinaire des droits de l'enfant » et ouvert aux étudiants de criminologie depuis l'année académique 2022-2023).

- 8 Les actions menées pour le développement des langues (une des faiblesses du cursus) concourent aussi à l'amélioration de la pertinence des programmes. Un nouveau cours de néerlandais de base a été introduit en première année du bachelier en Droit. Les ressources du cours de néerlandais en deuxième année du bachelier ont été renforcées. De plus, un cours d'introduction à la criminologie en néerlandais (*Inleiding tot criminologie*) est donné en troisième année par une néerlandophone, accompagné de TP. Le cours de *Comparative Law* dispensé en anglais en troisième année du bachelier en Droit comporte aussi désormais des TP.
- 9 Un groupe de travail sur l'amélioration du dispositif de travaux pratiques en bachelier en Droit a été mis en place. En conséquence de ses travaux, les principes applicables aux TP ont été revus en 2022 pour le droit. Un nouveau cadastre des TP permet d'établir plus clairement les modalités d'organisation de chaque TP et les compétences des étudiants qui y sont mobilisées. Les TP constituent l'un des principaux marqueurs de qualité des programmes de la Faculté. Le bachelier en Droit comporte de nombreux TP, malgré la massification des étudiants. Plus de la moitié des cours de criminologie s'appuient aussi sur les TP.
- 10 Une réforme des TFE en droit, adoptée en 2022 et mise en œuvre en 2023, permet aux étudiants de choisir parmi trois modalités de réalisation : un mémoire de recherche, un stage pratique de 120 heures (à choisir dans un catalogue de 150 stages négociés par la Faculté) ou un séminaire d'argumentation qui peut prendre la forme d'une clinique juridique. Les étudiants sont invités à formuler des choix sur la base des places disponibles dans ces trois catégories de TFE. Dans le même esprit de flexibilisation des TFE, les étudiants en criminologie ont, depuis l'année académique 2023-2024, la possibilité de réaliser un mémoire lié à leur stage obligatoire de 300 heures ou un mémoire de recherche dissocié du stage.
- 11 Malgré les améliorations apportées à la pertinence des programmes, plusieurs points d'attention méritent d'être pris en compte par la Faculté, dont la cohérence et l'efficacité des TP, des TFE et des langues qui seront abordées plus loin. Le master en Droit en particulier dispose encore d'une marge de progression. Même s'il consiste en une formation pratique, ses débouchés ne sont pas évidents. Le programme n'intègre pas une discussion sur ses perspectives, lesquelles sont abordées de façon « anecdotique » par certains professeurs. Les étudiants prennent l'initiative, avec le soutien de l'administration, d'inviter des professionnels autour d'un repas pour avoir une idée des possibilités offertes par le marché du travail, mais ils ne sont pas pour autant rassurés. Le sondage mené par l'Observatoire qualité de l'ULB au sujet du parcours de la cohorte 2019-2020 des diplômés du master en Droit est certes encourageant en ce qui concerne le taux des diplômés en emploi au bout de 15 à 18 mois. Mais, le taux de réponse à ce sondage est trop faible pour donner un portrait juste de la réalité et rassurer les étudiants qui sont inquiets sur leur avenir. Le taux de réponse concernant le parcours des diplômés

du master en Criminologie est plus élevé et convainc davantage sur leur placement en emploi, sans pour autant avoir de vue sur la « qualité » de l'emploi occupé.

- 12 Par ailleurs, le comité constate qu'il n'y a pas d'équilibre entre les mesures d'amélioration prises pour la pertinence du droit et de la criminologie. Le comité constate aussi qu'il y a de la place pour davantage de synergie entre la criminologie et le droit, en termes de mutualisation des programmes et des ressources et de facilitation du travail inter-service. L'autonomisation de l'École des sciences criminologiques n'empêche pas un renforcement mutuel de la pertinence des programmes de droit et de criminologie.

Cohérence du programme

- 13 La Faculté a fait beaucoup d'efforts pour assurer la cohérence de ses programmes de droit et de criminologie. Son règlement d'ordre intérieur (ROI) crée des commissions de coordination pédagogique pour chacun des programmes, dont la mission consiste à se concerter sur le contenu et l'équilibre des méthodes d'enseignement et d'évaluation et à assurer la répartition équitable de la charge de travail des enseignants et des étudiants. Dans cette optique, des progrès ont été accomplis en termes de clarification des charges dans le corps scientifique. Des réflexions sont en cours pour un meilleur calcul de la charge des enseignants, qui permettrait de tenir compte non seulement du nombre d'heures en présentiel, mais aussi du nombre d'étudiants, des modes d'enseignement et d'évaluation et d'autres paramètres comme des cours nécessitant un déplacement à Mons.
- 14 Le bachelier en Droit est coordonné dans un ordre logique qui évite les redondances. Les principes applicables aux TP ont été revus en 2022 pour le droit. Des initiatives relatives à la répartition de la charge de travail des TFE sont prises.
- 15 En criminologie, les professeurs travaillent en concertation pour s'assurer que leurs enseignements sont cohérents. L'École a par ailleurs pour projet d'inscrire au programme 2024-2025 des séances de TP transversaux articulées autour des cours de Ville, prévention et sécurité et de Politiques sociales et prévention de la délinquance. Plus largement, dans l'objectif de l'amélioration de la coordination des divers enseignements dispensés, la filière de criminologie envisage la programmation de réunions thématiques rassemblant annuellement l'ensemble des enseignants pour échanger autour des pratiques pédagogiques, des modalités d'évaluation et des contenus des cours. Le chantier vise aussi l'harmonisation des plans de cours et la couverture de divers champs thématiques pour s'adapter à la société.
- 16 La question se pose de savoir si la cohérence des enseignements est recherchée dans une approche-cours ou dans une approche-programme. Le règlement d'ordre intérieur de la Faculté n'a pas donné explicitement comme mission aux commissions de coordination pédagogique d'assurer une approche-programme, c'est-à-dire un triple alignement ou une triple concordance pédagogique entre les compétences visées dans chacun des programmes de droit et de criminologie, les activités de formation qu'ils offrent et l'évaluation des apprentissages qui en résultent.
- 17 D'autres points d'attention concernent l'organisation des TP et des TFE. L'ULB voit l'organisation de nombreux TP et l'offre de 150 stages comme sa marque de fabrique. Cependant, elle a une marge de progrès dans la répartition équitable des étudiants dans les TP. La prise en compte des ressentis et de l'opinion des étudiants quant à l'organisation des TP serait indiquée.

Efficacité et équité du programme

- 18 La Faculté de droit et de criminologie dispose de services dédiés à la réussite des étudiants : un secrétariat étudiant par programme d'étude, un responsable administratif des stages, une coordination administrative des TFE, un accueil et un suivi des étudiants ; une aide à la réussite des primo-inscrits en master ; un cours de renforcement méthodologique, etc. Une journée, voire une semaine d'accueil, de même qu'un projet pilote d'aide à la réussite ont été mis en place à l'intention des primo-arrivants.
- 19 La Faculté aurait toutefois intérêt à veiller à prendre en compte des besoins particuliers. Les étudiants ont l'impression qu'il y a plus d'informations sur le bachelier que sur le master en Droit. Beaucoup d'étudiants manquent d'information sur les cursus et sont dits « perdus sur le campus ». En criminologie, une séance d'accueil et d'information est organisée pour les étudiants de master, mais rien de spécial pour les étudiants en passerelle qui ont pourtant besoin d'informations spécifiques. L'Université organise quelques activités de remédiation et de socialisation, mais elle a encore des efforts à faire pour faciliter la création de liens sociaux de promotion. Les étudiants perçoivent le droit comme un milieu fermé et vivent le stress de devoir se constituer un réseau de relations pour s'en sortir.
- 20 Sur le plan administratif, les parties prenantes internes reconnaissent que la Faculté s'est beaucoup améliorée à travers une série d'applications informatiques et des procédures automatisées et standardisées : une base de données efficace ; un modèle de courrier et de rapport ; une inscription numérique aux TP depuis cinq ans ; un algorithme d'attribution et un tableau de bord des TFE ; un système d'attribution des 150 stages géré équitablement par algorithme, etc.
- 21 Malgré les efforts considérables déployés par la Faculté pour assurer l'efficacité et l'équité de ses programmes, elle devra continuer de relever quelques défis administratifs et d'aide à la réussite, liés à la gestion de la pénurie et de la massification (même en criminologie, chaque enseignant encadre jusqu'à 40 TFE) ; à la disparité de connaissances des étudiants en raison de leurs parcours personnalisés ; aux ressources matérielles insuffisantes ; aux plateformes d'inscription aux TP, aux TFE et aux stages, qui ne sont pas toujours opérationnelles en raison de difficultés techniques (bogue et même « crash » du système). En criminologie, les étudiants ne sont pas toujours soutenus ou accompagnés dans leur recherche de stage.
- 22 La question des ressources humaines devrait être examinée aussi au niveau de l'administration générale de l'Université. La charge de travail du corps enseignant et le taux d'encadrement méritent une grande attention. La Faculté pourrait mener une réflexion dans le sens de trouver des ressources pour solliciter davantage d'experts externes dans l'accompagnement des TFE et de favoriser de manière générale l'ouverture vers l'extérieur. L'intégration d'experts externes dans les jurys de TFE ne devrait pas être exceptionnelle.
- 23 En ce qui concerne les langues, plusieurs innovations ont été opérées dans le programme, mais le thème reste un sujet d'avenir essentiel. Au-delà de la question de l'internationalisation de l'Université ou de ses étudiants, la place du néerlandais dans l'enseignement mérite d'être davantage creusée, au vu de la situation géopolitique de Bruxelles et de sa proximité de l'université flamande Vrije Universiteit Brussel (VUB). Il est à cet égard dommage que davantage de ponts ne soient pas dressés entre les deux structures dans la mesure où de plus en plus de fonctions universitaires nécessitent désormais la maîtrise de deux voire trois langues.

- 24 On peut à cet égard se réjouir de la création d'un nouveau master à l'Université de Mons qui mettra davantage l'accent sur cet apprentissage. Il est aussi heureux de constater que la Faculté a accru les ressources consacrées à la mobilité étudiante et à l'internationalisation de ses programmes, en faisant passer de mi-temps à temps plein le mandat de la personne en charge de la gestion administrative des programmes internationaux et en particulier des Erasmus. Le programme Erasmus Belgica, qui permet d'envoyer chaque année des étudiants du bachelier dans des universités néerlandophones, a été relancé. La Faculté participe aussi depuis 2021 à un programme Erasmus Mundus de codiplomation, le master en Droit international de la sécurité mondiale, de la paix et du développement.

RECOMMANDATIONS

Sur la pertinence des programmes

- 1 Accélérer le processus de réalisation du prochain plan de développement de la Faculté et, en conséquence, celui de l'analyse SWOT et du plan d'action actualisé des programmes de droit et de criminologie.
- 2 Intégrer dans la formule pédagogique du master en Droit des discussions sur ses débouchés et perspectives en rassurant davantage les étudiants.
- 3 Développer le sondage du parcours des diplômés du master en Droit et du master en Criminologie en vue d'obtenir des taux de réponse plus représentatifs de la réalité des débouchés de ces programmes.
- 4 Équilibrer les mesures d'amélioration de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité des programmes de droit et de criminologie.

Sur la cohérence des programmes

- 5 Renforcer la synergie entre la criminologie et le droit, en termes de mutualisation des programmes et des ressources et de facilitation du travail inter-service.
- 6 Réviser le règlement d'ordre intérieur de la Faculté afin de donner explicitement comme mission aux commissions de coordination pédagogique d'assurer une approche-programme, c'est-à-dire un triple alignement ou une triple concordance pédagogique entre les compétences visées dans chacun des programmes de droit et de criminologie, les activités de formation qu'ils offrent et l'évaluation des apprentissages qui en résultent.

Sur l'efficacité et l'équité des programmes

- 7 Veiller à prendre en compte les besoins particuliers lors des journées ou des semaines d'accueil des étudiants, en donnant notamment plus d'informations sur le master en Droit et sur la passerelle du master en Criminologie.
- 8 Renforcer l'accompagnement des étudiants de criminologie dans leur recherche de stage dans un environnement très concurrentiel.
- 9 Poursuivre les activités de remédiation, de socialisation et de réseautage des étudiants.
- 10 Poursuivre l'amélioration de la coordination et de l'efficacité des dispositifs technologiques et administratifs des TP, des TFE et des stages, en tenant compte des ressentis et de l'opinion des étudiants.

- 11 Continuer à faire des plaidoyers auprès des autorités compétentes pour obtenir des ressources humaines et matérielles en adéquation avec la croissance de l'effectif des étudiants du cursus, afin de diminuer les charges de travail des enseignants.
- 12 Solliciter davantage d'experts externes dans l'accompagnement des TFE et les intégrer régulièrement dans les jurys de TFE.
- 13 Continuer à renforcer la place du néerlandais dans les programmes, à travers sa présence dans l'enseignement des trois blocs et le développement du programme Erasmus Belgica.
- 14 Poursuivre l'internationalisation du cursus en accélérant le partenariat avec l'université flamande Vrije Universiteit Brussel (VUB) et le programme Erasmus Mundus de co-diplomation.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La culture qualité de la Faculté de droit et de criminologie de l'ULB s'appuie sur de nombreux processus, procédures et outils explicites. L'évaluation initiale des programmes de droit en 2018 a donné lieu au préalable à un travail considérable d'autoévaluation (un dossier de 224 pages) et postérieurement à un plan d'action qui a été mis à jour en 2022. L'évaluation du master en Criminologie en 2021 n'a pas été précédée d'un dossier d'autoévaluation volumineux, mais a tout de même entraîné la même démarche qualité intensive.
- 2 La Faculté a adopté un plan de développement 2019-2024 et un règlement d'ordre intérieur complètement révisé en 2021. Elle a aussi adopté de nombreux règlements et guides pour formaliser ou encadrer un certain nombre de processus et de domaines d'action : un règlement de répartition des charges du corps scientifique ; les principes applicables aux TP ; un règlement sur les travaux de fin d'étude ; un règlement sur les stages ; un guide de bonnes pratiques en matière de conflits d'intérêts dans les procédures d'évaluation et de nomination ; un règlement sur les congés sabbatiques du corps académique, etc.
- 3 La Faculté est ainsi dans une bonne démarche qualité, mais qui est perçue différemment par les parties prenantes internes. Les étudiants n'en sont pas sensibilisés et conscients. Quant aux enseignants, ils trouvent « un côté positif » à la formalisation des procédures, mais surtout « beaucoup de contraintes » et une « logique managériale ». Plus généralement, le cadre d'analyse du processus d'évaluation de l'AEQES est perçu comme « excessivement bureaucratique et chronophage », qui impose « une surcharge administrative aux enseignants ». En conséquence de ces difficultés, la Faculté a décidé de « jouer le jeu de l'évaluation et du suivi », dont elle reconnaît tout de même l'intérêt. Elle a pour « souci de maintenir un équilibre entre la nécessité d'un processus d'évaluation et d'auto-critique, et le besoin des membres de la Faculté de se concentrer sur leurs missions premières, l'enseignement et la recherche, au bénéfice des programmes et des étudiants eux-mêmes ».
- 4 Le comité des experts déduit de ces énoncés et des observations faites lors de sa visite qu'une culture qualité fataliste, à la limite managériale, est à l'œuvre à la Faculté de droit et de criminologie. Pourtant, l'impact de la démarche qualité sur les programmes depuis 2018 est palpable. Le manque d'information et de sensibilisation, la mauvaise perception et l'attitude négative des parties prenantes internes sur le système qualité ne permettent pas de faire le lien entre la qualité et l'amélioration continue des programmes. La qualité est considérée comme une exigence bureaucratique externe qui vient se juxtaposer ou s'ajouter aux missions normales d'enseignement et de recherche, alors qu'elle en est partie intégrante. L'objectivation de la qualité permet de valoriser, de mettre en visibilité et de promouvoir l'engagement et les efforts d'amélioration continue des acteurs, dans un contexte difficile de massification étudiante et de pénurie de moyens. La qualité

programmatique est en réalité une marque de fabrique de la Faculté de droit et de criminologie de l'ULB, malgré ce contexte et les difficultés de gouvernance interne.

RECOMMANDATIONS

- 1 Sensibiliser les étudiants sur la démarche qualité qui est à l'œuvre dans la Faculté de droit et de criminologie.
- 2 Obtenir l'adhésion des enseignants à l'idée que la qualité est une partie intégrante de la mission d'enseignement et non une exigence bureaucratique qui vient alourdir leurs charges de travail.
- 3 Œuvrer pour une culture qualité intégrée dans laquelle toutes les parties prenantes sont fortement impliquées en toute connaissance de cause.
- 4 Positionner la qualité comme l'une des marques de fabrique de la Faculté.

Conclusion

La Faculté de droit et de criminologie de l'Université libre de Bruxelles a connu beaucoup d'avancées marquantes dans le sens de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité de ses programmes, depuis qu'ils ont été l'objet d'évaluations conduites par l'AEQES en 2018 et 2021. Les premiers plans d'action du droit et de la criminologie ont eu des effets positifs sur la qualité des offres de formation grâce à de nouveaux dispositifs d'amélioration continue tels que la constitution d'une base de données interne ; l'informatisation et l'amélioration des processus internes ; la mise en place d'outils d'aide à la gestion et à la décision ; le renforcement des TP malgré l'augmentation importante des effectifs étudiants ; la réforme des TFE en trois orientations permettant de solutionner une série de difficultés liées à la massification ; la mise en place d'un mécanisme d'attribution équitable de 150 stages ; des efforts accrus pour l'apprentissage des langues et l'internationalisation des programmes.

Plusieurs points d'attention méritent toutefois d'être pris en compte dans les prochains plan d'action pour l'amélioration continue des formations : l'accueil, l'orientation et l'accompagnement des étudiants, notamment les primo-arrivants en master de Droit et en master de Criminologie ; le renforcement de la solidarité entre étudiants, du bien-être étudiant et de l'aide à la réussite ; l'amélioration et l'équité des plateformes d'inscription aux TP, aux TFE et aux stages ; la gestion contrôlée de la massification et de la diversification des profils des étudiants ; l'accompagnement des étudiants dans la recherche de stage dans un environnement très concurrentiel, etc.

La gouvernance interne est aussi un grand défi que doit relever la Faculté. Le fait d'avoir entamé une réflexion approfondie à ce sujet apparaît comme une bonne pratique. Elle doit surtout voir avec les autorités compétentes comment faire passer le doyen de la Faculté d'un « responsable sans pouvoir », à un leader statutaire doté d'une fonction attractive, acceptable, inclusive et participative.

Somme toute, la Faculté de droit et de criminologie de l'ULB est dans une dynamique d'assurance qualité et d'amélioration continue. Il convient que les parties prenantes internes en prennent davantage conscience, en soient fiers et en fassent l'un des marqueurs identitaires de leur entité. La culture qualité est une démarche stratégique adaptée aux objectifs et aux moyens de chaque entité.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Criminologie et Droit
2023-2024

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Le droit de réponse se trouve en annexe de ce document. La signature de la Doyenne se trouve à la suite du document.

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

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

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

Nom, date et signature du coordonnateur de l'autoévaluation



Bruxelles, le 4 juillet 2024

Madame, Monsieur,

Nous avons pris bonne note du rapport préliminaire de l'évaluation de la Faculté de droit et de criminologie, dont les conclusions principales rencontrent les conclusions auxquelles la Faculté a abouti lors de son auto-évaluation.

Outre quelques erreurs factuelles que nous souhaitons souligner, nous tenons à mentionner deux points spécifiques du rapport qui nous interpellent.

Tout d'abord, nous souhaitons souligner que la référence à une gouvernance interne tendue surévalue un peu l'importance de la situation à ce sujet. Non seulement un collègue s'est porté candidat à la fonction de Doyen et y a été élu, mais en outre le plan de développement facultaire, qui prévoit nos grandes orientations stratégiques et l'allocation de nos ressources pour les cinq prochaines années, a lui aussi été adopté ces dernières semaines dans un esprit de consensus. Certaines tensions, pour la plupart apaisées, étaient liées aux réformes et changements qui sont nécessaires à toute structure d'enseignement et de recherche. Ce type de tensions se présente dans tous les milieux professionnels, sans que cela ne puisse être qualifié d'anormal ou de problématique en soi.

Ensuite et de manière plus profonde, nous sommes étonnés de voir que cette évaluation, qui porte sur les enseignements organisés par la Faculté, pointe comme l'une de ses faiblesses principales l'absence d'analyse SWOT dans le rapport fourni. Cet élément de méthodologie d'évaluation peut-il faire partie des faiblesses principales d'un programme d'enseignement universitaire ?

Cela nous paraît d'autant plus contestable que le rapport d'auto-évaluation soumis aux experts de l'AEQES contient un très grand nombre de données, analysées avec transparence et sans concession. Une méthodologie qualitative rigoureuse a donc été bien respectée et aucun standard (scientifiques ou pédagogiques) ne conduisent à recommander uniquement le recours à un SWOT comme critère de la qualité des programmes ou de la rigueur de leur évaluation. Il nous semble que, bien que nous n'adoptons pas une lecture managériale de la qualité, cette dernière reste une valeur au cœur de nos programmes.

Plus généralement, nous regrettons que l'AEQES considère que la position critique de la Faculté à l'égard des modalités managériales de l'évaluation de l'enseignement, telle qu'elle a été exposée dans le rapport d'auto-évaluation, puisse être considérée comme une faiblesse principale, alors que cette faiblesse est mise en évidence par l'instance répondant elle-même à cette logique managériale (AEQES). Il est par ailleurs erroné de penser que la position critique avancée par la Faculté résulte d'une quelconque "crainte" à l'égard de l'AEQES, alors qu'il s'agit d'un positionnement philosophique et politique informé et concerté.

Nous vous remercions encore des échanges cordiaux que ce processus nous a permis d'avoir et restons à votre disposition pour tout complément d'information.

Cordialement,



Julie Allard

Doyenne de la Faculté de droit et de criminologie