

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Département des Sciences sociales et communication
Bachelier en Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL)

Date d'évaluation externe : 01 octobre 2025
Date de publication du présent rapport sur le site de la
HEPL : 20 novembre 2025

Simona Stirbu

Frédéric
Caucheteur

Marie-Francoise
Debrackeleer

Anaïs Bamba

Table des matières

I. Gestion des ressources humaines : Haute Ecole de la Province de Liège	2
A. Contexte de l'évaluation	2
B. Composition du comité	3
II. Synthèse	3
A. Recommandations principales programme	4
B. Recommandations principales qualité	4
III. Présentation de l'établissement et des programmes évalués.....	5
IV. Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.	8
V. Critère Programme.....	9
A. Introduction	9
B. Constats	10
C. Recommandations.....	12
VI. Critère Qualité	13
A. États des lieux institutionnels impactant la démarche qualité du cursus de formation GRH	13
B. Constats concernant la démarche qualité spécifique au cursus GRH	15
C. Recommandations.....	16
VII. Conclusion	17
VIII. Droit de réponse de l'établissement.....	18

Note préliminaire

Le présent dossier adopte une approche qui privilégie les formulations neutres, les termes épicènes et les reformulations, sans recourir à l'écriture inclusive, tout en garantissant une inclusion totale.

I. Gestion des ressources humaines : Haute Ecole de la Province de Liège

A. Contexte de l'évaluation

Un comité d'experts mandaté par la Haute Ecole de la Province de Liège a procédé en 2025-2026 à l'évaluation continue du bachelier en Gestion des ressources Humaines (GRH) dans le cadre de l'évaluation du département des Sciences sociales et communication. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente organisée par l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES).

Dans ce cadre, le comité d'experts pour l'évaluation continue, accompagné par une secrétaire, a réalisé une visite à distance à la Haute Ecole de la Province de Liège. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement, centré sur les recommandations principales du précédent rapport AEQES à la charge du cursus, 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 Gestion des Ressources Humaines, 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 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

B. Composition du comité

- Simona Stirbu, expert qualitatif, Haute Ecole Charlemagne ;
- Frédéric Caucheteur, expert pair, Director France / HR Senior partner Belgium / Career Development / Health & Security
- Marie-Francoise Debrackeleer, expert de l'éducation, Haute Ecole de Liège ;
- Anaïs Bamba, expert étudiant, membre du conseil des étudiants HEPL.

II. Synthèse

Forces principales	Points de renforcement principaux
- Qualité de la relation entre enseignants - Qualité de la relation entre enseignants et étudiants - Esprit d'équipe - Qualité du réseau alumni malgré des améliorations possibles - Mise en place des recommandations du précédent rapport - Qualité des stages - Culture qualité - Implication des parties prenantes	Veiller à d'avantage : - D'intégration les IA dans les UE - De cohérence au niveau des canaux de communication - De participation des étudiants dans les différentes instances - D'anticipation et d'autonomie dans la recherche des stages - Faciliter l'accès aux formations continuées perçu actuellement comme compliqué - De formalisation de la démarche qualité - Réduire les redondances entre certaines UE ; - De coordination inter UE.

A. Recommandations principales programme

- 2.** Le comité d'experts recommande d'intégrer les IA directement dans les UE afin de préparer les étudiants à la réalité professionnelle, où les aides numériques sont largement utilisées. Il est important de se tenir informé des innovations numériques et de renforcer les liens entre les IA et les métiers, notamment via les comités de perfectionnement.
- 4.** Le comité d'experts recommande de structurer l'ouverture vers le monde extérieur selon un fil conducteur précis, avec un programme annuel de participations à des événements. Cette régularité permettrait de diversifier les interventions et d'alléger la charge administrative.
- 5.** Le comité d'experts recommande d'intégrer les étudiants de bloc 3 au réseau LinkedIn des alumni afin de faciliter la recherche de stage et la création de contacts professionnels. Les événements existants (stages, TFE, conférences, Jobskill...) pourraient contribuer à alimenter et renforcer ce réseau.
- 6.** Le comité d'experts recommande, comme prévu dans les conventions, de mettre en place systématiquement les moments de partage d'expériences entre étudiants, afin qu'ils puissent s'enrichir mutuellement des pratiques de stage de leurs pairs. Ces échanges, encadrés par un enseignant, pourraient permettre d'établir des liens directs avec les différentes unités d'enseignement. Le comité souligne également l'importance d'anticiper la recherche de stage, notamment en mobilisant le réseau LinkedIn étoffé.
- 7.** Le comité d'experts recommande de vérifier que les redondances identifiées, notamment dans les cours de langue, correspondent à une intention pédagogique assumée, et de supprimer les éléments trop répétitifs qui ne trouvent pas de lien direct avec le futur milieu professionnel. Dans ce contexte, les trois journées pédagogiques annuelles mentionnées dans le dossier d'autoévaluation prendraient tout leur sens.

B. Recommandations principales qualité

Le comité d'experts recommande de formaliser plus rigoureusement le processus de suivi de la démarche qualité, déjà attesté par un organigramme et divers outils institutionnels, afin d'en améliorer la lisibilité, de renforcer le suivi et d'accroître son impact pour les équipes ainsi que pour les parties prenantes internes et externes.

- 1.** Le comité d'experts recommande d'envisager des actions visant à encourager une plus grande implication des étudiants dans les organes décisionnels, tels que le conseil des étudiants ou le rôle de délégués de classe. Une communication renforcée sur l'intérêt et l'impact de ces engagements, ainsi que l'intervention du conseil des étudiants auprès des étudiants du cursus, pourraient constituer des pistes pertinentes pour favoriser leur participation.
- 8.** Le comité d'experts recommande d'instaurer un mécanisme clair, tel que décrit dans le DAE, pour informer les étudiants des résultats des évaluations des enseignements et du suivi des actions correctives. Cela garantirait la transparence,

impliquerait les étudiants dans l'amélioration des enseignements et valoriserait l'usage des EEE au sein du cursus.

III. Présentation de l'établissement et des programmes évalués

La Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion en 2007 de trois hautes écoles : la Haute Ecole Rennequin Salem, la Haute Ecole Léon-Eli Troclet et la Haute Ecole André Vésale. Elle relève des réseau CPEONS (Conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné). Son pouvoir organisateur est la Province de Liège. La HEPL est également membre du Pôle académique Liège-Luxembourg et de l'alliance d'universités européennes UNIGREEN.

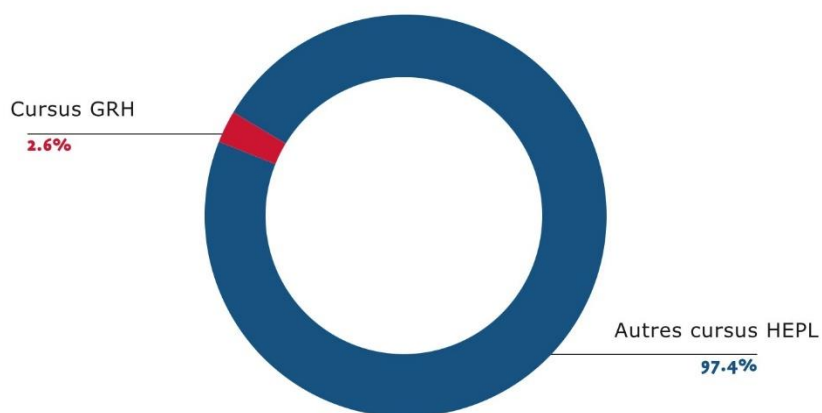
La HEPL dispense 70 formations regroupées en 12 domaines distincts. Selon le domaine auquel elles sont associées, les formations sont organisées sur des implantations différentes. La HEPL compte 11 implantations situées dans la province de Liège.

Le bachelier en GRH fait partie du département Sciences sociales et communication et est organisé sur le site d'Avroy et le campus 2000.

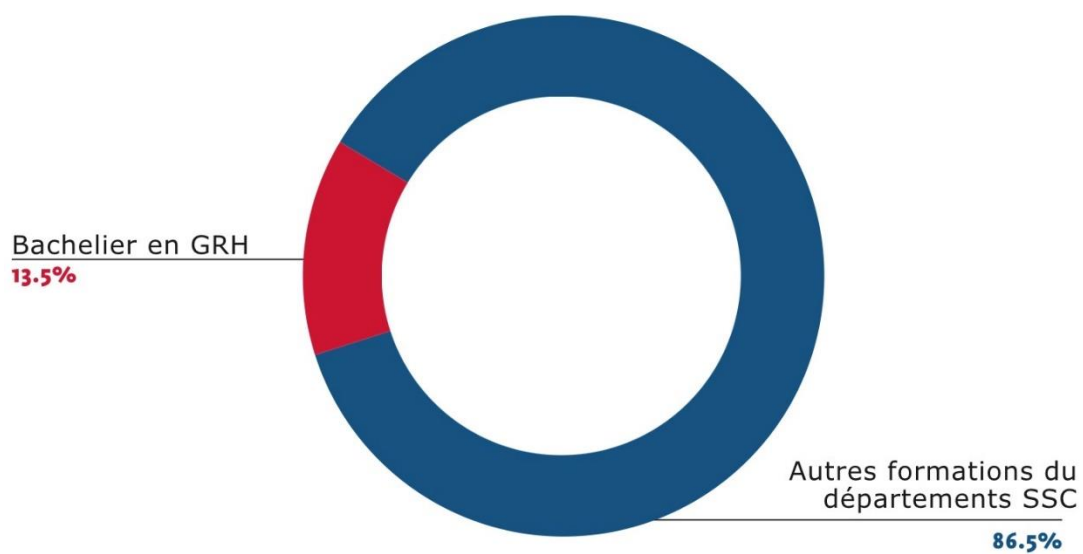
En 2024-2025, 292 étudiants étaient inscrits au bachelier en GRH à la HEPL. Ces 292 étudiants inscrits au bachelier en GRH représentaient 2.6% du nombre total d'étudiants inscrits dans l'ensemble des cursus proposés par la HEPL en 2024-2025, et 13.5% des étudiants inscrits dans l'ensemble des cursus proposés par le département des Sciences sociales et communication en 2024-2025¹.

¹ GIHEP : année de référence, 2024-2025.

Représentation des étudiants inscrits au bachelier en GRH VS étudiants inscrits à la HEPL pour l'année académique 2024-2025



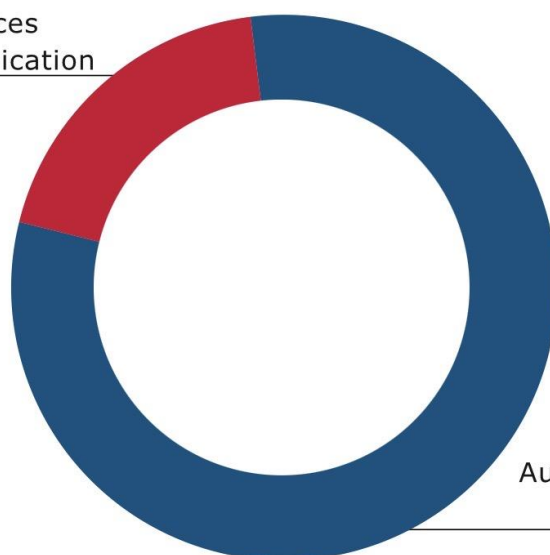
Représentation des étudiants inscrits au bachelier en GRH VS étudiants inscrits dans le Département "Sciences sociales et communication" pour l'année académique 2024 - 2025



Représentation des étudiants inscrits dans le Département "Sciences sociales et communication" VS étudiants inscrits à la HEPL pour l'année académique 2024 - 2025

Département Sciences
sociales et communication

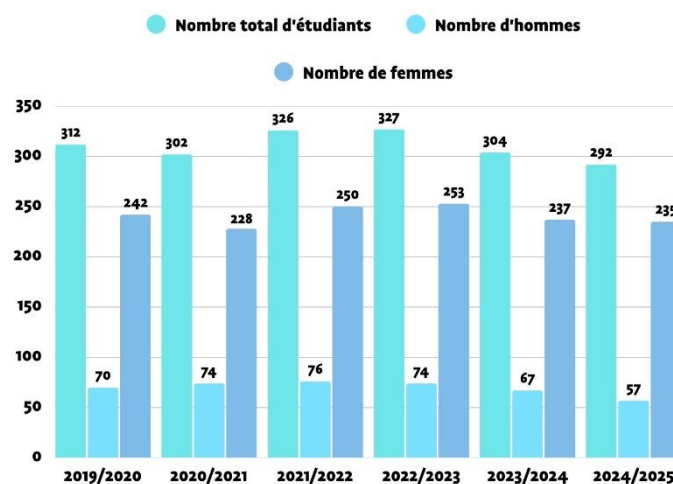
19.6%



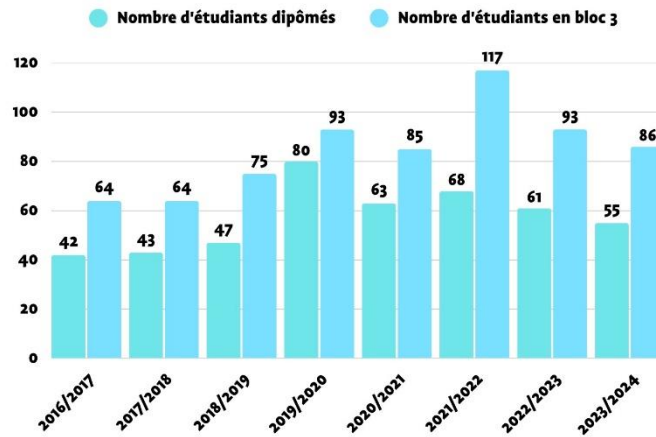
Autres départements de la
HEPL

80.4%

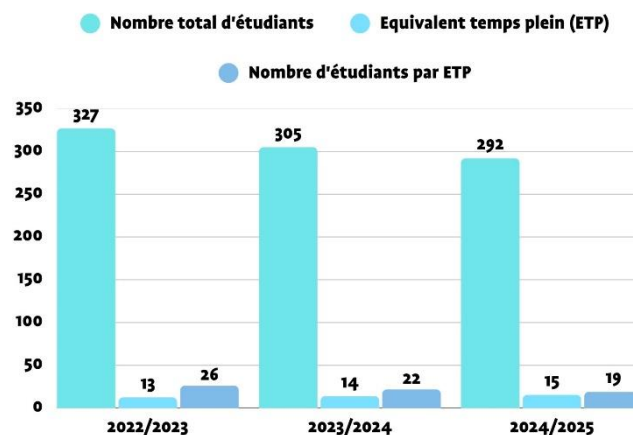
Evolution du nombre d'inscrits



Evolution du nombre de diplômés



Evolution du taux d'encadrement



IV. Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.

Plusieurs évolutions de contexte et de changement sont à mentionner depuis l'évaluation initiale de 2020-2021. Elles concernent les équipes de direction, des stages et des TFE, l'organigramme interne de l'établissement et un renouvellement important des enseignants et intervenants dans la formation.

Dans l'équipe de direction, la directrice présidente a été reconduite dans ses fonctions au 1^{er} mars 2024. La directrice du département des Sciences sociales et communication qui abrite la formation évaluée dans le présent rapport a pris ses fonctions, quant à elle, en octobre 2020. Cette dernière a malheureusement quitté ses fonctions le 1^{er} octobre 2025, le jour de l'évaluation externe. La direction présidence fait fonction pendant la transition.

La coordination générale du bachelier en Gestion des Ressources Humaines est attribuée à Madame Carine Müller. Cette dernière assure également la mission de coordonnatrice qualité. En ce qui concerne la coordination des stages et des TFE, une nouvelle répartition s'est faite, à la suite de l'engagement de nouveaux membres du personnel :

- En bloc 1, Mesdames Aurore Delhaye et Isabel Ramirez ont repris la coordination des stages, qui était prise en charge par Mme Katy Léonard, à partir de l'année 2024-2025.
- En bloc 2, Madame Elodie Hamoir a rejoint Madame Brigitte Plescia à partir de l'année 2022-2023.
- En bloc 3, les stages sont toujours coordonnés par Mesdames Nathalie Bourguet et Véronique Etienne, et depuis l'année 2023-2024, elles se partagent également la coordination des TFE.

Enfin, il est également important de mentionner que l'engagement de nouveaux membres du personnel a impacté positivement la prise en compte de recommandations émises lors du dernier rapport d'évaluation externe de 2021. Notamment les recommandations 2.4 et 2.8 du précédent rapport AEQES.

V. Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par le cursus de formation contribuent à la dynamique d'amélioration du programme, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

A. Introduction

De manière générale, le comité tient à souligner qu'un grand nombre de recommandations émises lors de la précédente évaluation de 2020-2021 ont été reprises par l'établissement. Elles ont été suivies d'effets positifs tant du point de vue de la conduite et du pilotage de l'établissement que sur les retombées d'ordre pédagogique sur les formations. On peut citer de manière non exhaustive, et largement documenté dans le dossier 1 du dossier d'auto-évaluation du département des Sciences sociales et communication et via le plan stratégique de la HEPL :

- La consolidation du système de management de la qualité en s'appuyant sur une volonté constante d'amélioration (objectif opérationnel 7.3 du plan stratégique institutionnel) ;
- La mise en place de méthodes d'enseignement innovantes en adéquation avec les évolutions de la société (objectif opérationnel 3.2 du plan stratégique institutionnel).

Le plan d'action a été adapté au fil du temps et est le témoin des actions futures qui seront engagées. En priorité, pour le bachelier, il s'agit de renforcer la coordination pédagogique inter UE (action 38 du plan stratégique du cursus GRH).

B. Constats

1. Le cursus de formation a défini et met en œuvre une politique de communication et des procédures efficaces de diffusion de l'information, relatives au programme évalué, auprès des parties prenantes internes

1. Le comité d'experts soulève le fait que de trop nombreux canaux de communication interne sont mis en place, et rendent difficile les échanges fructueux entre étudiants et enseignants. Les informations ont tendance à être multipliées inutilement. Cela s'apparente à une lourdeur informatique. Soit l'information est répétée, soit elle est oubliée.

2. Le cursus de formation GRH a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme d'études

2. Le comité d'experts a relevé le fait que l'IA était actuellement prise en compte, notamment lors de la rédaction des TFE. Cependant, il ne semble pas que les IA soient implémentées dans les UE spécifiquement afin de préparer les étudiants à leur futur milieu professionnel. Par exemple, comment s'en servir dans le cadre de la gestion des emplois et des parcours professionnels ? Comment s'en servir comme un outil pour soutenir le rôle et l'évolution RH au sein des organisations ? Comment assurer une certaine éthique dans son utilisation ? Comment assurer une veille aux technologies et à l'innovation ? Jusqu'à présent, le contact avec les IA se fait notamment par la participation à des conférences, voire des formations, sur le sujet. Cependant, cela reste plutôt théorique, peu pratique.

3. Le comité constate que le corps professoral semble bien au clair avec l'intérêt de se former et de rester à jour dans les connaissances pour rendre la formation pertinente. Des formations en interne sont proposées. D'autres, en externe, le sont également. Cependant, les démarches administratives semblent lourdes pour les enseignants.

4. Les pratiques en stage et l'accueil de professionnels en classe ne sont pas les seuls moyens de créer des liens avec le monde extérieur. En effet, il existe de nombreux moyens, tels que la participation à des événements extérieurs. Cependant, il a été constaté que cela représente une lourdeur administrative pour les enseignants.

5. Le comité d'experts a souligné la qualité du réseau alumni via LinkedIn. De nombreux anciens y sont inscrits de manière active et représentent un terrain intéressant pour les pratiques en stage. Cependant, ce réseau est alimenté principalement par des anciens étudiants.

Le programme a mis en place un comité de perfectionnement en septembre 2025 réunissant la direction, la coordination qualité et pédagogique, des étudiants et des alumni. Lors de ce comité, il est prévu que les participants soient questionnés sur différents volets et aspects de la formation afin d'apporter un avis éclairé, de même que de potentielles suggestions et voies d'orientation pour le déroulé de la formation et l'adaptation continue des programmes. Chaque réunion doit dresser un état des lieux et un suivi des actions menées entre deux réunions (PV).

3. Le cursus de formation GRH a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme d'étude.

6. Le comité d'experts a été agréablement surpris par la qualité du suivi des étudiants par les enseignants lors des pratiques en stage. Les moments de pratique professionnelle préparent réellement les étudiants aux futurs mondes professionnels. Chaque bloc présente un niveau de difficulté croissant et offre à l'étudiant un moment de réflexivité et de prise de conscience des compétences attendues sur le terrain. Les grilles d'évaluation proposées sont comprises et guident les étudiants. Néanmoins, la recherche de stage apparaît peu aisée, principalement pour les étudiants de bloc 1. De plus, les retours réflexifs réalisés en supervision collective après les stages ne semblent pas être systématiquement organisés, alors qu'ils sont pourtant prévus dans les conventions de stage. Les supervisions individuelles entre le superviseur et l'étudiant, en revanche, paraissent se dérouler de manière régulière.

7. Le comité d'experts a constaté qu'il existait des redondances entre les AA, notamment celles de langue. Celles-ci sont signalées comme voulues et nécessaires par le corps professoral, mais pas toujours pertinentes dans le chef des étudiants, qui perdent la vision globale du bachelier professionnalisant.

4. Le cursus de formation GRH a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme d'études

8. Le comité d'experts a soulevé le manque de connaissances et de clarté quant aux différents services proposés par la HEPL (services aux étudiants, service d'aide à la réussite, secrétariats étudiants...) et regrette le flou engendré dans l'esprit des étudiants qui ne savent pas à qui s'adresser en cas de problèmes, quel qu'il soit.

9. Le comité d'experts relève positivement la relation existante entre les étudiants et les enseignants. Celle-ci est saine et harmonieuse. Une réelle confiance s'est instaurée, ce qui facilite le suivi des stages. De même, la relation entre les enseignants démontre un esprit d'équipe bien ancré. Ceci est important car cela facilite l'intégration des nouveaux agents qui mentionnent souvent leur difficulté à comprendre le fonctionnement institutionnel (malgré les démarches déjà entreprises par l'institution).

C. Recommandations

1. Une réduction du nombre de canaux de communication interne et/ou une précision quant aux spécificités de chacun devraient être envisagés. Dès le début de l'année, les différents moyens devraient être exposés aux étudiants / enseignants, et leur usage devrait être spécifié. Une simplicité d'usage faciliterait les échanges, et les informations recherchées seraient rapidement trouvées comme le prévoit l'action institutionnelle.

2. Il serait intéressant d'introduire les IA dans les UE directement dans le but de préparer les étudiants à la réalité professionnelle, dans laquelle les aides numériques ont clairement pris de l'ampleur. Afin de ne pas marquer un décalage entre la formation proposée par la HEPL et le monde professionnel, il est important de se tenir au courant régulièrement des innovations numériques, et de se former à cela. Il serait pertinent de renforcer les liens entre les IA et le métier. Les comités de perfectionnement tels qu'envisagés par le cursus pourraient être utilisés en partie à cette fin.

3. Le comité d'experts, sur la base de l'entretien mené avec les enseignants, recommande d'alléger les démarches administratives liées aux formations, qu'elles soient internes ou externes, ou, à défaut, d'en expliciter l'utilité et les modalités d'utilisation, n'ayant toutefois pas pu en vérifier le fonctionnement concret. Il serait par exemple envisageable de demander l'intervention d'un responsable du traitement des dossiers de demandes de formations pour expliquer et clarifier les démarches et essayer, ainsi, de les comprendre et ou de les faciliter.

4. Au même titre qu'une formation continuée pour les enseignants, l'ouverture vers le monde extérieur pour les étudiants devrait avoir son fil conducteur. Un programme précis de participations à des événements extérieurs pourrait être proposé chaque année. Cela pourrait exclure l'idée que ce soient toujours les mêmes UE qui invitent des intervenants extérieurs. La régularité d'organisation, par sa répétition, pourrait alléger la charge administrative.

5. Le comité d'experts recommande d'intégrer les étudiants de bloc 3 au réseau LinkedIn des alumni, afin de faciliter leur recherche de stage et de favoriser la création de contacts utiles pour leurs futures démarches professionnelles. Les événements déjà organisés (stages, TFE, conférences, Jobskills, etc.) pourraient également servir à alimenter et renforcer ce réseau.

6. Le comité d'experts recommande, comme prévu dans les conventions, de mettre en place systématiquement les moments de partage d'expériences entre étudiants, afin qu'ils puissent s'enrichir mutuellement des pratiques de stage de leurs pairs. Ces échanges, encadrés par un enseignant, pourraient permettre d'établir des liens directs avec les différentes unités d'enseignement. Le comité souligne également l'importance d'anticiper la recherche de stage, notamment en mobilisant le réseau LinkedIn étoffé.

7. Le comité d'experts recommande de vérifier que les redondances identifiées, notamment dans les cours de langue, correspondent bien à une intention

pédagogique assumée. Il invite également à supprimer les éléments trop répétitifs qui ne trouvent pas de lien direct avec les exigences du futur milieu professionnel. Dans ce contexte, les trois journées pédagogiques par an mentionnées dans le dossier d'autoévaluation prendraient tout leur sens.

8. Il conviendrait de vérifier que les actions prévues dans le plan stratégique institutionnel relatives à la communication sur les différents services ont bien été mises en œuvre, ou d'en envisager d'autres afin de mieux faire connaître ces services et leurs missions. Cela permettrait aux étudiants d'identifier plus facilement les personnes vers qui se tourner en cas de besoin et de se sentir davantage accompagnés. Par exemple, il pourrait être pertinent d'inviter les responsables de ces services à présenter leur rôle lors d'un événement dédié. Une meilleure visibilité des interlocuteurs contribuerait ainsi à renforcer la clarté et l'efficacité de la communication interne.

9. Le comité des experts propose la mise en place d'un dispositif de mentorat, dans lequel un enseignant expérimenté accompagnerait un nouvel agent afin de lui présenter l'institution, le campus, le cursus de formation et son fonctionnement. Ce mentorat ne devrait toutefois pas se limiter à une phase d'accueil : il serait souhaitable qu'il s'inscrive dans la durée, sous la forme d'un accompagnement continu où un agent joue le rôle de guide tout au long de la carrière d'un autre.

VI. Critère Qualité

Le cursus de formation s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes au cursus de formation et à l'établissement.

A. États des lieux institutionnels impactant la démarche qualité du cursus de formation GRH

La HEPL est parmi les plus grandes hautes écoles de la FWB par son nombre d'étudiants et d'enseignants. Elle résulte de diverses fusions opérées au fil des ans. Les objectifs stratégiques de l'établissement regroupant de nombreux cursus de formation ont été établis sur la base d'un travail collectif mené il y a quelques années avec l'appui d'une société externe spécialisée dans les évaluations externes. Le plan stratégique résultant se décline en l'énoncé de missions et d'une vision pour l'établissement s'appuyant sur un certain nombre de valeurs. Il en résulte huit objectifs stratégiques ventilés sur les différentes missions de l'établissement, la formation, la recherche, le cadre de vie, les partenariats, la gestion des ressources humaines, le pilotage et la durabilité.

La qualité occupe une place importante dans cette stratégie, comme en témoigne le renforcement de toutes les équipes dédiées au sein de l'établissement et au sein de toutes les sections. Des réunions régulières ont lieu entre les différents acteurs de la démarche qualité à tous les niveaux de l'établissement.

Le plan d'action de chaque section est traduit en une succession d'actions très opérationnelles, de sorte que la qualité se retrouve intégrée dans les réunions pédagogiques et formalisée par le coordonnateur de chaque section. Des réunions pédagogiques sont, en effet, organisées au minimum trois fois par an dans l'ensemble de la HEPL par le coordonnateur qualité de chaque section, ce qui permet d'actualiser régulièrement l'analyse SWOT dans le domaine de la formation et d'adapter le plan d'action en conséquence. Il revient à chaque direction de département de prioriser les actions et de veiller à leur mise en place.

La culture qualité est diffusée à toutes les parties prenantes de l'établissement par le biais de la plateforme Teams qui centralise et porte à la connaissance de tous les documents et fiches actions dédiés à la démarches qualité.

Les processus sont formalisés par la rédaction des fiches actions qui reprennent les objectifs de ces actions, le calendrier associé et la ou les personnes responsables de cette action.

La plateforme Teams et l'Ecole Virtuelle portent à la connaissance de tous les fiches actions et les documents dédiés à la démarche qualité pour être consultés à tout instant. Les fiches étant interactives, elles obligent à une implication de tous les acteurs qui partagent, de fait, les mêmes valeurs et objectifs.

Les partenaires de la formation interagissent avec les autorités de l'établissement soit lors du suivi des stagiaires, soit de manière plus formelle en participant au comité de perfectionnement. Ils peuvent ainsi suivre les évolutions des pratiques et des programmes des formations en fonction des modifications qu'ils souhaitent suggérer.

Depuis l'évaluation précédente, les ressources dédiées à la démarche qualité ont été renforcées à la fois au niveau institutionnel et au sein de chaque formation. Deux personnes sont engagées à temps plein pour assurer la démarche qualité de l'établissement. Un dixième a aussi été octroyé à chaque coordonnateur qualité de section, afin qu'il puisse exercer pleinement ses missions. Cette augmentation de ressources dédiées à la démarche qualité a contribué à une amélioration notable de la communication horizontale et verticale entre les parties prenantes.

La cellule qualité institutionnelle s'empare de la démarche qualité au sein de la HEPL par vagues successives entre deux évaluations réalisées par l'AEQES. Cette évaluation interne porte sur les aspects de la vie de l'établissement et de ses missions. Elle concerne ainsi toutes les parties prenantes à la fois internes (les enseignants, les étudiants, le personnel administratif et le collège de direction) et externes (les anciens étudiants, les différents partenaires et le monde

professionnel). Chacun est sollicité de manière formelle pour actualiser l'analyse SWOT de son environnement, rechercher et proposer des pistes d'action.

La HEPL apparaît clairement en ordre de marche pour piloter les démarches qualité à travers la mise en place d'outils systématisés comme des tableaux interactifs et des ressources de communication étendues et accessibles à tous par le canal Teams. L'usage collectif de Teams apporte en effet une réelle plus-value dans le suivi des programmes et des actions menées, y compris dans le domaine de la qualité. L'outil permet une visualisation par toutes les parties prenantes des actions en cours disposées sous la forme de fiches et de tableaux interactifs avec un calendrier associé et des prises de responsabilités affichées.

Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ont lieu dans 3 UE par bloc à la fin de chaque quadrimestre sur la base d'un même questionnaire pour tous les étudiants. Les résultats des EEE sont portés à la connaissance de la direction de chaque enseignant concerné. En cas d'éventuelle difficulté, la direction cherche à accompagner l'enseignant avec l'appui de la CAPN. Cette modalité de fonctionnement permet au cursus d'évaluer toutes ces UE sur un cycle de 3 ans, permettant ainsi à l'ensemble des enseignants intervenant dans une UE de mettre en place des actions dans un temps suffisant avant une nouvelle évaluation. De la sorte, les actions mises en place ont le temps de porter leurs fruits.

B. Constats concernant la démarche qualité spécifique au cursus GRH

- Le cursus de formation GRH a établi l'analyse de son programme d'études et construit un plan d'action visant son amélioration continue.
1. Le comité d'experts constate que la participation formelle des étudiants dans les instances de gouvernances du cursus (telles que les conseils de département ou les commissions) n'est pas documentée dans le dossier. Il est regrettable de remarquer que les étudiants ne sont pas plus présents dans tous ces services. La présence éventuelle de délégués de classe n'est, elle non plus, pas mentionnée.
 2. Le comité d'experts relève que le plan stratégique du cursus comporte des indicateurs globaux de satisfaction des différentes parties prenantes. Toutefois, les fiches ne mentionnent pas systématiquement d'indicateurs spécifiques permettant d'évaluer la réussite des actions engagées (par exemple, fiche action 38). De plus, certaines actions sont présentées comme terminées, mais ne font l'objet d'aucune évaluation, ce qui rend difficile l'appréciation de leur efficacité réelle.
 3. Le comité constate que, pour un lecteur externe, certaines fiches actions ne sont pas assez explicitées, puisque les informations ne vont pas au-delà de leur seul intitulé (ex. Fiches 32 et 38). Ceci ne permet pas de bien en comprendre les objectifs et les modalités de mise en œuvre.

4. Le comité d'experts soulève que le portfolio fait mention d'un double passage annuel du coordonnateur qualité dans les classes. Cependant, seul un passage est documenté pour l'année 2024-2025. De plus, deux documents différents sont utilisés pour le calendrier et le plan de suivi, ce qui peut générer des confusions et une perte d'informations si les membres de l'équipe ne s'appuient pas sur un référentiel commun.
5. Pour le comité d'experts, certains livrables sont bien présents, mais leur nombre apparaît limité au regard du volume d'actions engagées. De plus, l'absence de numérotation complique leur repérage par un lecteur externe.
6. Le comité voit que le portfolio du cursus GRH prévoit une section consacrée aux actions menées pour informer et recueillir les attentes des différentes parties prenantes. Le comité salue cette volonté de transparence et de dialogue, mais constate que le dossier associé à cette section est actuellement vide.
7. Le comité d'experts a remarqué que le document de suivi des recommandations (Annexe 1 AEQES) était présent dans le portfolio, mais il semble ne pas être complètement à jour. En effet, plusieurs informations sont manquantes.
8. Le comité d'experts a constaté que les enseignants disposent des résultats des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) et peuvent les exploiter lors des journées pédagogiques pour améliorer leur pratique. Cependant, malgré la disponibilité de ces résultats sur l'Ecole Virtuelle pour les enseignants, la direction et les étudiants, ces derniers ne semblent pas correctement informés des conclusions et, surtout, du suivi envisagé pour les actions qui en découlent.

C. Recommandations

1. Le comité des experts recommande d'envisager des actions visant à encourager les étudiants à s'investir davantage dans les différents organes décisionnels, au sein du conseil des étudiants ou en tant que délégués de classe. Une meilleure communication sur l'intérêt et l'impact de ces engagements, ainsi que l'intervention du conseil des étudiants auprès des étudiants du cursus en gestion des ressources humaines pourraient constituer des pistes pertinentes à explorer pour renforcer leur participation.
2. Le comité recommande de compléter chaque fiche d'action afin de faciliter la compréhension, en particulier pour un lecteur externe ou un nouvel enseignant. Cette démarche contribue également à une meilleure intégration des nouveaux agents en leur fournissant des informations précises et fiables. Plus concrètement, il est recommandé de définir pour chaque action des indicateurs spécifiques, d'évaluer systématiquement les actions en fonction de ces indicateurs, puis d'ajuster et d'améliorer les actions sur la base des résultats obtenus.
3. Le comité d'experts recommande de compléter chaque fiche action afin qu'elle fournisse des informations claires et détaillées sur les objectifs, les modalités de mise en œuvre et les résultats attendus. Cela permettrait à un lecteur externe de

comprendre pleinement le sens et la portée de chaque action, tout en facilitant l'intégration des nouveaux membres ou enseignants impliqués.

4. Le comité d'experts recommande de s'assurer que toutes les interventions du coordonnateur qualité soient systématiquement documentées conformément aux pratiques annoncées, et de consolider le calendrier et le plan de suivi en un référentiel unique et partagé. Cela permettrait de garantir la cohérence des informations et d'éviter toute confusion ou perte de données au sein de l'équipe.

5. Le comité d'experts recommande de vérifier si l'ensemble des livrables est bien présent pour refléter l'ensemble des actions engagées et de les numéroter de manière cohérente. Cela faciliterait leur repérage et leur compréhension par un lecteur externe.

6. Le comité d'experts recommande de compléter la section du portfolio consacrée aux actions menées pour informer et recueillir les attentes des parties prenantes, afin de fournir des informations claires et accessibles et de permettre aux parties prenantes de prendre connaissance des actions réalisées.

7. Le comité d'experts recommande de compléter et de finaliser le document de suivi des recommandations (Annexe 1 AEQES) afin qu'il reflète l'ensemble des actions entreprises en réponse aux recommandations antérieures.

8. Le comité d'experts recommande de mettre en place un mécanisme clair pour informer les étudiants des résultats des évaluations des enseignements et du suivi prévu des actions correctives, comme le décrit le DAE. Cela permettrait de garantir la transparence, d'impliquer les étudiants dans le processus d'amélioration des enseignements et de valoriser l'utilisation des EEE au sein du cursus.

VII. Conclusion

La Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL) est un établissement important par son nombre d'étudiants et son offre de formation. L'établissement est structuré en sept départements disciplinaires dont le département des Sciences sociales et communication qui abrite le bachelier en Gestion des Ressources Humaines qui fait l'objet de la présente évaluation.

L'établissement mène une politique volontariste de la qualité qui se traduit par la mise en place, le maintien, voire le renfort lorsque nécessaire des structures au service de la qualité. Les outils de suivi de la qualité sont détaillés et portés à la connaissance de tous par le biais de la plateforme Teams et par l'Ecole Virtuelle ainsi qu'au moyen de tableaux interactifs. Le plan d'action est suffisamment détaillé pour que, de fait, la qualité s'introduise dans les réunions pédagogiques pour être ensuite formalisée par la coordination des sections.

L'analyse du comité d'experts met en évidence une formation vivante, ancrée dans la réalité professionnelle et portée par une équipe enseignante investie et à l'écoute de ses étudiants, mais souligne plusieurs axes de vigilance et pistes

d'amélioration. Sur le plan pédagogique, l'intégration des outils d'intelligence artificielle dans les UE reste à structurer pour préparer les étudiants aux réalités du monde professionnel. De plus, la communication interne gagnerait à être clarifiée afin d'améliorer la cohérence entre UE et la circulation de l'information. Aussi, les stages pourraient être enrichis par des espaces collectifs de retour d'expérience et par une anticipation accrue dans leur préparation. Enfin, le renforcement du réseau alumni et son articulation avec les activités de fin de parcours offriraient un levier pertinent d'insertion professionnelle.

Concernant la démarche qualité, les outils institutionnels sont solides, mais leur formalisation doit être consolidée : suivi des fiches action, actualisation des indicateurs et meilleure diffusion des résultats des EEE aux étudiants. Enfin, la participation étudiante dans les instances décisionnelles constitue un enjeu important pour une gouvernance plus partagée et une culture qualité pleinement vécue.

En définitive, le bachelier en GRH dispose d'assises robustes et d'un potentiel de développement certain. Les recommandations du comité ne révèlent pas des faiblesses structurelles, mais bien des opportunités pour renforcer la cohérence et l'ouverture du programme en phase avec les valeurs et les ambitions de la HEPL.

VIII. Droit de réponse du département et du cursus

Le département et le cursus n'ont pas émis de droit de réponse au rapport final d'évaluation, le droit de réponse formulé à la suite du rapport préliminaire ayant été entièrement pris en compte dans la version finale du rapport.