



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

Évaluation du cursus Assurances 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION

Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet (HEPH-Condorcet)

Bachelier Assurances

Comité des experts :

M. Patrice HOF, président

M. Jonathan CORNU, M. Pierre DESY et Mme Florence LEGROS, experts.

5 juillet 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Assurances. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 29 et 30 mars 2017 à la Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet (HE Condorcet). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : 5 représentants des autorités académiques, 15 membres du personnel, 17 étudiants, 3 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES² (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

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

Enfin, le rapport se termine par une synthèse en forces, points d'amélioration, opportunités et risques.

Ce rapport a pour objet d'aider l'établissement à construire son propre plan d'amélioration et de mettre à disposition d'un large public une information sur le programme d'études évalué.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2015).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet, a été créée en 2009 ; elle est née de la fusion de trois institutions provinciales d'enseignement supérieur. La Haute École relève de l'enseignement officiel subventionné ; le Pouvoir organisateur dont elle dépend est la Province du Hainaut.

Elle compte sept implantations situées dans tout le Hainaut et propose une cinquantaine de cursus de type court et de type long, répartis en 7 catégories (agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique). Le bachelier en Assurances est organisé sur l'implantation de Mons. Il fait partie de la catégorie économique de la Haute École, au même titre que dix autres formations de niveau bachelier (Assistant de direction, Commerce extérieur, Comptabilité, Droit, E-business, Gestion hôtelière, Immobilier, Informatique de gestion, Marketing, ainsi que Tourisme)

Pour l'année de référence 2014-2015, 1,38 % des étudiants en bachelier de la HE Condorcet étaient inscrits en Assurances. Sur les six dernières années, on observe que les effectifs inscrits dans le programme sont restés relativement stables.

Critère 1

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

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

[Politique de gouvernance de l'établissement]

- 1 Le comité constate que la HE Condorcet ne s'est pas défini de stratégie. Même si l'action de la Haute École s'inscrit dans le cadre d'action de la Province du Hainaut, dont elle dépend, le comité n'a pas réussi à identifier les axes stratégiques explicites propres à la Haute École, et qui seraient à même de fédérer l'engagement de la communauté de Condorcet autour d'un projet d'avenir commun. Ce projet d'avenir commun doit être à même de rassembler les implantations, tout en valorisant la richesse des cultures locales.
- 2 Une stratégie se construit plus facilement lorsque l'identité d'un établissement apparaît de façon claire. Une telle identité se construit patiemment autour de valeurs partagées, a fortiori quand la Haute École est répartie sur plusieurs implantations et créée récemment par la fusion de trois entités. Or, le comité a plutôt le sentiment que, jusqu'ici, Condorcet s'est fédérée autour des procédures administratives mises en place dans le cadre de la certification ISO9001, plutôt qu'autour d'une identité commune et de valeurs partagées. L'harmonisation des procédures était probablement utile et a constitué un mouvement bénéfique, mais les procédures ne peuvent constituer à elles seules la référence à laquelle le personnel, les étudiantes et les étudiants, ainsi que le grand public s'identifient.
- 3 Le comité constate que les prérogatives de la Haute École et du Pouvoir organisateur sont intimement imbriquées. Cela rend la structure de la Haute École peu lisible. La répartition des responsabilités entre la Haute École et le Pouvoir organisateur, et entre les différents organes de la Haute École est complexe. Le processus décisionnel est ainsi difficile à appréhender, y compris pour le personnel. Cette complexité dessert le travail sur l'identité, et par conséquent dessert également l'implication des parties prenantes dans le développement de l'institution. Le désengagement progressif du Pouvoir organisateur dans la gestion opérationnelle de la Haute École serait une manière de renforcer la capacité de la Haute École à prendre ses responsabilités et à s'organiser plus efficacement encore.
- 4 La Haute École a constitué un grand nombre d'organes qui incluent les parties prenantes internes. Le comité salue la volonté de donner à ces organes une dimension participative, mais constate également que cette participation peine à se concrétiser dans les faits. De par la complexité du processus décisionnel, mais également en raison du manque de visibilité des décisions prises, les personnes qui s'engagent ne perçoivent pas les effets de leur engagement, ce qui provoque leur démotivation.

[Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme]

- 5 Le comité n'a pas aperçu de vision homogène de la qualité au sein de la HE Condorcet. Le comité s'étonne que la responsabilité des démarches ISO, CAF et AEQES soient éparpillées dans l'organisation entre plusieurs départements et entre plusieurs implantations. Le Collège de direction doit prendre conscience des difficultés qui découlent de cet éparpillement. Selon le comité, la qualité est un outil de pilotage institutionnel, et à ce titre, joue un rôle transversal sur l'ensemble des missions et des composantes. La conséquence principale de cet éparpillement réside dans la difficulté à implanter une culture qualité dans laquelle toutes les parties prenantes et toutes les composantes s'inscrivent.
- 6 La direction ne donne pas l'impression d'être impliquée dans le développement d'une culture qualité au sein de l'établissement. La responsabilité des démarches est souvent laissée à l'initiative des personnes sur le terrain. Ces personnes l'assument avec beaucoup de sérieux, d'engagement et de

professionnalisme, mais ne disposent pas de la légitimité nécessaire au déploiement coordonné et transversal des démarches qualité. Le comité exprime ses craintes sur le fait que le personnel en vienne à se décourager sans le soutien constant de la direction, tant au niveau du discours que des actes. Un tel soutien aurait un impact déterminant sur la pérennisation de la démarche qualité au sein de l'établissement, sachant que la qualité est une responsabilité des établissements eux-mêmes, et non d'un organisme externe comme l'AEQES.

- 7 Le comité reconnaît les efforts effectués par le responsable de la qualité institutionnelle pour définir une stratégie qualité pour l'ensemble de la Haute École. Les experts encouragent le Collège de direction à soutenir et à s'approprier ce travail de manière à fédérer toutes les composantes de Condorcet autour d'une vision commune de la qualité.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 8 Au regard de l'évolution rapide des marchés de l'assurance, il est nécessaire d'être attentif à ce que le programme et les contenus soient tenus à jour de façon régulière. Le comité estime qu'une attention particulière doit être portée à l'évolution du marché des entreprises.

[Information et communication interne]

- 9 La communication est unanimement identifiée comme un point problématique, et le comité se joint à ce constat. Il apparaît que l'information ne circule pas de manière suffisamment fluide et spontanée. Ce problème a un impact négatif sur la participation et l'implication des étudiantes, des étudiants et du personnel à la vie de la Haute École. Cette situation a pour effet pervers de pousser les personnes à se replier sur leur implantation, voire leur section ou même leur classe, sans chercher à s'ouvrir sur la diversité et la richesse de la Haute École.
- 10 La question des archives est révélatrice du déficit de communication. Les archives sont généralement considérées comme la mémoire d'une institution, et plus spécifiquement un moyen de documenter les pratiques actuelles et passées. Le comité constate qu'aucun intérêt n'est porté à l'archivage comme outil de gestion systématique de l'information, et que la documentation de la Haute École n'est pas maîtrisée. La pérennité des documents produits, y compris les copies d'examens, est assurée individuellement et aucun partage de l'information n'est envisagé, dans la mesure où ces documents ne sont ni classés, ni archivés selon un plan unique et systématique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HE Condorcet de s'engager sans tarder dans la définition d'une stratégie à moyen terme (horizon 2025). L'élaboration de cette stratégie passe par l'identification de valeurs partagées, en impliquant le personnel, les étudiantes et les étudiants.
- 2 Le comité recommande à la HE Condorcet de mener une réflexion approfondie sur son organisation et son processus décisionnel, dans le but de clarifier les responsabilités des organes, de simplifier les structures de gouvernance, de stimuler la participation, et de briguer plus d'autonomie auprès du Pouvoir organisateur.
- 3 Le comité recommande à la direction de la HE Condorcet de rassembler les diverses démarches qualité dans une seule entité, sous la responsabilité d'un seul membre du collège de direction. Cet acte fort doit constituer un signal explicite en faveur du développement d'une stratégie qualité commune et coordonnée pour l'ensemble de la Haute École, sous le patronage du collège de direction.
- 4 Le comité recommande à la direction de développer la communication interne, d'une part, en publiant les décisions et actions des différents organes et, d'autre part, en renforçant les liens entre les implantations, les catégories et les sections, via des mesures concrètes.

Critère 2

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

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

[Appréciation de la pertinence du programme]

- 1 D'emblée, le comité souhaite souligner que la section assurances forme des étudiantes et des étudiants aptes à entrer rapidement sur le marché de l'emploi, dans le secteur de l'assurance et du courtage. La Haute École dote les étudiants d'une base solide au niveau des contenus propres à l'assurance.
- 2 Grâce à sa taille critique suffisante, la catégorie économique peut organiser les matières transversales comme les mathématiques ou les langues spécifiquement pour la section assurances. Les enseignantes et les enseignants ont profité de cette possibilité pour orienter leurs cours sur des thématiques propres à l'assurance. Le comité salue cette adaptation des contenus transversaux aux besoins de la profession et invite les enseignants à poursuivre dans ce sens. Il suggère aux enseignants de s'approcher régulièrement des milieux professionnels pour s'assurer de la pertinence de ces contenus et de leur adéquation constante aux pratiques et habiletés professionnelles en cours dans le milieu de l'assurance.
- 3 La recherche appliquée est une des missions des institutions d'enseignement supérieur. Pourtant, la section assurances n'a encore rien entrepris en vue d'initier et développer l'activité de recherche appliquée. Le comité estime que la section doit profiter des contacts fréquents qu'elle entretient avec les milieux professionnels pour faire état des compétences qu'elle peut mettre à disposition des organismes, des entreprises et des professionnels du secteur. Une Haute École comme Condorcet est en mesure d'accompagner les milieux professionnels dans les questions qu'ils se posent, et pour lesquelles ils ne disposent pas nécessairement des outils méthodologiques ou scientifiques pour y répondre. À titre d'exemple, le comité estime que l'influence de la digitalisation dans les processus de distribution de l'assurance est typiquement une thématique qui agite les professionnels, et sur laquelle les enseignantes et les enseignants d'une haute école doivent être en mesure d'apporter des éclairages objectifs et documentés selon une approche scientifique. Dans un contexte d'évolution rapide du marché de l'emploi, ces analyses peuvent constituer une véritable valeur ajoutée pour les entreprises et les bureaux de courtage qui se soucient de leur avenir et cherchent à adapter leurs pratiques. Ces professionnels sont autant de partenaires potentiels pour monter conjointement des projets de recherche appliquée. Dans le même temps, le développement de la recherche appliquée permet aux enseignants de la section d'enrichir leur connaissance des pratiques professionnelles actuelles, afin d'arrimer mieux encore leurs cours à la réalité concrète du métier.
- 4 Le bachelier en Assurances apparaît aux yeux du comité comme une section peu active en matière de mobilité nationale ou internationale. Le faible intérêt des étudiantes et des étudiants pour la mobilité s'explique, entre autres, par la barrière de la langue, mais également par la diversité et les spécificités des cadres légaux de chaque pays. La Haute École ne doit toutefois pas prendre ces aspects à son compte et doit jouer un rôle facilitateur. Premièrement, il s'agit de comprendre que la vocation première de programmes comme Erasmus n'est pas d'être des programmes linguistiques, mais une opportunité d'élargir ses compétences transversales en se confrontant à une autre culture et à d'autres pratiques. La mobilité revêt une importance particulière dans le cadre de plans de carrière ciblés, pour lesquels une expérience transnationale, via un quadrimestre d'échange ou un stage, est un atout majeur. La section devrait stimuler ces parcours et anticiper la demande de mobilité sur des segments professionnels spécifiques comme la réassurance.

[Information et communication externe]

- 5 La section assurances entretient des relations régulières et étroites avec le milieu professionnel, notamment la Bourse royale de l'Assurance de Mons et du Centre, dont le secrétariat est assuré par un des enseignants de la section. Ces relations se concrétisent notamment par des stages, des séminaires, ou des *masterclasses*, apportent une valeur ajoutée significative au programme. Comme évoqué ci-dessus, le comité est convaincu que les liens avec les professionnels pourraient être encore renforcés au travers de la recherche appliquée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande aux enseignants et aux enseignants de la section d'explorer toutes les opportunités de collaborer avec les milieux professionnels pour monter conjointement des projets de recherche appliquée. La pertinence des projets pour les partenaires professionnels permettra de maximiser les possibilités d'obtenir des ressources, internes et externes, pour les réaliser.
- 2 Le comité recommande à la section assurances d'adopter une attitude plus proactive en matière de mobilité nationale et internationale, en anticipant les besoins des étudiantes et des étudiants motivés par une expérience internationale, en leur proposant une offre d'échange et de stage en Flandre ou à l'étranger.

Critère 3

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

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

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

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

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 Le comité estime que la formation proposée est globalement cohérente. Les étudiantes et les étudiants font preuve de curiosité, de dynamisme, et certains d'entre eux sont animés d'un réel esprit d'entreprise.

[Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés]

- 2 Les enseignantes et les enseignants organisent des séminaires et *masterclasses* dans le but de mettre les étudiantes et les étudiants en contact avec les milieux professionnels. Le comité salue cette initiative, qui apparaît comme une expérience réussie et appréciée. Il constate, au titre des points positifs, que ces activités apportent aux étudiants l'opportunité de travailler sur des cas pratiques concrets et réels, d'établir des liens entre les cours, et de commencer à construire un réseau professionnel. Ces activités intégratives ne font pas l'objet d'une évaluation, ne figurent pas actuellement à la grille horaire, et ne sont par conséquent pas dotées de crédits ECTS. Enseignants et étudiants y prennent part sur leur temps libre. Au vu de l'importance des apprentissages qui ont lieu dans le cadre de ces activités, et en vertu du fait que les compétences ainsi acquises répondent au profil professionnel du bachelier, le comité estime qu'elles mériteraient d'être inscrites dans la grille horaire, sanctionnées par une évaluation et créditées.
- 3 Les étudiantes et les étudiants apprécient la préparation au stage de quinze semaines, tout comme leur accompagnement pendant et après le stage. Les lieux de stage semblent appropriés, et les rapports réguliers attendus de la part des stagiaires permettent de s'assurer de la qualité des apprentissages et de l'intégration des compétences. Grâce à ce suivi, les stagiaires sont amenés à s'interroger en continu sur leur progression personnelle.
- 4 Le comité estime que le travail de fin d'études est bien pensé et bien organisé. Un guide pratique clair et complet est mis à la disposition des étudiantes et des étudiants. Le comité estime toutefois qu'un aspect essentiel de ce travail d'intégration des compétences pourrait être accentué. L'étape de la problématisation du sujet n'est pas assez poussée. Or, cette étape de la méthode scientifique constitue un socle indispensable au développement de l'analyse. Les étudiants doivent acquérir des compétences d'analyse, et le travail de fin d'études est précisément l'occasion d'en faire la preuve.
- 5 Les étudiantes et des étudiants de la section sont vifs d'esprit et entreprenants. Leur curiosité les amène à s'intéresser à des sujets innovants et peu documentés. Le comité est déçu de constater que cet esprit d'initiative n'est pas encouragé par les enseignantes et les enseignants à l'occasion du choix du sujet de leur travail de fin d'études. La prise de risque doit être encouragée, toute proportion gardée, dans la mesure où elle permet de défricher un domaine de niche ou de pointe, ou d'anticiper des questions que se poseront bientôt les professionnels. Ces travaux peuvent également servir de base à de futures collaborations de recherche appliquée avec les milieux professionnels. Parallèlement, les sujets traités par des étudiants des promotions précédentes ne sont pas autorisés non plus. Le comité estime cette restriction inutile, dès lors que l'approche et l'analyse sont originales. Les enseignants devraient encourager les étudiants créatifs à aborder sous un angle nouveau des thèmes courants. Pour un travail de fin d'études de qualité, la motivation de l'étudiant paraît primordiale ; elle sera stimulée au travers de soutien par les enseignants de la créativité et de l'originalité des approches proposées.

[Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

- 6 La section a établi un tableau croisé mettant en relation les unités d'enseignement et les compétences visées par le référentiel. Cet outil est très précieux dans la construction d'un programme cohérent orienté sur les compétences. Le comité salue ce travail et invite la section à questionner périodiquement, au moyen de cette grille, la cohérence des activités d'apprentissage par rapport aux acquis d'apprentissage visés.

[Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

- 7 Au-delà des connaissances théoriques, les diplômées et les diplômés seront jugés sur leur esprit d'initiative et leurs capacités analytiques. Le comité estime que les étudiants de la section ont un fort potentiel en ce sens. Afin de stimuler plus encore leurs apprentissages, et les amener un pas plus loin, le comité estime que les enseignantes et les enseignants pourraient se montrer plus exigeants à leur égard, aussi bien dans les activités d'enseignement que dans l'évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage.
- 8 Les compétences des étudiantes et des étudiants sont souvent évaluées par la résolution de cas pratiques (par exemple en Gestion de sinistres). Ce type d'évaluation est très profitable, particulièrement dans le cadre d'un bachelier professionnalisant. Toutefois, le comité estime que l'évaluation de ce volet pratique ne doit pas se faire au détriment de l'évaluation des bases théoriques. Les cas pratiques devraient précisément permettre de relier un savoir théorique à une habileté professionnelle, et c'est bien l'intégration de ces deux aspects qui doit faire l'objet de l'évaluation.
- 9 Le travail de fin d'études est évalué par un jury externe, composé de professionnels en exercice. Un tel jury porte un regard précis sur les compétences et attitudes que la future ou le futur diplômé pourra mettre en œuvre dans le contexte professionnel. Toutefois, ce regard ne doit pas éclipser le volet pédagogique de l'évaluation. La section assurances a élaboré une grille d'évaluation critériée, qui guide les membres du jury dans leur évaluation et les aide à argumenter leurs appréciations. Malheureusement, le comité n'a pas eu accès à des échantillons complétés de cette grille. Cela ne lui a pas permis de s'assurer que l'évaluation attribuait une importance suffisante à la dimension analytique et méthodologique de ce travail d'intégration des compétences.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HE Condorcet d'inscrire au programme les activités intégratives telles que les séminaires ou les *masterclasses*, d'évaluer et de créditer les apprentissages qui s'y déroulent.
- 2 Le comité recommande à la HE Condorcet d'ouvrir plus largement le choix des sujets de travaux de fin d'études, en stimulant l'originalité de l'approche et de l'analyse, et en encourageant le choix de sujets innovants. Le renforcement des compétences de problématisation des étudiantes et des étudiants constitue la clé de cette ouverture.
- 3 Le comité recommande à la HE Condorcet d'associer une enseignante ou un enseignant au jury qui examine les travaux de fin d'études, afin d'assurer la présence d'un regard « pédagogique » sur le niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.

Critère 4

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

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

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

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

[Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)]

- 1 Le comité a rencontré un personnel motivé par son activité d'enseignement. Une offre de formation continue permet aux enseignantes et aux enseignants de développer leurs compétences pédagogiques. Le comité encourage chacune et chacun à profiter de cette offre tout au long de sa carrière. Au-delà de la formation pédagogique, il est important que les enseignants soient sensibilisés aux débats en cours dans le milieu de l'assurance, pour permettre l'actualisation de leurs connaissances sur la profession. À défaut d'être stimulée par l'activité de recherche appliquée, cette participation devrait être encouragée — à tout le moins facilitée — par la direction. Cela peut se faire en mettant à disposition de la section les moyens de participer à la formation continue proposée par le secteur de l'assurance.
- 2 Depuis quatre ans, la HE Condorcet développe une offre de conseils pédagogiques sur les plans individuel, programmatique et institutionnel. C'est une initiative extrêmement pertinente qu'il serait utile de renforcer pour qu'un maximum de personnes puisse en bénéficier, dans une perspective de développement professionnel et d'amélioration continue de l'expérience d'apprentissage des étudiantes et des étudiants.

[Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)]

- 3 Le comité se réjouit de constater les effets positifs de la constitution du Pôle hainuyer, notamment dans la mutualisation des ressources documentaires. Les étudiantes et les étudiants de la section en profitent en fréquentant les différentes bibliothèques du Pôle. Ils y sont encouragés par leurs enseignantes et leurs enseignants.
- 4 Le comité a découvert un campus agréable, dotés d'équipements divers et modernes, notamment un réseau sans fil performant.

[Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants]

- 5 À travers le Service d'Appui à l'Étudiant, la HE Condorcet propose aux étudiantes et aux étudiants une offre de services complète, qui inclut notamment l'aide à la réussite, le soutien psychologique, une assistance sociale et un conseil en orientation. Ce dernier pourrait songer à offrir dès le premier quadrimestre de formation de courts stages d'observation en entreprise, à destination des étudiants qui veulent s'assurer de leur choix de filière.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 6 Le comité constate que la HE Condorcet a récolté de nombreuses données chiffrées, mais que celles-ci ne semblent pas en lien avec une quelconque démarche stratégique. Beaucoup de données récoltées restent non traitées à l'heure actuelle, ou alors de manière très sectorielle. Le comité ignore de quelle façon le Collège de direction utilise ces données pour éclairer sa prise de décision. Associé au déficit de vision stratégique évoqué plus haut, cet état de fait ne facilite pas le pilotage de l'établissement ni du programme. Le comité estime qu'en identifiant un certain nombre de données-clés en lien avec des axes

de développement préétablis, la direction pourrait se doter d'un tableau de bord de pilotage simple et efficace. Ces données vont probablement au-delà des chiffres réclamés par l'AEQES.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HE Condorcet d'accroître les moyens disponibles pour le développement professionnel des enseignantes et des enseignants, notamment au travers de la formation continue et du conseil pédagogique.
- 2 Le comité recommande à la HE Condorcet d'étudier la faisabilité de proposer des stages d'observation lors du premier quadrimestre de formation.
- 3 Le comité recommande à la HE Condorcet de définir les données nécessaires au pilotage du programme, d'en assurer la collecte périodique et de les exploiter en vue d'éclairer les décisions à prendre.

Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation] [Analyse SWOT] [Plan d'action et suivi]

- 1 La rédaction du dossier d'autoévaluation a été assurée par la coordonnatrice qualité de la catégorie économique, qui n'est pas membre de la section assurances, sur la base d'une analyse SWOT effectuée par une Commission d'évaluation interne constituée au niveau de la section. Même si les membres de la commission ont été consultés par la suite sur les différentes parties du dossier, le comité se demande si une personne externe à la section est la personne idoine pour rédiger une autoévaluation de manière suffisamment précise, pointue et pertinente. À l'issue du processus de rédaction, les membres de la commission, puis la direction, ont signé le document pour accord. Le comité n'a toutefois pas le sentiment que tous les signataires ont pris connaissance du contenu du dossier d'autoévaluation, ni même qu'ils ont compris le rôle et la finalité de l'exercice proposé par l'AEQES.
- 2 Le plan d'action qui découle de cet exercice est supposé ouvrir des pistes d'amélioration continue concrètes et réalistes. Or, le plan d'action proposé par la section met en évidence la désignation des actrices et des acteurs de la section. Par exemple, le manque de consistance des actions proposées laisse penser au comité que la section ne croit pas que leur réalisation soit possible, et désespère que les messages qu'elle envoie soient entendus, voire pris en considération par les « hautes sphères » décisionnelles. La faiblesse du plan d'action proposé souligne le manque manifeste d'implication de la direction dans le processus d'autoévaluation, qui ne cherche pas à intégrer l'amélioration continue de la section à une planification plus générale au sein de la catégorie ou de la Haute École, ni à mettre en adéquation les actions avec les moyens dont dispose la Haute École.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HE Condorcet de confier la rédaction du dossier d'autoévaluation aux actrices et acteurs de la section évaluée, avec l'appui méthodologique de la coordination qualité.
- 2 Le comité recommande à la direction de la HE Condorcet de se constituer partie prenante de la démarche d'autoévaluation des sections, en s'assurant que les actions proposées trouvent un ancrage dans le cadre d'action que se fixe la direction.

CONCLUSION

Le comité a découvert une section assurances dynamique, qui a pris les initiatives nécessaires à l'enrichissement du programme, notamment en complétant la formation par des séquences d'apprentissages stimulantes et orientées vers la mise en œuvre des compétences professionnelles. Les enseignantes et les enseignants peuvent profiter de cet élan pour relever encore le niveau d'exigence envers leurs étudiantes et leurs étudiants, dont la curiosité et l'esprit d'initiative doivent être constamment alimentés.

Le développement d'activités de recherche appliquée peut à ce titre jouer un rôle moteur. De telles activités permettraient également à la section de renforcer son rôle vis-à-vis des milieux professionnels, qu'elle serait ainsi amenée à accompagner dans leurs réflexions sur les évolutions, parfois profondes, des métiers de l'assurance et du courtage.

Le comité est convaincu enfin que la HE Condorcet gagnerait à se doter d'une planification stratégique pluriannuelle explicite. Celle-ci permettrait non seulement de cadrer le développement de l'établissement et de ses sections, en interaction avec les plans d'action établis à l'occasion des démarches d'autoévaluation, mais surtout de fédérer les différentes composantes de la jeune Haute École autour de valeurs partagées et d'un projet commun.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Engagement des personnes en charge de la qualité ⇒ Adaptation des contenus transversaux aux besoins de la profession ⇒ Contacts avec les milieux professionnels ⇒ Organisation de <i>masterclasses</i> ⇒ Encadrement des étudiantes et des étudiants durant le stage ⇒ Approche compétence dans la construction du programme ⇒ Offre de formation continue pour les enseignantes et les enseignants ⇒ Offre de conseils pédagogiques ⇒ Campus de Mons agréable 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Absence de vision, de valeurs partagées et de planification stratégique ⇒ Complexité de la répartition des responsabilités entre les organes ⇒ Implication ineffective des parties prenantes et résignation des acteurs de la section ⇒ Vision disparate de la qualité ⇒ Circulation difficile de l'information ⇒ Niveau d'exigence pas assez stimulant pouvant conduire à la démotivation des étudiantes et des étudiants ⇒ Compétences méthodologiques et analytiques insuffisantes des étudiantes et des étudiants ⇒ Mobilité estudiantine insuffisamment développée ⇒ Faible ouverture dans le choix du sujet des travaux de fin d'études ⇒ Absence de recherche appliquée dans le domaine des assurances ⇒ Plan d'action déconnecté de l'agenda de la direction

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Renforcement des relations avec les milieux professionnels pour le développement de la recherche appliquée ⇒ Exploitation des données chiffrées récoltées pour renforcer le pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Engagement trop présent du Pouvoir organisateur dans la conduite de la Haute École

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ S'engager sans tarder dans la définition d'une stratégie à moyen terme. L'élaboration de cette stratégie passe par l'identification de valeurs partagées, en impliquant le personnel, les étudiantes et les étudiants
- ⇒ Mener une réflexion approfondie sur son organisation et son processus décisionnel, dans le but de clarifier les responsabilités des organes, de simplifier les structures de gouvernance, de stimuler la participation, et de briguer plus d'autonomie auprès du Pouvoir organisateur
- ⇒ Rassembler les diverses démarches qualité dans une seule entité, sous la responsabilité d'un seul membre du collège de direction
- ⇒ Développer la communication interne, d'une part, en publiant les décisions et actions des différents organes et, d'autre part, en renforçant les liens entre les implantations, les catégories et les sections, via des mesures concrètes
- ⇒ Explorer toutes les opportunités de collaborer avec les milieux professionnels pour monter conjointement des projets de recherche appliquée
- ⇒ Adopter une attitude plus proactive en matière de mobilité nationale et internationale, en anticipant les besoins des étudiantes et des étudiants motivés par une expérience internationale, en leur proposant une offre d'échange et de stage en Flandre ou à l'étranger
- ⇒ Inscrire au programme les activités intégratives telles que les séminaires ou les *masterclasses*, d'évaluer et de créditer les apprentissages qui s'y déroulent
- ⇒ Ouvrir plus largement le choix des sujets de travaux de fin d'études, en stimulant l'originalité de l'approche et de l'analyse, et en encourageant le choix de sujets innovants
- ⇒ Associer une enseignante ou un enseignant au jury qui examine les travaux de fin d'études, afin d'assurer la présence d'un regard « pédagogique » sur le niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés
- ⇒ Accroître les moyens disponibles pour le développement professionnel des enseignantes et des enseignants, notamment au travers de la formation continue et du conseil pédagogique
- ⇒ Étudier la faisabilité de proposer des stages d'observation lors du premier quadrimestre de formation
- ⇒ Définir les données nécessaires au pilotage du programme, d'en assurer la collecte périodique et de les exploiter en vue d'éclairer les décisions à prendre
- ⇒ confier la rédaction du dossier d'autoévaluation aux actrices et acteurs de la section évaluée, avec l'appui méthodologique de la coordination qualité.
- ⇒ Constituer la direction partie prenante de la démarche d'autoévaluation des sections, en s'assurant que les actions proposées trouvent un ancrage dans le cadre d'action que se fixe la direction



HAUTE ÉCOLE
CONDORCET

Évaluation du cursus
Assurances
2016-2017

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Néant

L'établissement ne souhaite pas formuler d'autre observation de fond.

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

Nom et signature de la coordonnatrice
de l'autoévaluation



Philippe LAURENT,
Directeur de catégorie



p.a. Etienne Genette
Francesca VAN HEULE