



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster Sciences économiques et de
gestion*

Master (en alternance) Facility
Management

Haute École de la Province de Liège
(HEPL)

Céline BLONDEAU
Alexandre AL AJROUDI
Audrey MILTON
Dirk SMEYERS

16 septembre 2025

Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Haute École de la Province de Liège.....	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	9
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	16
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	16
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	17
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	18
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	20
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	24
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	24
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	25
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es	26
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	29
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	29
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	30
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	30
Conclusion	32
Droit de réponse de l'établissement.....	33

Sciences économiques et de gestion : Haute École de la Province de Liège

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation du Master en Facility Management. Dans ce cadre, les expert·es mandaté·es par l'AEQES se sont rendus les 4 et 5 décembre 2025 à la Haute École de la Province de Liège (HEPL), sur l'implantation de Jemeppe, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des expert·es a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré trois représentant·es des autorités académiques, trente-six membres du personnel, dix-sept étudiant·es, cinq diplômé·es et cinq représentant·es du monde professionnel.

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

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

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

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

Composition du comité¹

- Céline Blondeau, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Alexandre Al Ajroudi, expert étudiant
- Audrey Milton, experte paire et en gestion de la qualité
- Dirk Smeyers, expert de la profession

¹ Un bref résumé du *curriculum vitae* des expert·es est publié sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Master en alternance, qui permet une insertion professionnelle rapide et une approche « terrain »
- Nombre important d'offres en alternance proposées par les entreprises
- Professeur·es invité·es issu·es du terrain, apportant une expertise actualisée
- Liens forts avec les associations et le monde professionnel
- Dynamique de qualité bien ancrée (coordinateur·trice, plans d'action, retours des parties prenantes)

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Professeur·es invité·es plus difficiles à coordonner et guider, car moins expérimenté·es en pédagogie, et pas présent·es à temps plein dans la formation
- Soutien pédagogique optionnel et non ciblé pour les professeur·es invité·es qui donnent un volume horaire important
Droit de réponse de l'établissement
- Lacunes en « hard skills » des étudiants qui souhaitent se spécialiser dans les services techniques du facility management
- Ouverture internationale et interculturelle pas assez développée, au regard des opportunités d'emploi
- Risque de surcharge pour les étudiants (alternance + mémoire)
- Coordination trop concentrée sur une seule personne
- Faible notoriété du métier auprès du grand public
- Hétérogénéité des profils des étudiant·es (au niveau des langues et bases techniques) pour former le socle commun de compétences
Droit de réponse de l'établissement

OPPORTUNITÉS

- Métier de facility manager en plein développement, avec des missions de plus en plus variées
- Opportunités d'emploi très grandes et variées
- Faible concurrence
- Collaboration avec les entreprises
- Partenariats transfrontaliers (Erasmus, Interreg BRIDGE, Pays-Bas, etc.)
- Intégration de normes internationales (EN 15221, ISO 41000)
- Équilibre renforcé entre compétences « hard » et « soft »
- Évolution technologique (*smart buildings, IoT, etc.*)

MENACES

- Concurrence d'autres programmes : master en Facility Management à Bruxelles depuis 2023 et développement d'autres cursus en alternance
- Métier méconnu du grand public et des étudiant·es issu·es de bacheliers
- Métier en mutation constante, nécessitant des ajustements de programme fréquents
- Fluctuations du marché (crises économiques, externalisation)
- Reconnaissance inégale du diplôme par certain·es employeur·ses

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Mettre en lumière la profession de facility manager et valoriser le métier, impliquer et faire participer les alumni, qui sont enthousiastes, organiser des campagnes de sensibilisation avec des alumni et le(s) réseau(x) professionnel(s), avoir un compte réseau social propre au master et communiquer.
- 2 Renforcer la communication propre au master (création de supports dédiés, présence sur les réseaux sociaux, échanges réguliers avec les parties prenantes), tout en maintenant un dispositif de suivi pour évaluer les retombées et ajuster les stratégies de manière réactive.
- 3 Instaurer un parrainage entre étudiant·es du master 1 et du master 2 et des activités conjointes afin de favoriser une transmission d'expériences et une solidarité au sein du master.
- 4 Souligner l'utilité stratégique de la langue néerlandaise dans le monde professionnel belge, en intégrant davantage la culture et les opportunités d'emploi qui en dépendent, et en adaptant l'enseignement en fonction des différents niveaux des étudiant·es.
- 5 Préparer les étudiant·es à un environnement international, en leur permettant d'être confronté·es à d'autres cultures. Les mobilités courtes, les BIP (*blended intensive program*) et COIL (*collaborative international learning*) sont des pistes permettant notamment de combiner cette recommandation avec la précédente sur le néerlandais et la culture.

Droit de réponse de l'établissement

- 6 Mettre en place un dispositif de soutien pédagogique adapté spécialement pour les enseignant·es extérieur·es (professeur·es invité·es), afin de renforcer la cohérence des contenus de cours et d'assurer un meilleur suivi des acquis d'apprentissage.
- 7 S'inspirer de référentiels tels que la norme NEN 15221 ou d'autres normes sectorielles, pour que le programme réponde clairement aux exigences du marché et surtout facilite sa reconnaissance auprès des entreprises.
- 8 Favoriser le soutien à la recherche en encourageant la participation à des projets de recherche ou des collaborations avec des institutions de recherche.

Droit de réponse de l'établissement

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) est issue de la fusion de hautes écoles provinciales le 15 septembre 2007.

La HEPL comprend sept départements et 10.400 étudiant·es en avril 2024². Elle offre des cursus de type court (dans ses sept départements) organisés en un seul cycle professionnalisant sanctionné par le grade académique de bachelier. Ils comprennent 180 crédits ECTS qui peuvent être acquis en trois années d'études. Cette formation, à la fois pratique et théorique, prépare directement à l'activité professionnelle.

La HEPL organise aussi un enseignement supérieur de type long dans les départements suivants :

- Sciences de la Motricité : master en Kinésithérapie ;
- Sciences et Techniques : master en Sciences de l'ingénieur industriel, master en Gestion de production et Architecture des systèmes informatiques ;
- Sciences Economiques et Juridiques : master en Facility Management (FM, master ici évalué), master en Gestion publique, master en Expertise comptable et fiscale, master en Sales management ;
- Sciences Sociales et Communication : master en Ingénierie et Action sociales, master en Ingénierie de la prévention et de la Gestion de conflits.

En avril 2024, 1.281 étudiants étaient inscrits dans le département des sciences économiques et juridiques de la HEPL, dont 31 étudiants dans le Master FM. À la rentrée 2024-25, 21 étudiants se sont inscrits en M1³.

La direction du département chapeaute des coordinateur·trices, un secrétariat (trois équivalents temps plein (ETP)), le service étudiant, le personnel enseignant (67 maître-sses assistant·es, cinq maître-sses de formation pratique et 69 professeur·es invité·es), 13 maître-sses assistant·es et 18 professeur·es invité·es qui interviennent dans le master.

Les masters en Gestion de production et en FM sont en alternance depuis leur début, car ces métiers complexes nécessitent un apprentissage sur le terrain important : les étudiants suivent leur formation à parts égales à la Haute École et en entreprise.

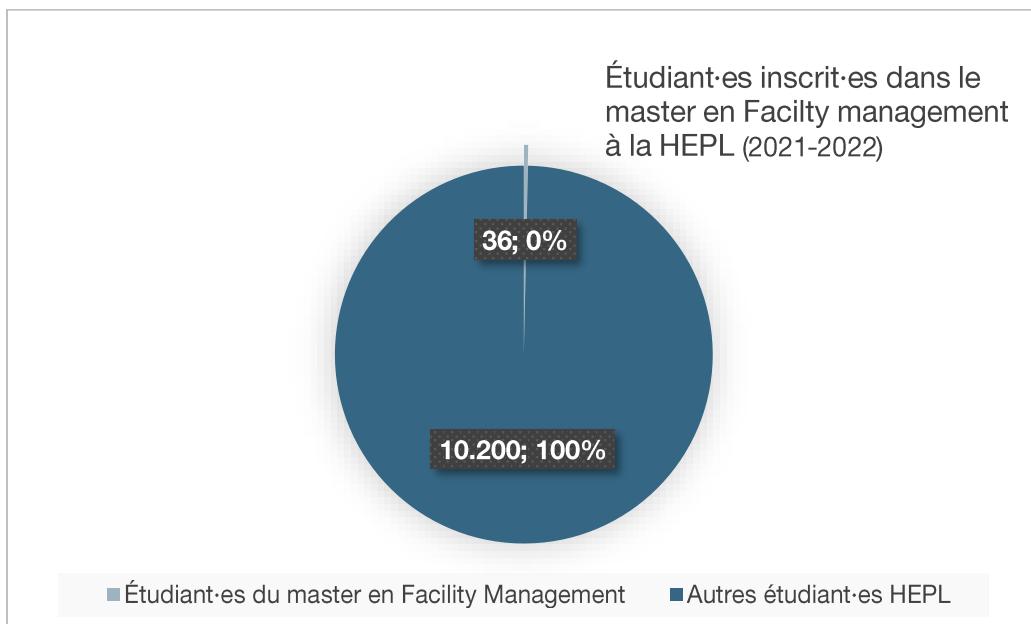
Le master en FM a été créé dans le cadre d'un projet pilote en 2010 visant à développer des formations en alternance dans l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), en l'occurrence dans le champ du Facility Management. Il a constitué, jusqu'en 2023, le seul master en alternance existant en Belgique dans ce secteur. Étant donné son caractère orphelin (il n'existe pas de bachelier en Facility Management en FWB), tou·tes les étudiant·es issu·es d'un bachelier d'un département économique et juridique (ainsi que celles ou ceux issu·es du technique) peuvent entrer de plein droit dans la formation.

Les facility managers sont des accélérateurs de la productivité et les chefs d'orchestre du fonctionnement optimal au sein de l'entreprise : maintenance et entretien des bâtiments, relations avec les prestataires extérieurs, nouvelles formes d'organisation du travail, bien-être en entreprise, etc.

² Source : établissement

³ Ibidem

En 2021-2022, 36 étudiant·es étaient inscrit·es au sein du master en FM sur un total de 10.236 inscrit·es à la HEPL⁴.



⁴ Source : SATURN/ARES

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 Les missions, valeurs et les objectifs stratégiques ont été réaffirmés pour donner suite à une large consultation. Les valeurs mises en avant par la HEPL sont les suivantes :
 - Créativité : capacité de la HEPL à sortir du cadre et à se réinventer
 - Respect : reconnaissance et acceptation des spécificités de chacun·e
 - Passion : enthousiasme qui anime les actrices et acteurs de la HEPL
 - Compétence : efficacité et professionnalisme dans les activités et projets
 - Ouverture d'esprit : faculté de se remettre en question
 - Engagement sociétal : contribution de la HEPL au développement social, économique
- 2 Le plan stratégique, élaboré en 2020-21, avec achèvement en 2025-26, s'articule autour de six axes et sept objectifs stratégiques (OS) :
 - OS 1 : améliorer la qualité de vie au sein de la HEPL (cadre de vie)
 - OS 2 : centrer l'action de la HEPL sur des personnels compétents, impliqués et motivés (gestion des ressources humaines)
 - OS 3 : garantir un enseignement en adéquation avec l'évolution de la société (enseignement)
 - OS 4 : accompagner tou·tes les étudiant·es pour favoriser leur réussite et leur développement (enseignement)
 - OS 5 : renforcer la position de la HEPL en tant que centre de référence auprès des partenaires (partenariats)
 - OS 6 : susciter, soutenir et valoriser les projets d'innovation et de recherche appliquée (recherche)
 - OS 7 : développer un modèle de gouvernance collaboratif et agile (pilotage)
- 3 Chaque axe est supervisé par deux chef·fes de programme : la directrice-présidente et une direction de département ; un·e chef·fe de projet est désigné·e sur base volontaire.
- 4 La cellule qualité assure, en lien avec la direction-présidence de la HEPL et les directions de départements, un suivi mensuel pour chacun des projets et veille à la formalisation et à l'avancée de ceux-ci. Les objectifs stratégiques ont une déclinaison opérationnelle en projets, qui ont un impact sur l'ensemble des départements et des formations, à l'instar de « Formalisation et systématisation des outils d'évaluation des enseignements » et « Formalisation et généralisation des dispositifs d'intégration des nouveaux agents ».
- 5 La stratégie du master s'appuie sur le plan stratégique de la haute école.

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

- 6 La HEPL dispose d'une commission qualité bien structurée, et expérimentée, responsable du suivi et de l'évaluation continue des programmes, et du plan stratégique HEPL, départemental, et programmatique.
- 7 Le processus d'audit qualité de la HEPL précise que des enquêtes sont envoyées, chaque année N-2, d'une évaluation externe.
- 8 Les enquêtes quantitatives réalisées régulièrement, n'apparaissent pas toujours pertinentes compte tenu de la petite taille de la cohorte. Elles sont complétées, d'une part par la rencontre des étudiant·es par les coordinateur·trices (minimum deux fois par an pour échanger, auditer, informer), et par des focus groupes (cf. infra dans le rapport, « Dimension 4.4 »). Ces différents dispositifs, pour le master FM, ont permis d'obtenir des analyses SWOT en années N-3, N-2 et N-1.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 9 Le master FM, a été proposé en alternance dès sa mise en œuvre en 2011, et était projet pilote pour le développement d'autres formations en alternance. D'autres masters du département ont suivi le pas, forts de l'expertise du département dans ce domaine. C'est donc un véritable lieu de partage d'expériences sur lequel les différent·es coordinateur·trices peuvent s'appuyer.
- 10 Le comité de perfectionnement existe depuis juin 2024, et se réunit au moins une fois par an. Sa constitution est large et reprend les principales parties prenantes de la profession et de la formation : outre la direction du département, la coordination de section du département, le comité est constitué des membres de BELFA (*Belgian Facility Association*, association professionnelle en facility management), des professionnel·les, des alumni, l'ensemble du corps professoral du master et des étudiants de master 2 FM pour une vue globale sur le cursus. Il permet ainsi une attention particulière aux programmes et à ses évolutions, aux conditions de réussite. Ceci est d'autant plus important que le métier évolue. En effet, comme rapporté lors des entretiens lors de la visite, en 2011, à sa création, le master visait « un FM pouvant gérer un bâtiment. Aujourd'hui, c'est toujours cela, mais du point de vue du bien-être des occupants ». Un·e facility manager n'est pas un·e technicien·ne, il ou elle doit être capable de parler technique, pas de l'opérationnaliser. La journée pédagogique a, ainsi, permis de restructurer la grille de master 1, avec les unités d'enseignement et les acquis d'apprentissage qui composent la grille.
- 11 En soutien aux différentes collectes d'informations sur l'amélioration des programmes (internes et externes), une fiche méthodologique précisant les étapes de l'élaboration et de l'approbation des programmes (projet 3.1.1 du plan stratégique, « Harmoniser les dispositifs d'élaboration, d'approbation et d'évaluation des programmes sur la base des besoins de la société et d'une évaluation réalisée tous les trois ans ») et une personne de contact (méthodologue) sont mises à la disposition de chaque équipe.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 12 L'école virtuelle est le *hub* pour les différents outils numériques. Il constitue un véritable portail étudiant et permet, ainsi, de centraliser les outils à disposition.
- 13 Le corps professoral utilise des canaux de communication différents, qui ont dû se multiplier pendant la pandémie (*Teams, Moodle, mail*). Les enseignant·es peuvent hésiter sur le canal privilégié à utiliser, et les étudiant·es avoir des sources différentes à utiliser selon les cours. Ceci peut amener à une perte de temps, d'efficacité, voire à ce qu'une information ne soit pas reçue convenablement, ou dans les temps. Un guide de communication (fiche outils) dans le cadre 7.2.1 du plan stratégique a été mis en place pour clarifier les outils. Toutefois, une clarification régulière auprès du corps professoral (notamment parce que certain·es sont extérieur·es à l'établissement et n'interviennent que ponctuellement) pourrait permettre de rappeler les bonnes pratiques.

RECOMMANDATIONS

- 1 Permettre à la coordination pédagogique de trouver encore davantage de temps pour rester en contact avec le monde professionnel (entreprises, BELFA, alumni, etc.) et ainsi anticiper les évolutions du métier.
- 2 Organiser une réunion du corps professoral en début d'année (quadrimestre), pour notamment harmoniser les pratiques de transmission d'information. Puisque certains sont des professeur·es invité·es et que leur disponibilité est moindre, ou qu'ils ou elles peuvent se trouver éloigné·es du campus de la HEPL, ne pas hésiter à prévoir cette réunion en soirée, et en visio (ou en comodal).

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 La formation, longtemps sans équivalent dans le pays, se révèle particulièrement adaptée au marché, comme en témoigne le nombre important d'offres d'emploi et la demande croissante de profils polyvalents.
- 2 La collaboration est très active avec le monde socio-professionnel (BELFA et entreprises accueillant les étudiant·es alternant·es) et elle permet, entre autres, d'ajuster les contenus des cours aux besoins du marché, et d'anticiper les mutations.
- 3 Certain·es acteurs ou actrices rencontré·es soulignent un besoin plus marqué d'approfondir la dimension « *hard* »⁵, les bâtiments devenant de plus en plus technologiques (un aperçu global du *hard* existe actuellement dans un cours). Si l'alternance permet une immersion pratique et un apprentissage contextuel, plusieurs tuteur·trices estiment qu'un socle technique plus solide dispensé à la haute école faciliterait le dialogue des étudiant·es avec les équipes spécialisées en entreprise. De fait, les alternant·es issu·es d'un bachelier déjà technique ou dotés d'une expérience suffisante se sentent parfois plus à l'aise.
- 4 Il convient cependant de rappeler qu'il s'agit d'un master à finalité managériale, davantage axé sur la gestion de projets et le pilotage d'équipes. Aux yeux d'une partie des professionnel·les, cette approche reste pertinente, pour autant que l'institution renforce les contenus techniques de base et veille à un équilibre « *hard/soft* ». Ainsi, chacun peut acquérir ou consolider les compétences techniques essentielles à la bonne compréhension des enjeux, sans empiéter sur la vocation managériale du programme.
- 5 Dans l'ensemble, la formation répond bien aux besoins du marché, en articulant compétences managériales transversales et capacités d'adaptation au terrain. L'alternance constitue un levier majeur pour ajuster ces compétences et, en complément, un dialogue régulier avec les entreprises et les professeur·es invité·es aide à identifier les ajustements nécessaires (notamment quant à la place du *hard*).
- 6 L'enquête menée en février 2024 auprès des tuteur·trices en entreprises et des professeur·es invité·es (issu·es du monde professionnel) montre que tou·tes sont satisfait·es, voire très satisfait·es, de la qualité du programme et du profil des étudiant·es alternant·es.

⁵ *Hard* désigne l'entretien technique et physique des bâtiments et des infrastructures comme le chauffage, la ventilation, la climatisation (HVAC), l'électricité, la plomberie et les éléments structurels.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 7 Trouver des entreprises a initialement constitué un défi à la création du master, compte tenu du caractère nouveau de la formation (méconnaissance du métier et de l'alternance). Désormais, l'alternance est nettement mieux identifiée, les entreprises perçoivent plus clairement le métier de facility manager et le niveau de formation exigé. Le réseau des alumni s'est également étendu et constitue un appui. Le principal enjeu réside désormais dans le recrutement des étudiant·es : il y a beaucoup plus d'offres d'alternance que d'étudiant·es (le rapport est d'environ trois offres pour deux étudiant·es). Pour accroître la visibilité et mieux organiser la rencontre entre étudiant·es et employeur·euses, un *job dating* est en cours de préparation dans l'optique de professionnaliser davantage la recherche d'alternance.
- 8 La communication s'appuie en grande partie sur le service communication et les réseaux sociaux institutionnels de la HEPL. Les canaux d'information et de communication externes mobilisés incluent le site internet de la HEPL, les réseaux sociaux de la HEPL (*Facebook*, *Instagram*, *Linkedin*), les Journées Portes Ouvertes, les salons Information Master, ainsi que les salons SIEP de Bruxelles, Namur et Liège. Toutefois, cette communication reste essentiellement institutionnelle, ce qui peut parfois masquer la spécificité du master FM et la richesse de son contenu.
- 9 Le facility management souffre encore d'une visibilité réduite auprès du grand public, malgré la diversité et le potentiel d'évolution qu'il offre. Cette méconnaissance se répercute directement sur le recrutement d'étudiant·es issu·es de bacheliers, qui ne saisissent pas toujours les débouchés et les missions associées à ce métier. En revanche, les alumni sont unanimes sur la valeur ajoutée de la profession : ils·elles en soulignent le caractère varié, la dimension humaine et les nombreuses opportunités de carrière. Les ancien·nes étudiant·es sont enchanté·es de leur formation et prêt·es à témoigner, car ils·elles ont envie de rendre la pareille. Ils·elles soulignent le travail varié, humain, et le métier d'avenir, même si encore méconnu. Ils·elles se révèlent d'excellent·es ambassadeur·rices pour attirer de nouveaux·elles candidat·es. Leur participation à des actions de sensibilisation ou de promotion du master est une véritable plus-value.
- 10 Le master FM bénéficie en outre d'un partenariat privilégié avec l'association professionnelle BELFA qui, de surcroît, est dynamique, et manifeste la volonté d'intégrer les jeunes ou apprenti·es-professionnel·les. Cette collaboration, renforcée par la présence de la coordinatrice du programme au conseil d'administration de l'association, constitue un atout de poids : les étudiant·es adhèrent gratuitement à BELFA durant leurs études, consolidant ainsi leur réseau et facilitant leur insertion professionnelle.

- 11 En tant que master « orphelin », le recrutement n'est pas fléché à partir d'un unique bachelier. Les diplômé·es de formations économiques, juridiques et techniques peuvent y accéder de plein droit. Pour informer ces futur·es candidat·es, une session de présentation des poursuites d'études est organisée chaque année à l'intention des étudiant·es de troisième bachelier du département des sciences économiques et juridiques ainsi que des étudiant·es du bachelier en Construction de la HEPL. La coordination du master FM relaie également des informations auprès d'autres hautes écoles organisant des bacheliers connexes (par exemple, le bachelier en Gestion immobilière de la Haute École Charlemagne ou à la Odisee Gent, en Flandres, du temps où elle offrait le bachelier FM). Les étudiant·es du master FM en provenance d'institutions d'enseignement supérieur extérieures sont invité·es à participer à des séances de partage d'expérience sur la poursuite d'études dans leurs anciennes institutions et se chargent également de promouvoir leur formation actuelle, ce qu'ils·elles font avec plaisir.
- 12 Le public professionnel n'est pas en reste : le master FM est également ouvert aux candidat·es déjà en activité, détenteur·trices d'un bachelier (sans limite de temps) ou admissibles via la VAE (validation des acquis par l'expérience et/ou de la formation). Cette piste est importante dans le développement du master, car elle permet d'accéder à un autre vivier, déjà convaincu de l'intérêt de la profession. Ce public permet aussi d'apporter de la maturité et des expériences concrètes à la cohorte d'étudiant·es, tout en tissant de nouveaux liens avec la pratique professionnelle.
- 13 Enfin, la culture de l'alternance n'est pas pleinement ancrée dans toutes les entreprises. Certaines ne prennent pas toujours conscience qu'un·e alternant·e doit diviser son temps entre les cours et l'entreprise et, de ce fait, n'est pas disponible à 100%. De plus, il arrive qu'elles ne connaissent pas dans le détail le contenu de la formation, se limitant à combler un poste vacant. Or, accueillir un·e alternant·e suppose un rôle de tutorat spécifique, distinct d'un simple contrat salarié à plein temps. Dans cette optique, une sensibilisation plus poussée des entreprises et un meilleur accompagnement des tuteur·trices s'avèrent indispensables pour que la mission en entreprise corresponde réellement aux acquis d'apprentissage prévus et profite pleinement à l'étudiant·e comme au·à la maître·sse de stage.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la visibilité et la professionnalisation de la communication.
 - Créer et animer un compte *LinkedIn* (ou autre réseau professionnel) dédié au master FM, afin de partager régulièrement des témoignages d'alternant·es, de diplômé·es (portraits, parcours, missions types), ainsi que les actualités de la section.
 - Impliquer davantage les alumni : organiser des sessions « Vis ma vie » ou des webinaires de présentation du métier, où les ancien·nes étudiant·es pourraient évoquer leurs expériences concrètes.
 - Miser sur des formats vidéo courts pour illustrer la diversité des missions en FM, notamment auprès des futur·es bachelier·ères.

- 2 S'appuyer sur des référentiels reconnus (EN 15221, ISO 41000) pour clarifier la taxonomie du FM.
 - Intégrer la norme EN 15221 comme trame de référence dans le programme, pour proposer un vocabulaire commun et un découpage structuré des domaines du Facility Management (soft, hard, etc.).
 - Utiliser cette taxonomie pour guider la progression des étudiant·es :
 - en cours : repérer de manière explicite à quel segment de la norme se rattache chaque unité d'enseignement,
 - dans leur recherche d'alternance ou d'emploi : mieux valoriser leurs acquis et leurs spécialisations (systèmes techniques, *cleaning*, accueil, sécurité, etc.),
 - et dans leurs choix de carrière : faciliter l'orientation vers telle ou telle discipline du FM (*hard services*, *soft services*, *real estate*, etc.).
- 3 Professionnaliser la relation avec les entreprises et enrichir la culture de l'alternance.
 - Rétablir la réunion collective (en présence des tuteur·trices d'entreprise) en début d'année afin de clarifier les objectifs de la formation, les attendus pédagogiques et les spécificités de l'alternance (disponibilité partielle, rythmes de présence, etc.), dans une dynamique globale et partagée. La compléter par la réunion « prise de contact » en vigueur actuellement dans les 15 jours de présence effective, afin d'ancrer la philosophie et les bons usages de l'alternance.
 - Bien sensibiliser les entreprises sur leur rôle de formation, et sur la nécessité d'inciter les alternant·es à aller au bout de la formation (soutenance mémoire).
 - Clarifier le rôle du·de la tuteur·trice : élaborer un module de formation ou un « guide pratique de l'alternant·e » à destination des tuteur·trices, incluant les modules du programme, les principes de la pédagogie en alternance, l'importance du suivi régulier et des retours d'expérience, l'articulation entre le travail d'entreprise et l'évaluation académique, le référentiel EN 15221/ISO 41000 et des exemples d'activités/projets pertinents pour développer les compétences ciblées...
 - Partager ce qui est fait en cours avec les entreprises pour que le programme coïncide le mieux possible avec les besoins du métier et que l'étudiant·e soit le·la mieux préparé·e à sa vie professionnelle, en combinant les périodes de cours et les périodes en entreprise.
 - Souligner au moyen de la convention tripartite (notamment auprès de l'entreprise) le rôle formateur de l'entreprise : l'étudiant·e n'est pas seulement un renfort de personnel, mais un·e alternant·e devant acquérir des compétences certifiées.
 - Mettre en avant les bonnes pratiques (cas de réussite, projets exemplaires) afin de convaincre de nouvelles entreprises et de démontrer la plus-value d'une alternance bien encadrée.

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

- 4 Développer le recrutement d'étudiant·es, notamment via la sensibilisation ciblée.
 - Renforcer les actions de promotion dans les bacheliers « affinitaires » (Construction, Gestion immobilière, Marketing, etc.), en s'appuyant sur les témoignages de jeunes diplômé·es qui illustrent concrètement l'intérêt d'un master en FM.
 - Participer à davantage d'événements (salons d'orientation, conférences) avec un stand dédié au FM et animé par des étudiant·es ou des diplômé·es capables de répondre aux questions spécifiques.
 - Multiplier les « portes ouvertes thématiques » avec présentation de cas pratiques (visites d'entreprises partenaires, ateliers démonstration) pour donner un aperçu des enjeux du métier.
- 5 Capitaliser sur le réseau BELFA pour accroître la notoriété.
 - Renforcer la collaboration avec BELFA (et notamment « *Young Belfa* »), en co-organisant des workshops, des visites d'entreprises ou des rencontres networking autour d'un thème FM spécifique (par exemple, maintenance prédictive, RSE, projets « smart building »).
 - Diffuser les ressources de BELFA (rapports de tendances, événements spécialisés) auprès des étudiant·es et surtout encourager davantage leur participation active, afin de tisser plus rapidement un réseau professionnel.

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Un programme articulé autour de deux projets (en M1 et M2)

- 1 Dès la conception initiale du master, un double objectif a été fixé : en première année, l'étudiant·e mène un projet à dominante opérationnelle interne à l'entreprise, tandis qu'en deuxième année, il·elle se concentre sur un projet d'envergure plus stratégique, tourné vers l'extérieur. Cette organisation vise à développer progressivement les compétences managériales : d'abord la capacité à gérer le quotidien et des missions concrètes, puis la prise de hauteur nécessaire à la mise en œuvre d'actions plus globales et prospectives.

L'alternance comme levier d'allers-retours entre pratique et théorie

- 2 L'un des atouts majeurs du programme réside dans son organisation en alternance. Les étudiant·es sont immergé·es dans la réalité professionnelle tout en continuant à suivre des enseignements académiques, ce qui leur permet de confronter en permanence les notions vues en cours à leur application pratique sur le terrain. Ils·elles apprennent ainsi à ajuster leurs compétences, à identifier leurs lacunes et à faire remonter leurs questionnements au sein même de l'entreprise et de l'institution de formation.

Suivi des acquis d'apprentissage et usage du canal Teams

- 3 Les fiches ECTS, complétées par chaque enseignant·e, renseignent les compétences, capacités et acquis d'apprentissage visés. La direction du Département s'assure de leur cohérence, en veillant à une uniformité dans la manière de renseigner ces fiches.
- 4 Par ailleurs, un canal *Teams* est créé au nom de chaque étudiant·e et réunit l'étudiant·e, son ou sa superviseur·euse au sein de la HEPL et son ou sa tuteur·trice en entreprise. Ils·elles y partagent documents et preuves de progression autour de trois grandes compétences (« Optimiser les ressources humaines et financières », « Leadership » et « Professionnalisme »). Les séminaires « Je suis compétent et je le prouve ! » aident les étudiant·es à s'approprier cette démarche : ils·elles y apprennent à formaliser leurs acquis, à documenter leurs réalisations et à prendre conscience de l'évolution de leurs compétences.

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

- 5 Chaque année, dans les deux mois qui suivent la rentrée, il est demandé aux étudiant·es de ce que constitue, à leurs yeux, le Facility Management. Par la suite, ils·elles sont amené·es à reformuler cette représentation à plusieurs reprises, ce qui permet de mesurer l'évolution de leur compréhension et de leur posture professionnelle au fur et à mesure de la formation.
- 6 Le programme s'appuie sur un référentiel de compétences établi notamment en concertation avec le monde professionnel. Les compétences sont déclinées en capacités et en acquis d'apprentissage, afin d'orienter de manière cohérente chaque unité d'enseignement vers le profil de sortie attendu. Cette logique vise à assurer une pertinence des contenus et des activités pédagogiques face aux besoins évolutifs de la profession.
- 7 Le métier de facility manager évolue rapidement, et les liens avec la profession sont importants. La vision et l'expérience des professeur·es invité·es est, à ce titre, une richesse pour les alternant·es. Comme chaque étudiant·e n'a pas l'opportunité de s'essayer à toutes les facettes du métier de facility manager au sein de son entreprise d'accueil, la plupart des enseignant·es essaient de réaliser une sortie pédagogique dans le cadre de leur cours (visite d'entreprise ou d'institution qui se distingue particulièrement en regard de la matière visée...). À titre d'exemple, en termes de *catering*, ils ont visité le Parlement européen ou encore l'Eurospace Center, et en termes de performance énergétique des bâtiments, l'entreprise Safran Aeroboster, particulièrement novatrice dans ce domaine. Ces sorties permettent d'élargir le champ d'exploration au-delà de la seule entreprise d'alternance, contribuant à forger un regard plus global sur le FM.
- 8 Les étudiant·es de master 1 et master 2 sont en alternance respectivement sur le début et la fin de semaine, et ne se croisent donc jamais. Lors de la visite, les entretiens dissociés conduits avec les deux cohortes et des alumni ont montré une hétérogénéité dans la maturité. Les liens avec une population plus mature, et qui a de l'expérience, permettrait de mieux faire comprendre les objectifs, l'intérêt de certaines activités, la prise de recul.
- 9 Le master FM, dit « orphelin », accueille des étudiants provenant de bacheliers différents (techniques, économiques, juridiques, etc.), ce qui crée une richesse, mais aussi un défi : aligner progressivement des profils divers sur un tronc commun de compétences. De plus, les missions d'alternance varient selon l'entreprise d'accueil, certains étudiants travaillant sur des projets plutôt *hard* (maintenance, technique), d'autres davantage *soft* (services, accueil, etc.). Les enseignant·es tentent de composer avec ces différences, notamment en proposant des activités d'apprentissage variées, et en incitant les étudiant·es à partager leurs expériences respectives.
- 10 Deux langues, l'anglais et le néerlandais, sont présentes dans le programme du master, à raison de deux heures par semaine chacune. Cela représente un volume important. Pour le néerlandais, le niveau est très hétérogène (certain·es arrivent presque bilingues, d'autres débutent). Un groupe unique complique le travail de l'enseignant·e, et ne motive pas toujours tous les étudiant·es. Les offres d'alternance et de poste sont davantage à Bruxelles et en Flandres qu'en Wallonie, l'intérêt de ces langues est donc primordial dans un environnement belge et international. L'anglais

est majoritairement utilisé, et le néerlandais s'avère incontournable pour pouvoir évoluer en Flandres ou aux Pays-Bas, où le FM est très développé.

- 11 La rédaction du mémoire s'étend souvent sur plus d'un an et peut effrayer certain·es étudiant·es, qui peinent à gérer à la fois le travail en entreprise, les cours et les recherches. Certain·es finissent par reporter leur défense, ou même abandonner s'ils·elles ont signé un contrat à durée indéterminée. Une sensibilisation accrue et un accompagnement régulier (cours, séminaires méthodologiques, tutorat) permettraient de mieux préparer les étudiant·es à cet exercice intellectuel et professionnel de prise de recul et d'analyse critique.

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

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

- 12 Dans la présentation générale faite en introduction à la visite, un schéma retraçant les événements marquants depuis l'ouverture en 2011, a montré l'instauration immédiate d'un comité de pilotage, et la modification du rythme d'alternance en 2015-16 (d'une alternance à la semaine, qui menait à une absence de neuf jours en entreprise, à une alternance dans la semaine). Cette évolution vise à mieux coller aux réalités du terrain : l'étudiant·e n'est plus coupé·e trop longtemps de ses projets professionnels en cours. De plus, les alternances étant généralement en Wallonie, les entreprises ne sont jamais très éloignées du centre de formation.
- 13 Les cours sont donnés en horaire de jour. Les étudiant·es de première année du master ont cours à la HEPL, les lundis, mardis et un mercredi sur deux. Ils·elles sont, le reste du temps, en apprentissage au sein de leur entreprise d'accueil. Les étudiant·es de deuxième année suivent le rythme inverse : ils·elles sont présents à la HEPL un mercredi sur deux, les jeudis et les vendredis. Cet agencement « en miroir » permet de libérer des créneaux suffisants pour la mise en pratique.
- 14 Sur chaque année de master, les étudiant·es doivent préster entre 75 et 100 jours en entreprise. Le calendrier précis est établi conjointement par l'étudiant·e, le·la tuteur·trice en entreprise et la coordination du master, dans le respect des périodes imposées par la HEPL (journées de cours). Cet équilibre garantit à la fois une immersion professionnelle solide et une présence académique régulière.
- 15 Les quadrimestres ont été pensés pour alterner théorie et pratique, tout en tenant compte de la charge de travail liée à l'alternance.
- 16 Dans beaucoup d'unités d'enseignement, une large place est faite à l'évaluation continue, l'évaluation par projet ou par dossier, ce qui permet une remédiation plus rapide, quand on décèle des lacunes en cours d'élaboration.
- 17 Le master ne comporte quasiment pas de prérequis d'une unité à l'autre. Le seul prérequis existant dans le master concerne la pratique en entreprise en première année et celle de deuxième année : l'inscription à l'UE « Activités d'intégration professionnelle » du master 2 nécessite la validation de la même UE en master 1, confirmant ainsi que la première année d'alternance est acquise.

18 Le rythme apparaît exigeant, lié à un double aspect, différent en master 1 et master 2.

En master 1, la découverte de l’alternance et de son rythme (peu compatible avec le job étudiant éventuel) et le nombre élevé des évaluations. Le comité estime que le rythme et l’adaptation à un nouveau statut (d’étudiant·e avec un éventuel job, à un alternant·e salarié·e) constituent parfois une difficulté.

En master 2, si le rythme est pris, c’est la rédaction du mémoire qui vient s’ajouter aux évaluations fournies. Un tableau de « travaux conséquents demandés » doit être renseigné par les enseignant·es, pour éviter les pics d’activité. Mais il est peu utilisé, notamment par les professeur·es invité·es. Cela peut peser sur l’organisation, d’autant plus que la charge de travail est répartie entre la HEPL et l’entreprise.

Pour certain·es étudiant·es, l’alternance a parfois été l’élément déclencheur du choix du master (indépendamment du champ d’études), plus que le Facility Management lui-même. Elle représente un levier de motivation. L’alternance motive les étudiants, et les retient en cas de baisse de motivation. Les avantages de l’alternance, et notamment l’autonomie financière, sont bien connus des étudiant·es. Les contraintes associées sont cependant réelles (moins de vacances, rythme plus soutenu, exigences duales de la haute école et de l’entreprise).

19 La mobilité internationale « classique » sous la forme d’un séjour en mobilité pour un quadrimestre ou une année, est très difficilement envisageable compte tenu de l’alternance.

Toutefois, depuis 2023, le programme « *Erasmus goes green* » facilite le financement de mobilités courtes pour les étudiants ne pouvant pas bénéficier d’une mobilité longue. Ainsi, des étudiant·es du master FM ont participé à une semaine intensive de cours, de visites et d’ateliers sur la thématique du développement durable et des *Smart Cities*, à Londres, en partenariat avec *Omnes International Business School*, au printemps 2023 et 2024. En complément, les étudiants ont l’opportunité d’être sélectionnés et de participer au *Student Challenge World Workplace Europe*, organisé par l’IFMA aux Pays-Bas.

Cette immersion est intéressante, et appréciée des participant·es (elle fait d’ailleurs l’objet d’une réunion-bilan avec le partenaire et les étudiant·es à leur retour, pour améliorer le programme), mais elle présente quelques limites :

- Le programme est payant, nécessite un nombre minimal d’inscrit·es, et la bourse Erasmus ne peut financer le déplacement, le séjour et les frais d’inscription. Une partie (frais de logement, bouche, transport) reste à la charge des participant·es, ce qui est un frein, d’autant que se déplacer au Royaume-Uni coûte plus cher, nécessite un passeport, et que Londres est une ville où la vie est chère. Ceci diminue la cohésion d’équipe et le sentiment d’appartenance (et les acquis d’apprentissage communs), et constitue un bémol à l’équité.
- Le programme est ouvert aux étudiant·es de master 1 et aux masters 2 qui complètent la cohorte. Les étudiant·es ne participant pas en master 1 sont inscrits aux Négociales, un concours de négociation commerciale. La participation à ce concours est de ce fait moins valorisée, et le programme est proposé tous les ans, aux deux cohortes (le contenu a cependant été différent les deux dernières années, mais le lieu est resté identique).

Par ailleurs, le programme Interreg BRIDGE, porté par des universités et hautes écoles, est ouvert aux étudiant·es issu·es de la Grande Région (Grand-Duché du Luxembourg, la Région Grand Est en France et la région frontalière de l’Allemagne). Il

a pour objectif de mettre en place des études transfrontalières en alternance et en formation continue dans la Grande Région. Ainsi, de nombreuses opportunités d'alternance à l'étranger sont en train de voir le jour. Un étudiant pourrait donc suivre les cours – en présentiel ou en distanciel dans la mesure du possible – à la HEPL et effectuer son alternance dans un pays étranger. Les opportunités transfrontalières du fait de la situation géographique de Liège sont un atout pour une internationalisation du cursus.

- 20 Globalement, ce dispositif académique et pratique assure une progression cohérente entre cours et terrains, malgré un rythme parfois intense. L'alternance s'avère un catalyseur d'apprentissage, dès lors que la concertation entre la haute école, l'étudiant·e et l'entreprise est maintenue de façon continue.

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

- 21 Chaque enseignant·e veille à l'adéquation entre les modalités de l'évaluation qu'il·elle met en place et les acquis d'apprentissage présents dans les fiches ECTS. Les informations utiles relatives à l'évaluation (critères et méthodes) sont présentées dans la fiche ECTS de chaque cours, et dans un document intitulé « modalités d'évaluations » disponible en ligne sur l'école virtuelle. On trouve aussi dans le règlement général des études « critères de délibération » sur l'école virtuelle, les conditions de réussite et d'échec pour les différents éléments du programme et pour le programme en entier. Cette logique de référentiel vise à garantir que chaque épreuve ou contrôle continu se réfère clairement aux compétences visées dans le master.
- 22 Sur chaque année, les étudiant·es réalisent entre 75 et 100 jours de présence en entreprise, rémunérés sous convention d'insertion professionnelle. Idéalement au sein d'une même entreprise, sous la supervision d'un·e responsable entreprise et en relation tripartite avec la coordination du master, l'étudiant·e développe ses compétences sur des projets professionnels réels. En première année du master, les projets sont plutôt d'ordre opérationnel. En fin de cycle, les projets sont d'ordre stratégique. Les tâches confiées dans le cadre de l'entreprise contribuent, aident à mesurer l'atteinte des objectifs définis dans le référentiel.
- 23 Le parcours alterné est jalonné de rencontres clés :
- Rencontres informelles : échanges réguliers entre l'étudiant·e, la coordination de section et le·la responsable d'entreprise pour faire le point sur le déroulement des missions.
 - Rencontre formative à mi-parcours en master 1 : il s'agit d'une évaluation constructive, où l'étudiant·e présente son projet et l'état d'avancement de ses compétences.
 - Rencontre certificative (ou d'évaluation finale) : réalisée chaque année, elle consiste en une défense orale basée sur un rapport écrit (acquisition de ses compétences au travers de son portfolio, traces de projets, etc.). Le·la tuteur·trice en entreprise et la coordination du master peuvent alors interroger l'étudiant·e sur ses compétences, aboutissant à une note et à un débriefing complet. Toutefois, si l'alternant·e donne pleine satisfaction en master 1, une seule évaluation est réalisée en master 2.

24 Du projet opérationnel au projet stratégique :

- En master 1, les projets d'alternance portent principalement sur des actions opérationnelles (optimiser un service, organiser un événement, mettre en place un processus). L'évaluation s'attache à vérifier la capacité de l'étudiant·e à appliquer les acquis liés à la gestion concrète.
- En master 2, l'étudiant·e mène un projet à dimension plus stratégique (contribution à la vision à moyen/long terme, diagnostic approfondi, plan d'action global). L'évaluation vise alors à apprécier la prise de recul, la gestion de la complexité et l'élaboration de solutions durables.

25 Certains retours suggèrent que les professeur·es invité·es ne sont pas toujours parfaitement aligné·es sur les objectifs pédagogiques et les méthodes d'évaluation propres au master. Être professionnel·le expert·e d'un domaine ne garantit pas la maîtrise de la démarche évaluative. Un accompagnement plus poussé (briefings pédagogiques, co-évaluations, etc.) permettrait d'harmoniser leurs pratiques et d'assurer une meilleure cohérence globale.

26 Dans l'ensemble, l'évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage s'articule étroitement avec la progression de l'alternance et la réalisation de projets concrets. Les rencontres régulières, la défense orale et le rapport écrit constituent autant d'occasions de mesurer l'évolution et de confirmer la cohérence entre le référentiel de compétences, le vécu en entreprise et la formation académique.

RECOMMANDATIONS

1 Poursuivre l'ouverture internationale malgré l'alternance.

- Même si les mobilités physiques sont plus difficiles d'un point de vue étudiant, dans un cursus en alternance, l'internationalisation du cursus peut exister dans un autre cadre. La mobilité enseignante sortante pour enrichir les points de vue et compétences de la HEPL, ou celle entrante, pour donner un regard extérieur aux étudiant·es de la HEPL.
- Pour les langues, la mobilité enseignante entrante peut aussi permettre d'avoir des cours en anglais, plutôt que des cours d'anglais, en y ajoutant le regard international et de la profession. Les COIL (*collaborative online international learning*) peuvent être une alternative ou un complément aux cours de langue, et une alternative (partielle) à la mobilité. Travailler dans une langue étrangère, avec un public d'une autre culture est un avantage indéniable.
- Un programme avec les Pays-Bas, de même type que celui avec l'Angleterre, mais sur base de réciprocité pourrait être exploré. Les bourses Erasmus sont à ce jour plus élevées pour les Pays-Bas que les bourses Belgica pour la Flandre. Le programme serait vraiment international, puisque transfrontalier, et mettrait en avant le néerlandais, dont l'apprentissage est fait dans les cours de master. La formation pourrait se faire en anglais des deux côtés (avec une base de réciprocité), langue neutre, mais la pratique du néerlandais pourrait se faire sur place. L'acculturation à la culture néerlandaise serait aussi un atout, d'autant que la profession est assez développée de l'autre côté de la frontière. Les recherches ont déjà été entreprises avec le BRI (Bureau des relations internationales), et toutes les possibilités doivent être explorées (BIP, *blended intensive program*, qui nécessiterait un troisième partenaire, dans un autre pays), afin de trouver une formule qui convienne à toutes les parties prenantes, et répondent le mieux possible aux objectifs fixés.

- La HEPL est membre d'une Alliance Européenne, ce qui pourrait donner d'autres pistes de collaboration, dans les domaines précités, et d'autres voies de collaboration. Une ouverture internationale serait un atout manifeste.

2 Faciliter et valoriser la rédaction du mémoire.

- Pour démythifier le mémoire et aider à sa rédaction, les étudiant·es de master 1 pourraient être invité·es aux soutenances des masters 2 (et à une fête de fin d'année pour clôturer ainsi le master).
- Il peut être utile de lancer un cours d'initiation à la recherche et à l'esprit critique pour aider les étudiant·es à structurer leur démarche intellectuelle et ainsi réduire l'angoisse liée au mémoire.

3 Renforcer les interactions entre master 1 et master 2.

- Un système de parrainage ou de mentorat pourrait être mis en place où les masters 2 accompagneraient les masters 1, notamment pour partager conseils et bonnes pratiques en alternance ou pour la rédaction du mémoire.
- Programmer des activités communes (par exemple un mercredi par quadrimestre), suivies éventuellement d'un *afterwork*, contribuerait à développer la cohésion, à stimuler les échanges et à faire bénéficier les masters 1 de la maturité et de l'expérience des masters 2.
- Des moments de convivialité pourraient être organisés (par exemple une fête de fin d'année) pour clore symboliquement le master et renforcer le sentiment d'appartenance.

4 Éviter la multiplication des évaluations et favoriser la transversalité.

- Mettre en place des épreuves intégrées entre plusieurs cours, encourageant l'esprit de synthèse et la capacité à relier différentes matières. Un tel dispositif, réalisé sur le temps en haute école et en groupe, valoriseraient les parcours et compétences variés des étudiant·es.
- Utiliser davantage le tableau de répartition des travaux pour éviter les « pics » d'activité et harmoniser la charge de travail.

5 Accompagner la diversité des profils et faciliter l'intégration.

- Organiser un séminaire d'intégration et de remise à niveau (sous forme de jeu d'entreprise, de projets collaboratifs, etc.) dès le début du master pour mieux prendre en compte la variété des parcours (techniques, économiques, juridiques). Les étudiants pourraient ainsi partager leurs expertises, découvrir les notions clés du FM et renforcer la dynamique de groupe.
- Promouvoir la VAE (validation des acquis de l'expérience) et valoriser le parcours antérieur de chacun·e, pour faire de cette pluralité un atout plutôt qu'un frein.

Droit de réponse de l'établissement

6 Renforcer le soutien aux professeur·es invité·es.

- Favoriser des collaborations pédagogiques (par exemple des épreuves intégrées avec un·e référent·e HEPL, rencontres régulières) entre professeur·es invité·es et professeur·es permanent·es, afin d'assurer la cohérence des cours et des évaluations.
- Proposer un accompagnement ciblé (formation, partage d'outils et de bonnes pratiques) pour aider les professionnel·les à concevoir et à mener leurs évaluations, afin que ces dernières soient clairement alignées sur les objectifs du programme et les acquis d'apprentissage visés.

En suivant ces recommandations, le master en Facility Management pourra consolider davantage la cohérence interne de son programme, assurer un meilleur accompagnement

des étudiant·es et professeur·es, et développer une ouverture internationale adaptée à la spécificité de l’alternance.

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

CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Sur les 38 cours des deux années du master en Facility Management (master 1 et master 2 confondus), 22 sont assurés par des professeur·es invité·es. Leur présence constitue une richesse pour la formation et les étudiant·es et apporte une expertise terrain et permet ainsi de partager les dernières évolutions du secteur.
- 2 Toutefois ces professeur·es ont besoin d'un accompagnement spécifique et d'une attention particulière, car ils·elles ne sont là que quelques heures sur le quadrimestre, et ne font pas toujours de l'enseignement leur métier principal. Animer un cours de quatre heures requiert de varier les activités pour maintenir l'attention des apprenant·es, et une aide à la pédagogie peut s'avérer précieuse. L'établissement gagnerait à proposer un soutien spécifique et adapté (par exemple, des formations ou ateliers sur les techniques d'animation, la conception d'évaluations, etc.), au-delà de l'accompagnement qui est proposé à toutes et tous par la Cellule d'appui pédagogique et numérique.
- 3 Pour le master FM, les enseignants qui souhaitent se former au facility management peuvent, s'ils le souhaitent, suivre le certificat en FM organisé conjointement par FORMA+ (le centre de formation continue de l'enseignement supérieur de la Province de Liège) et BELFA. Ce certificat peut s'obtenir en un an en suivant un cycle de cinq modules à la fin duquel le·la participant·e reçoit un certificat ARES de niveau 6.
- 4 Des formations courtes et pointues organisées par BELFA ou Kicom, plus ciblées ou techniques, sont accessibles en général sur simple demande aux professeur·es de la section. Un catalogue de formations variées est aussi accessible au niveau de la HEPL pour couvrir d'autres aspects (par exemple pédagogie, management, langues, etc.).
- 5 La responsabilité du master précédemment partagée entre deux coordinateur·trices, repose désormais sur une seule tête. Bien que cette personne chevronnée dispose d'une vision globale et qui connaît tous les rouages de la formation (et aussi le lien avec les alumni), cette situation révèle potentiellement une certaine fragilité : toute absence ou départ créerait un risque opérationnel. Dans le modèle de gouvernance standard de la HEPL, les rôles gagneraient à être mieux répartis (coordination de section, suivi de TFE et coordination des stages), assurant une continuité de service et une transmission fluide de la « mémoire » du master (et un risque amoindri de perte, puisque reposant sur deux personnes).

- 6 Pour sécuriser la pérennité du programme, il conviendrait de former ou de désigner une deuxième personne susceptible de jouer un rôle similaire, qu'il s'agisse de la gestion opérationnelle, du lien avec les entreprises ou de la supervision des TFE. Cette co-responsabilité permettrait :
- Une meilleure résilience en cas d'indisponibilité de la coordinatrice actuelle,
 - Une répartition plus efficace des tâches (accueil des étudiant·es, démarchage d'entreprises, suivi pédagogique, etc.),
 - Un pilotage plus solide, bénéficiant d'expertises complémentaires.

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

- 7 Les étudiant·es du master FM évoluent sur le campus Campus 2000 de Jemeppe, un environnement agréable comprenant une bibliothèque, ainsi que plusieurs lieux de vie. Le rythme de l'alternance fait qu'ils·elles peuvent avoir une salle dédiée pour leur formation seulement, et s'approprient ainsi les lieux. Les deux cohortes (master 1 et master 2) partagent ainsi la même salle, ce qui permet d'optimiser le taux d'utilisation des locaux, et permet aussi via une armoire, de laisser des documents à faire transiter d'une cohorte d'étudiant·es à l'autre. Cette salle est équipée d'une télévision, d'un lecteur DVD ou d'un projecteur, permettant à chaque enseignant·e d'avoir sous la main, le matériel dont il·elle souhaite disposer pour varier ainsi les approches pédagogiques.
- 8 La plateforme de l'école virtuelle centralise un large éventail d'informations et de services :
- Fiches ECTS (objectifs, contenus, modalités d'évaluation),
 - Supports de cours et documents complémentaires,
 - Horaires, règlements, accès aux services d'aide sociale et d'aide à la réussite, etc.

Les étudiant·es y trouvent ainsi, en un même lieu, l'essentiel de leurs ressources. Les enseignant·es peuvent solliciter la cellule d'appui pédagogique et umérique (CAPN) pour rédiger ou améliorer leurs syllabus et organiser leurs contenus.

- 9 Depuis 2023-2024, une rencontre systématique avec la direction du département est prévue pour chaque nouveau·elle professeur·e invité·e, afin de les familiariser avec les objectifs de la formation et les attentes pédagogiques. Un vademecum a également été rédigé, donnant les informations clés sur le déroulement des cours, l'évaluation et l'utilisation des ressources numériques.
- 10 En complément de l'école virtuelle, *Teams* est l'outil exploité pour la réalisation du portfolio étudiant. Le canal est partagé avec la coordination du master et son tuteur·trice en entreprise. C'est dans ce canal qu'il rassemble les preuves, documents et réflexions montrant sa progression dans l'acquisition des compétences.
- 11 Le service de bibliothèque, d'une superficie d'environ 440 m² pour 70 postes de travail, offre un espace de travail individuel ou collaboratif. Les mémoires et TFE des promotions précédentes y sont consultables, permettant aux étudiant·es de s'inspirer des travaux réalisés par leurs prédécesseurs. En outre, la bibliothèque sert de point de relais pour l'accès à diverses ressources et revues spécialisées.

- 12 Grâce à un partenariat avec l'Université de Liège, les étudiant·es peuvent consulter une vaste sélection d'articles spécialisés en économie, management, ingénierie, etc. Ils·elles bénéficient ainsi d'une base documentaire solide pour approfondir leurs recherches et étayer leur mémoire, qu'il s'agisse d'analyses méthodologiques ou d'études de cas spécifiques.
- 13 Tous les étudiant·es du master sont automatiquement abonné·es à la revue bimestrielle « FM-Magazine », pour y trouver des articles, interviews et cas pratiques couvrant les enjeux du Facility Management (*hard services, soft services, innovations technologiques, etc.*). Cet abonnement leur offre une veille régulière sur les tendances émergentes et les bonnes pratiques du secteur, même lorsqu'ils·elles sont majoritairement sur le terrain en alternance.
- 14 Par ailleurs, la connectivité Wi-Fi sur le campus n'est pas encore optimale, et des mesures sont actuellement mises en œuvre pour en renforcer la couverture et améliorer la qualité du réseau.
- 15 Concernant l'offre de restauration, le campus ne propose pas encore de repas chauds ; cependant, l'aménagement d'un restaurant est déjà inscrit au master plan de développement, afin de mieux répondre aux besoins des étudiant·es et du personnel.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es

- 16 Des consultations de copie sont proposées après chaque évaluation, assorties d'un échange avec l'enseignant·e dans ce cadre. Ces rencontres permettent au besoin de proposer aux étudiant·es en difficulté de s'orienter vers le service d'aide à la réussite (SAR). Il est moins utilisé par les étudiant·es du master FM que par les étudiant·es de bachelier, car les étudiant·es du master disposent déjà d'une expérience de l'enseignement supérieur, mais le SAR peut apporter un service personnalisé, notamment une aide sur le mémoire (structuration des idées, recherche documentaire, etc.).
- 17 Parallèlement, les étudiant·es du master ont accès au service d'aide numérique, ainsi qu'à un service social qui peut intervenir sur les aspects financiers, administratifs et/ou logistiques.
- 18 Les étudiant·es vivant une situation particulière (handicap, conditions familiales difficiles, sportifs de haut niveau, etc.) sont reçus, parfois avec leur famille, par le service inclusion de la HEPL qui transmet ensuite toutes les informations utiles et non confidentielles à la direction, au corps enseignant et au service administratif concerné. Le service social des étudiant·es est quant à lui à la disposition des étudiant·es pour toute aide financière, démarche administrative, information pratique, orientation et/ou soutien divers.
- 19 Le service inclusion accompagne les étudiant·es présentant une déficience avérée, un trouble spécifique d'apprentissage ou une maladie invalidante. Il cible les ressources et les difficultés des étudiant·es et met en œuvre les aménagements raisonnables et nécessaires à leur situation dans l'organisation, le déroulement et l'accompagnement de leurs études y compris des stages et des activités d'intégration professionnelle. Un plan d'accompagnement individualisé sera évalué de manière continue et adapté si nécessaire, et est communiqué aux enseignant·es en début d'année académique, et rappelé avant chaque session d'examen. Certain·es étudiant·es du master FM en ont déjà bénéficié. En général, le service inscription transmet les informations au service inclusion, mais il arrive aussi que les étudiant·es, déjà au fait de ces modalités,

contactent directement le service inclusion avant même leur inscription. L'objectif est de garantir l'accessibilité et la réussite de chacun·e, y compris pendant les périodes de stage et d'activités d'intégration professionnelle.

- 20 Sur le volet linguistique, le néerlandais constitue un défi pour certain·es étudiant·es, du fait de l'hétérogénéité des apprenant·es. Tandis que certain·es ont poursuivi l'apprentissage de cette langue en bachelier, d'autres en sont restés à un niveau de base. Des tuteur·trices sont mobilisé·es en interne pour consolider leurs acquis et rattraper leur retard.

Bonne pratique : épicerie solidaire

Une épicerie solidaire propose soupes et produits alimentaires sains de première nécessité aux étudiant·es, à libre disposition dans le hall du bâtiment principal du campus, contribuant au bien-être et à la solidarité au sein de la communauté étudiante.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 21 Les étudiant·es et les enseignant·es du master FM sont invité·es à réaliser une analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) à intervalles réguliers. Cette démarche offre un aperçu des forces, faiblesses, opportunités et menaces, tout en facilitant la prise de conscience des enjeux et l'orientation des améliorations.
- 22 Au vu de la taille réduite de chaque promotion, les questionnaires ne sont pas toujours suffisamment révélateurs. Des focus groupes et des rencontres individuelles avec les étudiant·es permettent d'obtenir des retours plus qualitatifs et nuancés, enrichissant ainsi l'analyse globale.
- 23 Mis en place en juin 2024, un comité d'expert·es réunit divers·es actrices et acteurs (entreprises, étudiant·es, enseignant·es, etc.) dans le but de confronter les points de vue et d'ajuster le programme pour répondre au mieux aux besoins de chacune des parties prenantes.
- 24 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est réalisée pour chaque cours selon un cycle de trois ans, de manière tournante (trois unités d'enseignement par quadrimestre), et aléatoire, sauf demande spécifique supplémentaire de la coordination. Cette rotation présente l'avantage de ne pas demander trop d'évaluations aux étudiant·es chaque quadrimestre (et donc un meilleur taux de réponse), mais le défaut d'un retour sur une durée trop étalée, et d'un ajustement plus long, sachant qu'il vaut mieux avoir une ou deux cohortes d'étudiant·es afin d'éviter des conclusions hâtives. Les EEE sont envoyés via l'école virtuelle, mais le taux de réponse diminue, et une réflexion est en cours pour y remédier. Les coordinateur·trices sont prévenu·es et peuvent passer en classe pour faire remplir directement. Une fois l'évaluation clôturée, les enseignant·es et les coordinateur·trices reçoivent le résultat des EEE qui les concerne, avant communication aux étudiant·es. Ensuite, le·la coordinateur·trice s'en saisit, et peut proposer des actions correctives et les intégrer dans le plan de suivi.

25 Les réunions pédagogiques constituent un espace de concertation pour examiner les retours recueillis (SWOT, EEE, focus groupes), discuter des évolutions souhaitées et valider les modifications à apporter au programme. Elles assurent une dynamique continue d'amélioration et de pilotage du master FM.

RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de mieux accompagner les professeur·es invité·es, un partage de bonnes pratiques pourrait être organisé, notamment pour les aider à varier les activités, à préparer les évaluations, et de façon générale partager les réussites et les difficultés rencontrées au fil du quadrimestre.
- 2 Dans le même esprit, il conviendrait de conserver la proximité actuelle tant que la taille du groupe le permet, et passer à une évaluation systématique des EEE pendant les heures de cours. S'assurer ensuite de l'utilisation de cette donnée pour l'amélioration des enseignements. Les données ainsi recueillies gagneraient à être exploitées davantage pour améliorer les pratiques pédagogiques et affiner l'organisation globale du master.

Droit de réponse de l'établissement

- 3 Au-delà de ces orientations, renforcer la continuité dans la coordination apporterait une plus grande résilience au dispositif : il s'agirait de formaliser la répartition des rôles (coordination de section, suivi des TFE, lien avec les entreprises) afin de ne plus dépendre d'une seule personne.
- 4 Un travail de communication proactive auprès des étudiant·es sur l'existence des services de soutien (service d'aide à la réussite, service inclusion, aide linguistique, etc.) permettrait également d'en optimiser l'usage.
- 5 Par ailleurs, collecter et analyser régulièrement les données relatives aux ressources matérielles (qualité du Wi-Fi, accès à la bibliothèque, restauration) contribuerait à une meilleure adaptation du master plan et à un suivi plus transparent, ainsi qu'une priorisation et une planification des besoins.
- 6 Enfin, la mise en avant des dispositifs d'inclusion – en particulier et principalement auprès des professeur·es invité·es – garantirait une prise en compte systématique des aménagements raisonnables pour tous les étudiant·es concerné·es.

Droit de réponse de l'établissement

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Le master Facility Management s'inscrit dans une dynamique de qualité portée par la HEPL depuis 2008, avec un service dédié et un dispositif structuré pour l'ensemble des cursus. L'autoévaluation se fonde sur des enquêtes menées auprès des étudiants, des enseignants, des alumni et des partenaires professionnels. Elle s'appuie sur la méthodologie propre à la HEPL, déclinée à tous les niveaux (institutionnel, départemental et programmatique).
- 2 Un coordinateur qualité est actif depuis 2010 au sein de la formation, veillant à la bonne application des processus : analyses SWOT, priorisation des actions, mise à jour du calendrier et plan de suivi, etc.
- 3 Une fois les audits réalisés, l'ensemble des actions sera priorisé (chaque année N-2 d'une évaluation externe) par l'ensemble des parties prenantes. L'ensemble des actions, les objectifs, les indicateurs de réussite, les échéances, les fréquences de réalisation, les personnes responsables des actions et les priorités sont repris dans le calendrier et plan de suivi du cursus.
- 4 Un plan d'action institutionnel, un plan du département et le plan d'action du cursus coexistent et sont étroitement articulés entre eux.
- 5 Les réunions mensuelles proposées par le coordinateur qualité permettent d'assurer un suivi régulier, d'aborder les retours de chacun, de vérifier l'état d'avancement des actions, d'analyser les différents critères AEQES, et de diffuser les bonnes pratiques en termes de qualité.
- 6 Cette organisation a nourri le dossier d'autoévaluation, élaboré sur la base d'éléments provenant de multiples parties prenantes (étudiant·es, enseignant·es, direction, alumni, professionnels, etc.) et consolidé par le service qualité.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 7 L'analyse SWOT a été réalisée de manière collaborative, faisant participer les enseignant·es, le personnel administratif, les étudiant·es, les ancien·nes étudiant·es, le Collège de Direction (CDD) et les partenaires professionnels. Elle repose sur les pratiques de gestion de la qualité développées par la HEPL avec des dates fixées et des rappels réguliers envoyés par la cellule qualité :
 - Les dates de SWOT sont fixées et des rappels envoyés par la cellule qualité. Toutefois, en début de master 1 (novembre), la SWOT peut manquer de recul, du fait que les étudiant·es découvrent à peine la formation, mais elle constitue néanmoins un galop d'essai utile.
 - Les contacts fréquents avec les superviseur·euses en entreprise, les nombreux·euses professeur·es invité·es du master, les lecteur·rices de mémoires et les diplômé·es tout comme la participation à des événements professionnels liés au BELFA, ainsi que le comité de perfectionnement sont autant d'opportunités de mesurer l'adéquation des programmes avec les attentes du marché.
- 8 Le monde professionnel est lui aussi sollicité de manière formelle, via une SWOT, au cours de l'année N-2 précédant une évaluation externe.
- 9 Les visions issues de ces analyses croisées (étudiant·es, professionnel·les, enseignant·es) convergent largement avec les constats du comité d'évaluation : cette démarche renforce la pertinence des ajustements décidés.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 10 Un plan d'action clair regroupe l'ensemble des objectifs à atteindre, les responsables impliqués, les échéances et les indicateurs (afin d'observer les évolutions).
- 11 À l'échelle de l'institution, sept domaines prioritaires sont répartis en objectifs stratégiques (huit axes) puis objectifs opérationnels, chacun assorti d'indicateurs de réussite (validés par le Comité de direction), avec deux ou quatre projets (avec des chef·fes projets au niveau département souvent).
- 12 Le plan d'action qui récapitule tous ces éléments est un fichier Excel, dont les premières lignes sont verrouillées : la coordination (au niveau du master Facility Management) renseigne les actions pour l'axe souhaité. Quand l'action est terminée, deux personnes sont interrogées sur leur degré de satisfaction suite à cette action. On leur recommande de développer des pistes d'action pour améliorer encore.
- 13 Les bonnes pratiques des évaluations programmatiques sont partagées aux autres programmes, ce qui montre la qualité du suivi, et le souci d'amélioration continue.
- 14 La cellule qualité accompagne les coordonnateurs (rappels de dates butoir, enquêtes types, etc.), veillant au respect des étapes et à la cohérence globale du processus.

RECOMMANDATION

- 1 La culture de la qualité est profondément ancrée au sein de la HEPL : les observations recueillies via les enquêtes débouchent régulièrement sur des recommandations et, après validation, sur des améliorations concrètes. Il importe de poursuivre cette démarche, qui garantit une réactivité et un alignement des pratiques avec les besoins identifiés, et de maintenir l'implication de l'ensemble des parties prenantes (étudiant·es, enseignant·es, professionnel·les, direction) dans ce processus d'ajustement permanent.

Conclusion

Au terme de cette analyse globale, plusieurs éléments positifs ressortent clairement, ainsi que des enjeux majeurs pour les années à venir.

En termes de points forts :

- Qualité de l’alternance et pertinence pour le marché : le master FM répond à un réel besoin du secteur, avec une immersion terrain soutenue et un solide réseau d’entreprises partenaires (BELFA notamment).
- Culture de la qualité et dynamique d’amélioration continue : le suivi des actions et la mise en place de plans d’action s’inscrivent dans une démarche institutionnelle bien rodée, avec une coordination qualité attentive aux retours des différentes parties prenantes.
- Richesse des partenariats et professeur·es invité·es : l’ouverture vers le monde professionnel, grâce à une multitude d’intervenant·es extérieur·es, élargit le regard des étudiant·es et facilite l’adéquation du programme aux besoins du secteur.

En termes de défis et enjeux pour les six prochaines années :

- Vigilance concernant les compétences *hard* : si la vocation managériale du master est reconnue, plusieurs interlocuteur·trices soulignent la nécessité de consolider certains acquis techniques pour mieux répondre à l’évolution rapide des bâtiments et des infrastructures. À co-construire avec les entreprises partenaires et notamment celles recrutant des alternant·es.
- Communication ciblée et attractivité : la notoriété du métier de facility manager reste insuffisante pour recruter un nombre suffisant d’étudiant·es ; il faudra donc intensifier les campagnes de valorisation (réseaux sociaux, alumni, partenariats internationaux) et clarifier l’identité du master FM.
- Accentuer l’accompagnement linguistique : le néerlandais demeure un levier important pour l’employabilité, surtout en Flandre et aux Pays-Bas, tandis que l’anglais est incontournable pour l’international au sens large. Un soutien plus différencié, tenant compte de l’hétérogénéité des niveaux, restera essentiel pour consolider la valeur ajoutée du diplôme.
- Consolidation de la gouvernance et de la coordination : un rééquilibrage des rôles entre coordinateur·trices, ainsi qu’un accompagnement pédagogique renforcé pour les professeur·es invité·es, contribueront à pérenniser la qualité du programme et la continuité des activités en cas d’aléas (absence, départ).
- Poursuivre l’ouverture à l’international (mobilités courtes, partenariats transfrontaliers) et maintenir un dialogue étroit avec les entreprises (comité d’expert·es, *job dating*, retours structurés) constitueront également des leviers déterminants pour le rayonnement du master FM au cours des prochaines années.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Sciences économiques
et de gestion
2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

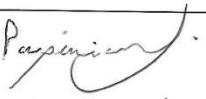
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

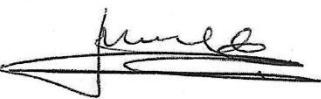
Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
Synthèse	Faiblesse	2	Le dispositif de soutien pédagogique est déjà en place, notamment à travers la Cellule d'appui pédagogique et numérique. Il est d'ailleurs inscrit dans le Plan stratégique institutionnel de la Haute École de la Province de Liège. L'utilisation de ce dispositif relève toutefois de la liberté pédagogique des enseignants, qu'ils soient maîtres-assistants ou professeurs invités. Ce choix s'inscrit dans le respect de l'autonomie professionnelle des enseignants et prend en compte la diversité de leurs pratiques, de leurs besoins et de leurs contraintes, notamment en matière de temps et de charge d'enseignement.
Synthèse	Faiblesse	8	L'hétérogénéité des étudiants est un facteur indépendant de la volonté de la Haute École. D'une part, il s'agit de la nature même du Master en Facility Management qui intègre des étudiants des départements économiques, juridiques et techniques. D'autre part, cette hétérogénéité est voulue par le législateur lorsque les masters en alternance dits « orphelins » ont été mis en place dès 2011.
Synthèse	Recomm.	5	Nous comprenons cet intérêt à l'ouverture à la culture internationale. Toutefois, nous tenons à préciser qu'ils ont déjà l'opportunité de participer à un ERASMUS Court en M1 et en M2. Concernant la pratique du néerlandais, nos étudiants ont la possibilité de participer aux événements, workshops, ateliers et formations de belfa dans cette langue également. Nos étudiants peuvent également prendre place au student challenge World Workplace Europe organisé par l'IFMA aux Pays-Bas.
Synthèse	Recomm.	8	Le soutien à la recherche est déjà en place et figure dans le Plan stratégique institutionnel de la Haute École de la Province de Liège. Ce soutien se concrétise notamment par l'octroi de dixièmes d'équivalents temps plein (ETP), attribués en fonction de la charge de travail liée aux projets de recherche. L'allocation de ces moyens tient compte de la nature et de l'ampleur des projets, ainsi que des contraintes spécifiques des enseignants-chercheurs, dans le respect de leur engagement volontaire dans les activités de recherche. En complément, des appels internes à

			projets sont régulièrement organisés et un accompagnement méthodologique est proposé afin de soutenir le montage, le suivi et la valorisation des projets.
1.4	Recomm.	2	3 réunions pédagogiques sont prévues annuellement. La première a lieu au premier quadrimestre et tous les professeurs (également les invités) sont invités à y participer.
2.2	Recomm.	3	Concernant la clarification du rôle de tuteur.rice : deux guides de l'alternance existent déjà. Le premier est proposé par AGORA – la fédération professionnelle et transmise aux entreprises par la coordination du master HEPL. Le second a été rédigé par la HEPL et le Labset d'ULiège. Il est transmis aux entreprises et aux alternants.
3.2	Constat	11	Nous comprenons l'intérêt indéniable d'un accompagnement accru et régulier dans le processus de rédaction du mémoire. Cependant, nous tenons à préciser que de nombreuses actions sont déjà en place. 1. L'initiation au processus méthodologique en M1 dans le séminaire d'acquisition de compétences 2. Le suivi de rédaction pendant toute l'année de M2 par un professeur attitré à chaque étudiant : le promoteur 3. Le suivi méthodologique en M2 dans le séminaire d'acquisition de compétences. 1 semaine sur 2 pendant toute l'année soutenu par des échéances intermédiaires formelles.
3.4	Recomm	5	La Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) est déjà en place à la Haute École de la Province de Liège. Ce soutien se concrétise notamment par une cellule spécifique, qui, à la demande de l'étudiant, l'aide à la rédaction de son dossier, fait transiter ce dernier par les différentes instances référentes et communique avec l'étudiant au sujet de l'état d'avancement.
4.3	Recomm.	2	La méthodologie relative aux EEE a connu quatre évolutions. Il est exact que, lors d'une des phases antérieures, aucun temps n'était prévu en classe pour permettre aux étudiants de compléter le questionnaire, notamment au moment de l'évaluation institutionnelle de la HEPL. Toutefois, lors de l'évaluation du FM, les experts ont pu constater qu'un temps avait bien été dédié à cet exercice en classe. Nous comprenons dès lors cette recommandation comme une invitation à poursuivre et systématiser cette bonne pratique.
4.3	Recomm	6	La mise en avant des dispositifs d'inclusion est assurée par le service compétent, qui veille à informer régulièrement la communauté étudiante et enseignante des aides disponibles. Ce service joue un rôle central dans l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques, en collaboration avec les équipes pédagogiques. Des actions de sensibilisation, de communication ciblée et un accompagnement individualisé sont également mis en place afin de favoriser une inclusion effective au sein de l'institution.

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

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation


Ferrinier
Directeur Départemental
Geoffrey FERRINIER



Nathalie TRAMONTE