



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assurances et gestion du  
risque

Haute École Libre Mosane (HELMo)

Alexandra BAHARY-DIONNE  
Patrick CAUWERT  
Patrice HOF

14 octobre 2022

## Table des matières

Assurances et gestion du risque : Haute École Libre Mosane (HELMo) .....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Critère A.....	5
Critère B.....	8
Critère C.....	10
Conclusion .....	11
Droit de réponse de l'établissement.....	12

# Assurances et gestion du risque : Haute École Libre Mosane (HELMo)

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2021-2022 à l'évaluation continue du cursus « Assurances et gestion du risque ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, Mme Alexandra BAHARY-DIONE, M. Patrick CAUWERT et M. Patrice HOF, mandaté par l'AEQES et accompagné par une membre de la Cellule exécutive, a mené une visite de l'établissement en ligne, le 10 décembre 2021. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Assurances et gestion du risque, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Alexandra Bahary-Dionne, experte étudiante
- Patrick Cauwert, expert de la profession
- Patrice Hof, expert de l'éducation et en gestion de la qualité

---

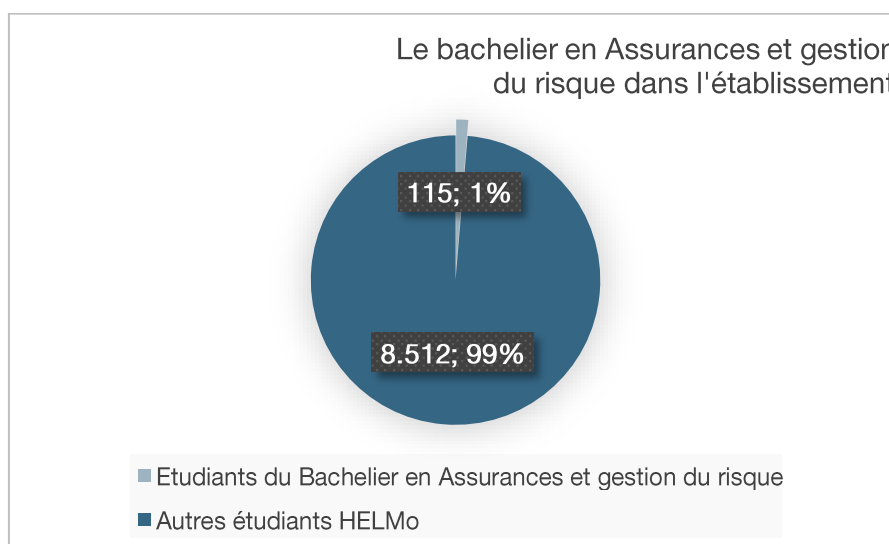
<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts et experte est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Libre Mosane (HELMo) est issue de la fusion de plusieurs établissements au cours des années 1990 et du rapprochement des Hautes Écoles HEMES et ISELL en 2008. Il s'agit de l'unique Haute École du réseau libre en Province de Liège. Cette dernière propose aujourd'hui 41 formations de type court (bacheliers) et de type long (masters) dans cinq domaines différents : économique, paramédical, pédagogique, social et technique. Avec une population de 8627 étudiants, l'établissement représente l'une des plus importantes hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le bachelier en Assurances et gestion du risque appartient au domaine économique et juridique. Ce dernier est dispensé au campus Guillemins, à proximité de la gare internationale Liège-Guillemins, qui regroupe toutes les formations économiques de l'établissement et accueille près de 3000 étudiants.

Notons que la population étudiante a évolué de façon non-linéaire entre 2016-2017 et 2020-2021. Le bachelier accueillait 83 étudiants en 2016-2017 ; il en accueillait 115 en 2020-2021.



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

La gouvernance de la HELMo s'est caractérisée par une certaine stabilité depuis l'évaluation précédente (2016-2017). Les mandats des Directeur-Président et Directeur de département ont tous deux été reconduits en 2018-2019.

D'importantes évolutions sont cependant intervenues dans la vie de l'institution et du programme. Ainsi, notamment, la HELMo a formalisé ses orientations stratégiques au sein d'un plan stratégique adopté en 2020. Ce plan présente des projets phares et des actions prioritaires qui guideront le fonctionnement de l'institution jusqu'en 2025.

Parmi les modifications majeures d'organisation, notons également le regroupement des 10 cursus du département économique et juridique sur deux sites : le Campus Guillemins - sur lequel le bachelier en Assurances et gestion du risque est organisé - et HELMo Verviers.

Ce regroupement a été l'occasion de repenser l'organigramme du département en 2018-2019. Désormais, le pilotage du département repose sur le Directeur de département et des Directeurs de cursus, assistés de Chargés de mission.

Depuis 2019-2020, le programme a été renommé en « Assurances et gestion du risque » (précédemment il s'intitulait « Assurances »). Cette modification s'est assortie d'une redéfinition du contenu de la formation qui reste axé sur la maîtrise des assurances, mais inclut désormais de façon plus explicite le volet « gestion du risque ». Les contenus minimaux auxquels est soumis le programme ont été modifiés à la marge. Le référentiel de compétences n'a, quant à lui, pas été révisé.

Si l'évolution de la population étudiante n'a pas suivi une trajectoire linéaire au cours des dernières années, il convient toutefois de noter que l'année 2021-2022 en particulier a été marquée par une importante augmentation du nombre de nouveaux inscrits en bloc 1, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'organisation des activités d'apprentissage.

# 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

1. La démarche qualité est au cœur des objectifs stratégiques prioritaires identifiés dans le plan stratégique institutionnel 2020-2025. Le département économique et juridique a été étroitement impliqué dans la construction de ce plan stratégique. Chaque département a ensuite été invité à s'approprier le plan stratégique institutionnel et à cibler quelques objectifs atteignables à court terme ainsi que des objectifs plus complexes et stimulants à réaliser à moyen/long terme. Cela permet au plan stratégique de s'incarner concrètement à travers chacun des départements et des programmes. Le comité relève que si ce plan stratégique a été long à élaborer, il présente l'avantage indéniable de renforcer la culture institutionnelle de la HELMo tout en renforçant l'identité des départements et des cursus. Le comité se plaît à préciser que la qualité est bien moins perçue comme un objectif stratégique en soi que comme un levier ou un guide offert aux départements pour atteindre leurs propres objectifs prioritaires.
2. Pour conduire les évolutions institutionnelles, la HELMo s'appuie sur son service de développement institutionnel (SDI) qui intègre, en son sein, la cellule qualité de la Haute école. Cela traduit la volonté de la Haute école de faire de la démarche qualité non pas un objectif à atteindre en soi, mais un outil au service de l'amélioration continue.
3. La réorganisation du fonctionnement du département et l'adoption d'un nouvel organigramme pour le cursus Assurances et gestion du risques présente l'avantage d'avoir encore renforcé le monitoring et le pilotage du bachelier, mais aussi la disponibilité des fonctions de coordination vis-à-vis de l'équipe enseignante et des étudiants. Le comité constate que ce modèle de direction « bicéphale » fonctionne à la satisfaction des parties prenantes et se trouve être ainsi parfaitement adapté à la culture institutionnelle de la haute école.
4. Les fonctions de Directeur de département, de Directeur de cursus (au service du pilotage « macro » de la section) et de chargé de mission à la coordination (au service du pilotage « micro » de la section) sont soutenues dans le développement de la démarche qualité par la cellule qualité du SDI. Un relais qualité au sein du département permet de garantir une communication fluide entre les niveaux départemental et institutionnel. La section bénéficie ainsi d'un pilotage efficace de proximité, en cohérence avec les objectifs prioritaires institutionnels.
5. Les parties prenantes internes et externes sont régulièrement consultées à des fins de pilotage du programme. Citons notamment l'organisation d'une enquête annuelle à destination des étudiants récemment diplômés (dont les résultats sont analysés en conseil de cursus), d'un « sondage express » annuel destiné aux maîtres de stage, des

enquêtes diffusées dans les milieux professionnels, d'évaluations des enseignements par les étudiants (EEE, voir également ci-dessous), d'analyses SWOT avec les étudiants, etc. De la sorte, le cursus bénéficie de regards croisés réguliers et formalisés sur la qualité du programme, ce qui permet de réagir rapidement aux éventuelles difficultés. Une cartographie des besoins des étudiants à partir de l'analyse de la rétroaction des maîtres de stage est prévue.

6. En particulier, l'entité organise de façon régulière (tous les trois ans) des EEE. Les résultats de ces enquêtes sont communiqués par la cellule qualité aux enseignants concernés ; ceux-ci peuvent solliciter une explication de ces résultats lors d'un entretien avec la Direction du cursus et/ou le chargé de mission à la coordination. Toutefois, les résultats ne sont pas systématiquement communiqués aux étudiants (voir aussi C-2).
7. Une démarche de développement professionnel des enseignants est en cours de déploiement à l'échelle de la haute école. Les enseignantes et les enseignants du bachelier Assurance et gestion du risque peuvent demander un tel entretien avec la directrice de cursus à leur propre initiative. Un groupe de travail a reçu la mission de réfléchir aux modalités de cette démarche et à son éventuelle systématisation. Le comité estime que le développement des compétences professionnelles des enseignants tout au long de leur carrière (au-delà des trois premières années de service) est un enjeu fondamental pour l'enseignement supérieur. Une telle démarche d'amélioration continue permet non seulement d'accompagner individuellement l'enseignant dans son évolution pédagogique et disciplinaire, mais constitue également un outil précieux pour garantir et ajuster si nécessaire la cohérence globale d'un programme.
8. Les recommandations issues de l'évaluation externe précédente ont été prises en considération dans le plan d'action quinquennal introduit par la section en 2017. La section ne s'est cependant pas limitée aux recommandations du comité des experts et a intégré à son plan d'action la réflexion portée par les acteurs du cursus. Le suivi de ce plan d'action a été assuré de façon régulière et a fait l'objet de moments d'échanges et de bilans collectifs incluant les enseignants et les étudiants.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande à la direction du département de systématiser les entretiens de développement professionnel tout au long de la carrière des enseignantes et des enseignants selon des modalités qui apparaissent pertinentes d'un point de vue pédagogique et réalistes d'un point de vue organisationnel.
2. Le comité encourage la direction de la HELMo à optimiser le processus de planification stratégique de manière à aboutir plus rapidement à des résultats tout aussi pertinents pour la haute école et ses différentes composantes.

## 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

1. Le comité observe une bonne adéquation des contenus de formation par rapport aux besoins des milieux professionnels et aux dernières innovations du secteur. Les synergies avec les métiers de l'assurance sont nombreuses non seulement au sein des UE (voir ci-dessous), mais aussi au travers de projets innovants, tels que le projet de recherche appliquée mené en partenariat avec une grande entreprise d'assurance. Ce type de projets permet en outre de davantage sensibiliser les étudiants à la méthodologie de la recherche et à la méthode scientifique qui constituent des requis du niveau 6 du cadre des certifications. L'aspect « recherche » est donc bien présent dans le programme, mais doit être encore développé, notamment en approchant de manière proactive et en proposant aux acteurs professionnels de l'assurance, du courtage et de la gestion du risque des collaborations ciblées sur l'analyse des pratiques professionnelles et l'anticipation des changements de pratiques, par exemple en lien avec la numérisation du secteur, la *big data* ou les risques émergents. Le monde professionnel, marqué par l'évolution permanente des pratiques, manque parfois de recul ; or, c'est précisément la mission de l'enseignement supérieur de leur apporter l'oxygène nécessaire pour ce faire. Grâce à la veille permanente exercée par le corps enseignants sur les évolutions du secteur, la HELMo est parfaitement outillée pour être encore plus proactive en matière de recherche appliquée, comme elle l'est en matière de formation continue.
2. La pertinence des enseignements est renforcée par le recrutement d'enseignants qui sont eux-mêmes experts actifs tant dans le courtage que dans les compagnies d'assurance. Leur présence dans le programme permet de garantir, dans ces UE, un enseignement à jour, intégrant les dernières évolutions des métiers, articulant étroitement théorie et pratique et conférant une orientation résolument pratique et professionnalisante au bachelier.
3. La mutation du bachelier « Assurances » vers un bachelier en Assurances et gestion du risque ne semble pas encore aboutie et mérite une analyse plus approfondie et transversale. Le simple fait d'avoir une UE « risk manager », aussi pertinente soit-elle, ne suffit pas à suffisamment « colorer » le bachelier de cette composante. Ainsi, le comité regrette que les étudiants ne soient pas davantage confrontés à une diversité de points de vue sur certains contenus de formation, alors que l'assurance est un objet de réflexion critique et fertile, à la croisée de plusieurs disciplines et dont l'application est par nature transversale aux différents secteurs d'activités socioéconomiques.
4. Les risques émergents et les thématiques phares de l'actualité sont bien couverts par le cursus, par exemple le développement durable ou la pandémie. Il apparaît par contre que la problématique grandissante des cyber-risques pourrait être renforcée.



Que ce soit dans le cadre du cursus et la formation des futures professionnelles et futurs professionnels, dans le cadre de la formation continue ou dans le cadre de la recherche appliquée, HELMo pourrait se positionner de manière plus incisive afin d'amener rapidement les entreprises du secteur à répondre aux besoins de l'industrie en la matière.

5. L'apprentissage des langues étrangères a été renforcé depuis l'évaluation précédente, notamment par le biais d'un test ELAO systématiquement organisé pour tous les étudiants entrants. Ce test permet de mieux diagnostiquer les compétences des étudiants en anglais et en néerlandais et, ainsi, de mieux cibler les activités d'apprentissage en fonction des besoins éprouvés par les étudiants.
6. Une réflexion au sujet de la réforme du programme est actuellement en cours. Il est prévu à cet effet de faire une cartographie des besoins des étudiants à partir de l'analyse des feedbacks transmis par les maîtres de stage.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité des experts encourage à exploiter davantage la richesse des cursus offerts par la Haute école pour croiser les disciplines et ainsi confronter les étudiants à une approche interdisciplinaire, critique et transversale de leur future activité professionnelle. Ainsi, par exemple, la pratique du *risk management* s'inscrit particulièrement dans une approche transversale qui justifierait de faire se rencontrer les disciplines abordées dans le bachelier en Assurances et gestion du risque et celles des domaines liées à la sécurité des systèmes informatiques, dès le début du cursus (ex : discrimination indirecte dans la sélection et la tarification des risques, démutualisation croissante du risque, granularité des profils de risque, etc.). Ces croisements de discipline pourrait être identifiés par l'équipe enseignante et renforcerait la vision globale du programme. Le comité encourage la Haute école à jeter des ponts entre les départements pour renforcer les échanges d'idées, les confrontations de points de vue et, plus globalement, la culture du débat.
2. Le comité recommande au corps enseignant du cursus de multiplier les propositions de projets de recherche appliquée aux compagnies et autres acteurs professionnels. Le comité est conscient que cette démarche requiert beaucoup d'abnégation, mais elle permettra de maximiser les chances de concrétiser des projets de collaboration, de capter plus de financements externes et renforcera encore l'image de la HELMo comme un acteur incontournable de secteur de l'assurance et de la gestion des risques.

## 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

1. La culture qualité est au centre des débats. La HELMo confère explicitement une grande importance à l'autoévaluation et à l'analyse de son fonctionnement, dans une perspective d'amélioration continue des activités académiques et institutionnelles et au service d'une gestion efficace.
2. La HELMo a instauré une gouvernance participative et travaille à renforcer la transparence des décisions à travers une bonne information et communication. Ces éléments se retrouvent dans les valeurs de la Haute école qui mettent en évidence le dialogue et l'écoute des parties prenantes. Comme indiqué ci-dessus (critère A), les étudiants, au même titre que les autres acteurs, sont régulièrement impliqués (via les EEE, les invitations à discuter du plan stratégique et leur participation à l'analyse SWOT par exemple). Notons cependant que les résultats globalisés des EEE ne font pas l'objet d'une communication auprès des étudiants, ce qui limite le sentiment d'utilité que les étudiants prêtent à ces enquêtes. Le taux de participation à ces évaluations est d'ailleurs relativement faible.
3. La structure de gouvernance et les lignes de décision sont particulièrement claires aux yeux de toutes les parties prenantes. Tout le monde identifie clairement « qui fait quoi » et à qui s'adresser selon les problèmes rencontrés.
4. Le comité constate ainsi que le pilotage du cursus est arrimé à une culture institutionnelle solide fondée sur une articulation intelligente des responsabilités entre les divers échelons de la haute école. Le dossier d'avancement, notamment au travers de sa structure claire et cohérente, en constitue un signe supplémentaire.

### RECOMMANDATION

1. Le comité recommande de rendre compte régulièrement aux étudiants des résultats globalisés des EEE et des actions menées en conséquence, en vue de renforcer le sentiment d'utilité de cet outil au service du pilotage du programme et, le cas échéant, d'augmenter le taux de participation à ces évaluations.

## Conclusion

La HELMo a développé une démarche qualité qui se trouve au cœur de ses objectifs stratégiques prioritaires. En arrimant la démarche qualité à la démarche stratégique et en visant l'appropriation de celles-ci par les départements, la haute école s'engage dans une culture qualité intégrée, dynamique et partagée, qui contribue à l'amélioration continue du programme évalué.

La haute école a pu tirer parti de l'évaluation externe initiale (2016-2017) et, en y adjoignant les fruits d'une réflexion interne dynamique, a engagé de nombreuses actions positives pour l'ensemble des acteurs de la formation.

Le comité des experts encourage à nouveau la haute école à se saisir des recommandations formulées dans ce rapport pour continuer à nourrir les réflexions menées autour du bachelier en Assurances et gestion du risque. En effet, ce bachelier se révèle être particulièrement important pour les métiers liés à ce secteur qui sont confrontés à une pénurie. Il est donc crucial de continuer à former et à attirer davantage de jeunes en recherche de carrières et de leur offrir un programme encore davantage interdisciplinaire, nourri par la recherche appliquée et en prise avec les attentes du monde professionnel. Le comité a acquis la conviction que la haute école était prête à se saisir de ces nouveaux défis.

## Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Assurances et gestion du risque  
2021-2022

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : /

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

Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond

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

Therer Philippe  
Directeur du Département  
Economique et juridique

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Rosseel Claude