



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Management du tourisme et des loisirs

Haute École en Hainaut (HEH)

Audrey MILTON

Ophelie CREVE
Sarah VANKEERBERGHEN
Philippe VIALON

28.06.2019

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs : Haute École en Hainaut.....	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.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme.....	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme.....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	15
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	17
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	17
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	17
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	18
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	20
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	20
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	20
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	20
Conclusion	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

Management du tourisme et des loisirs : Haute École en Hainaut

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation du cluster « Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière ». Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 18 et 19 octobre 2018 à la Haute École en Hainaut, sur l'implantation de Tournai, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts 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 six représentants des autorités académiques, sept membres du personnel, treize étudiants, sept diplômés et cinq représentants 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

- Audrey MILTON, experte en gestion de la qualité et présidente du comité d'évaluation
- Ophélie CREVE, experte en gestion de la qualité
- Sarah VANKEERBERGHEN, experte étudiante
- Philippe VIALON, expert pair

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

FORCES PRINCIPALES

- Structure à taille humaine
- Bonne volonté des personnels ; le côté humain et une équipe très motivée
- Importance accordée aux échanges interpersonnels
- Présence d'une Commission qualité
- Programme concentré sur 2 axes – Langues et Projets
- Partenariat avec la Flandre et la France via des projets
- Programme qui satisfait tous les groupes de personnes rencontrés
- Collaborations avec Le Pole Académique Hainuyer
- Stages et projets internationaux
- Aides à la réussite

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Petite équipe risquant un manque de diversité des idées et des pratiques pédagogiques
- Trop peu d'experts du tourisme dans le cursus
- La communication interne fonctionne selon des modes informels et manque de systématisation
- Manque de liens avec la recherche
- Bibliothèque manquant de ressources actualisées
- Pas assez de développement de l'autonomie de l'étudiant
- Pédagogie traditionnelle de transmission de savoirs. Les nouvelles technologies très peu abordées.
- Le tourisme international est négligé, l'attention portée au tourisme local est trop importante
- Encadrement de projets fondé sur la bonne volonté des enseignants qui les portent

OPPORTUNITÉS

- Monter davantage de la publicité et la visibilité et se profiler plus avec les projets en vue du recrutement
Opportunité d'incorporer davantage les aspects internationaux dans le programme et d'élargir les partenariats à des groupes internationaux
- Possibilité de profiter de la mobilité étudiante et enseignante
- Opportunité de consulter et d'incorporer plus de contact pour les étudiants avec le monde professionnel et de la recherche pour assurer un enseignement au courant avec les dernières tendances dans le secteur

MENACES

- Manque de contact avec les dernières tendances en tourisme risque à rendre la formation datée
- Risque de perte d'inscriptions d'étudiants si la teneur du nouveau programme n'est pas plus expliquée et si un effort de communication vers l'extérieur n'est pas mené

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

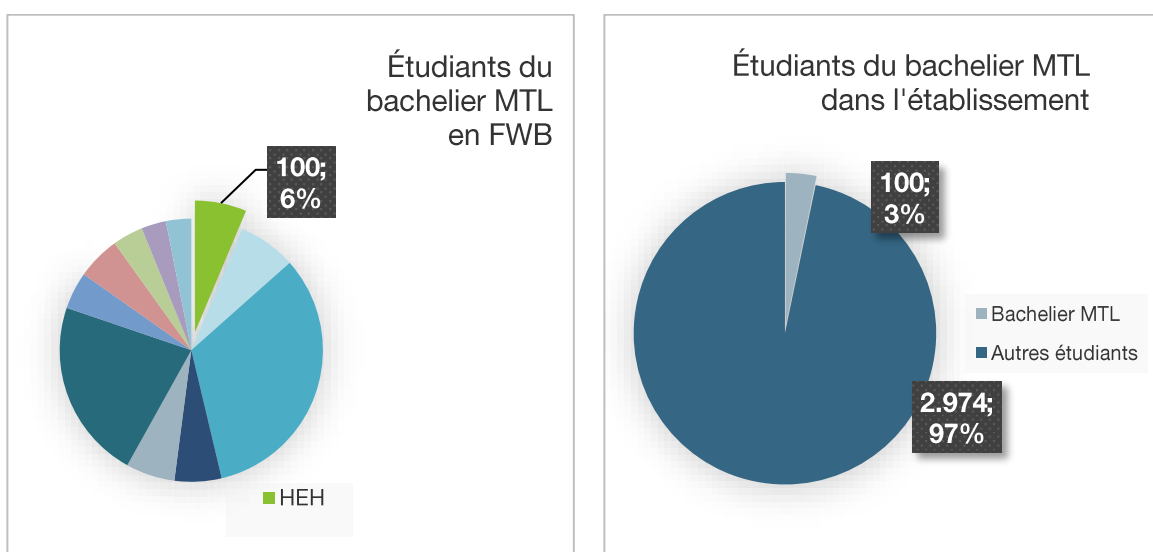
- 1 Travailler plus régulièrement et plus profondément avec la Commission Qualité pour améliorer les systèmes d'évaluation et diffuser les informations
- 2 Mettre en place et réunir régulièrement des Focus Groups et un Conseil Consultatif du monde professionnel
- 3 Formaliser les systèmes de communication interne et externe
- 4 Élargir les horizons pour les étudiants et les enseignants au niveau européen et international (Erasmus)
- 5 Développer et formaliser l'autonomie et l'esprit critique de l'étudiant et responsabiliser les étudiants
- 6 Mieux expliquer et promouvoir la teneur du nouveau programme
- 7 S'assurer que tous les UE soient bien au niveau 6 du Cadre francophone des certifications
- 8 Diversifier les méthodes d'évaluation d'apprentissage
- 9 Faire intervenir des professionnels au courant des dernières innovations et intégrer encore plus le lien avec le tourisme dans tous les cours
- 10 Faciliter l'apprentissage participatif et mieux utiliser les nouvelles technologies éducatives

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École en Hainaut (HEH) est une institution du réseau d'enseignement de la Fédération Wallonie-Bruxelles fondée en 1996 et a bénéficié de l'appellation Haute École en Hainaut depuis l'année académique 2012-2013. Le siège social est situé à Mons et l'institution dispose d'implantations localisées à Mons et à Tournai. La Haute École organise un enseignement de type court (Bachelier professionnalisant) et de type long (Master). Elle regroupe quatre campus (catégories) – économique, pédagogique, social et technique. Le campus est situé à la Rue du Chambge 23, à 7500 Tournai.

Le Campus (catégorie) Économique (anciennement dénommé Institut supérieur économique de Tournai (ISET)) dont le bachelier en Management du tourisme et des loisirs fait partie, offre aussi des formations de bacheliers professionnalisants en Droit et Assistant de direction. L'habilitation pour un bachelier en sciences administratives et gestion publique a été obtenue en 2013 mais ce programme n'est pas encore organisé.

En 2017, la Catégorie Économique représentait plus de 9 % de la population étudiante de la Haute École, et le bachelier en Management de tourisme et des loisirs représentait près de 3 % de la population étudiante de la Haute École, et 21% de la population étudiante de la Catégorie Économique. Les données figurant ci-dessous reprennent les inscriptions pour l'année de référence 2016-2017².



² Source : SATURN.

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 Le comité souhaite souligner la bonne volonté et le dévouement des personnes qui portent cette section. Ils sont motivés et très à l'écoute des étudiants, ce qui permet à la voix étudiante d'être entendue et incorporée au niveau de gouvernance. Leur implication sert aussi à informer la gouvernance de la section et de la catégorie. Des représentants étudiants ont été mis en place au niveau des classes (délégués d'année) ; à ce stade, ces personnes ont été désignées par les enseignants, ce qui est compréhensible dans un premier temps, mais il faudrait par la suite procéder à des élections.
- 2 La directrice de la catégorie est présente sur site à temps plein.
- 3 La direction de la HE a diffusé un bilan et une nouvelle stratégie pour l'avenir sur 5 ans à l'attention de l'ensemble de la communauté éducative. Cependant le comité ne perçoit pas de façon claire si toutes les parties prenantes de cette stratégie ont été sollicitées pendant sa création.
- 4 À l'heure actuelle, la section n'incorpore pas des représentants du monde professionnel du tourisme dans la structure de gouvernance.
- 5 La Haute École et la catégorie disposent de plusieurs organes de gestion, de concertation et de décision. Il existe notamment le conseil d'administration, le Collège de direction et les conseils de catégorie. Des commissions ont été mises en place par la Haute École y compris la commission qualité, la commission de l'aide à la réussite et la commission des relations internationales (la section MTL n'est pas spécifiquement représentée dans toutes ces commissions). Au niveau de la section, il existe la commission stages/TFE, la commission programme et la commission mobilité.

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

- 6 Une Commission qualité a été mise en place au niveau de la HEH, qui travaille à assurer un processus d'amélioration continue de tous les aspects de la Haute École. Elle assure des autoévaluations et aussi des évaluations de l'AEQES.
- 7 La Haute École a une forte implication dans l'assurance de qualité. Elle a utilisé comme outil pour une deuxième autoévaluation le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF). Un groupe d'autoévaluation, constitué sur base

volontaire, a réuni tous les types de personnels et de statuts afin de rendre compte de réalités concrètes et multiples.

- 8 La Haute Ecole a obtenu l'accréditation Effective CAF User (ECU) 2014-2016, qu'elle a utilisée pour la préparation du DAE.
- 9 Des ressources et supports intéressants sont fournis par la Cellule qualité, par exemple le suivi et retour des EEE, l'essaimage de bonnes pratiques, l'élaboration des fiches ECTS et l'aide à la réussite. Cependant, il n'est pas clair au comité que tous ces services et outils sont utilisés par les équipes de façon systématique et formalisée. La Commission qualité institutionnelle est composée de représentants des différents campus.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 10 Depuis 2 ans, l'intitulé officiel du programme est devenu « Management du tourisme et des loisirs » (au lieu de « Tourisme »). La section pense à mettre en place des rencontres avec les étudiants de type focus groups réunis tous les 2 ans pour réévaluer la pertinence du programme. La section utilise les mécanismes disponibles pour l'évaluation de la qualité des enseignements. Un questionnaire est distribué auprès des étudiants sous forme d'enquêtes informatisées anonymes, en fin des quadrimestres 1 et 2. Les objectifs des EEE ne sont pas toujours clairs aux enseignants et parfois le manque de rapidité de retours ne permet pas maintenir la motivation enseignante.
- 11 En complément du questionnaire institutionnel, certains enseignants ont la dynamique de questionnement et de remise en question leur enseignement qui relève de leur propre initiative.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 12 La petite taille de la section et du campus permet un côté humain dans les échanges ; le comité apprécie positivement cette bonne ambiance. Les limites de l'informel sont qu'il n'est pas toujours possible d'assurer que tout le monde ait toutes les informations nécessaires

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère de mettre en place dans les prochaines années un mécanisme d'élection des représentants étudiants. Concernant la gestion de la qualité, le comité invite à mobiliser l'information, les outils et le soutien que peut lui apporter la Commission qualité, au-delà de cet exercice ponctuel d'autoévaluation demandé par l'AEQES. De plus, en ce qui concerne les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), il faut faire attention à la rapidité des retours (cela participe aussi à la motivation des participants) et veiller au but spécifique, l'évaluation des unités d'enseignement (UE) ou bien du travail des enseignants, par exemple.
- 2 Par rapport à l'élaboration, au pilotage et à la révision du programme, le comité soutient l'idée de mettre en place des focus groups (et propose de rendre ces réunions annuelles). Pour enrichir ces réunions, le comité propose aussi de doubler ces focus groups d'une réunion avec les représentants du monde professionnel. Cela s'approche de l'idée de mettre en place un comité consultatif qui est la norme dans de nombreux cursus professionnalisants, qu'ils soient universitaires ou pas.
- 3 Afin de limiter les risques associés à une petite taille et à des systèmes de communication informels, le comité conseille de formaliser des systèmes de communication. Davantage de formalisation diminuerait aisément ce risque.

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 HEH estime que son bachelier en MTL se différencie sur deux axes par rapport aux autres programmes MTL proposés en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces axes sont les langues et les projets. L'accent mis sur ces dimensions paraît très pertinent au comité, vu qu'il s'agit d'une formation en « Management du tourisme et des loisirs » et que le profil professionnel demandé dans les métiers de tourisme est la capacité de communiquer en langues étrangères et de travailler en équipe sur des projets. Cependant, il est nécessaire de veiller sur le ratio de cours en langues/tourisme/gestion.

De manière globale, ce programme satisfait beaucoup de monde, tant en interne qu'en externe. Le comité a constaté que les stagiaires et diplômés sont largement appréciés par le secteur touristique local. Les étudiants entendus se sentent prêts à intégrer le marché de l'emploi. C'est à mettre à l'actif de la formation et de ses enseignants. De plus, la section MTL a développé des liens avec le monde professionnel local pour les stages et des projets, par exemple.

- 2 La HEH a créé un certificat en e-tourisme, ce qui est une très belle initiative. Le programme paraît très intéressant et complètement en phase avec les besoins actuels, mais à part ça, le comité n'a pas trouvé que les dernières tendances du tourisme sont suffisamment intégrées dans le bachelier.
- 3 La mobilité internationale de l'étudiant est développée par les partenariats Erasmus, surtout en Flandre (« Erasmus Belgica ») et en Espagne. La mobilité enseignante est beaucoup moins développée, notamment parce que les requis pour y participer ne sont pas toujours communiqués ou formulés par la direction (par exemple s'il faut récupérer les heures d'enseignement qui n'ont pas été assurées en présentiel pendant la participation en mobilité, ou s'il est possible d'assurer les cours de type « e-learning » pendant l'absence).
- 4 À part les possibilités de participer au programme Erasmus, il y a aussi des projets internationaux organisés pour et avec les étudiants, qui incluent WOW Berlin, (un partenariat avec 14 hautes écoles européennes), un échange avec la Haute École flamande « Howest » pour approfondir l'apprentissage du néerlandais, ainsi qu'un partenariat avec une Haute École de Liège.
- 5 Il est important de doter les diplômés d'un niveau suffisant d'autonomie et d'esprit critique. Actuellement, la section a développé une initiative intéressante pour aider les étudiants à développer leur esprit critique vers l'interne. En effet, à travers l'outil du « carnet de voyage » (un document d'autoréflexion construit par les étudiants

pour apprendre à se connaître et parvenir à définir un projet professionnel), les étudiants sont amenés à reconnaître leurs propres compétences. En revanche, le comité estime que la formation pourrait encourager les étudiants à développer davantage leur esprit critique vers l'externe. Un des moyens d'y arriver est de stimuler le contact avec la recherche, particulièrement abondante dans le secteur du tourisme, que ce soit du côté professionnel ou académique. À l'heure actuelle, le comité a remarqué très peu d'engagement avec cette recherche, sauf la participation de la HEH au lab-réseau ULYSSE, ce que le comité regrette.

- 6 Il est toujours difficile de trouver un équilibre entre « prendre par la main » les étudiants et les « accompagner vers plus d'autonomie ». Concernant les langues, les étudiants ont de nombreuses compétences, et plusieurs projets et possibilités sont mis à leur disposition pour les aider à développer celles-ci, mais ils n'osent pas toujours commencer à parler. L'autonomie est une des caractéristiques d'un diplômé de bachelier (niveau 6 du Cadre Francophone des Certifications). C'est donc un élément important de la formation.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 7 Une chargée de communication a été embauchée au niveau de la HEH ; cette personne gère aussi bien la communication interne que l'externe. Malheureusement, cette personne est actuellement en congé de longue durée et elle n'est pas remplacée.
- 8 Il existe des difficultés concernant la communication autour des activités extra-muros. Parfois les activités programmées sont annulées et ne sont pas remplacées par des autres activités, ce qui est regrettable étant donné que les étudiants ont déjà engagé lors de l'inscription un montant destiné à ces activités (le forfait ne leur est pas remboursé).
- 9 L'intitulé du programme a changé récemment, et il n'est pas clair que la teneur de ce nouveau programme a été bien expliquée à toutes les parties prenantes et parfois la différence n'est pas appréciée par tout le monde. Le comité regrette que le basculement vers le nouveau programme ait été effectué en une seule fois et a pénalisé les étudiants qui ont commencé une formation avec l'ancienne option « animation » (qu'ils avaient choisie expressément) mais qui ont dû terminer leur bachelier dans un programme correspondant à une option « management »

RECOMMANDATIONS

- 1 Pour assurer la pertinence du programme, le comité propose d'élargir les horizons au niveau européen et international car c'est aussi une des motivations des étudiants entrants. La section MTL a développé des liens avec le monde professionnel local mais pour aller plus loin, au sein du conseil consultatif que le comité propose de réunir annuellement, il est suggéré aussi d'intégrer des représentants d'entreprises et groupes touristiques internationaux, de manière à incorporer les toutes dernières tendances dans la formation.
- 2 Intégrer le certificat en e-tourisme dans le cursus traditionnel (c'est-à-dire le bachelier en MTL), si nécessaire, en remplaçant d'autres UE (la pertinence des UE

à remplacer devrait dans ce cas faire l'objet d'une évaluation au regard, notamment, du profil professionnel et du référentiel de compétences de la section).

3 Concernant l'autonomie et l'esprit critique, le comité encourage très fortement à développer le contact avec la recherche.

- a. Esprit critique externe : inviter l'étudiant à se questionner. Développer avec lui une réflexion de fond, en menant des réflexions telles que : pourquoi y a-t-il des touristes ? Que cherchent les touristes ? Quelles sont les conséquences du tourisme aux niveaux social, économique, environnemental, éthique, etc. ?
- b. Esprit critique interne : le comité estime qu'il serait utile de mener la réflexion un pas plus loin : minorer la dimension « journal intime » et dépasser la description pour passer à la réflexion, l'autoréflexion et au développement de l'esprit critique et également plus mesurer l'évolution de ses propres compétences à divers moments-clés de la formation (stages, projets, etc.). Concernant le développement de l'autonomie, le comité propose les recommandations suivantes :
- c. Afin de favoriser la mise en autonomie, le comité invite à repenser les activités à réaliser en autonomie et en présentiel. Par exemple, pour les cours de langue (qui sont au cœur de ce programme il est important de réfléchir sur la question « quelle est la partie (grammaticale, etc.) qui devrait être vue seule par exemple via *blended learning* » ? L'avantage immédiat serait de créer de l'espace dans la grille horaire. L'objectif serait de faire moins et mieux, en laissant du temps pour la réflexion et pour le travail autonome, et pour valoriser les autres activités que les heures de présentiel devant l'enseignant.
- d. Enfin, veiller à montrer symboliquement, que la formation se positionne dans une formation de bachelier et au niveau professionnel et non pas dans le secondaire. Par exemple la présence d'une sonnerie pour marquer la fin des cours a par exemple, et le fait que l'appellation « élèves » est utilisée à la place de « étudiants » a interpellé le comité.
- e. Vu l'importance accordée à juste titre aux langues dans cette formation, il importe de passer de la langue comme objet d'apprentissage à la langue comme outil professionnel et assurer des cours sur le tourisme en langue étrangère, motivants pour les étudiants et permettant aussi de faciliter la présence d'étudiants étrangers. Cela attirerait d'ailleurs aussi des Erasmus IN.

4 Concernant la communication externe, le comité conseille :

- a. d'investir davantage les étudiants dans la promotion de l'établissement, par exemple en envoyant les étudiants dans leur ancien établissement d'enseignement secondaire pour parler de leur formation ;
- b. de mieux expliquer la teneur du nouveau programme « Gestion » et comment il se différencie du programme antérieur en « animation » ;
- c. de veiller à donner aux futurs étudiants l'information la plus précise et la plus à jour. Être attentif au fait que le changement soudain de programme ne répond pas nécessairement aux motivations des personnes en cours de cursus. Il en va de même pour les activités extra-muros annoncées. Le

programme d'activités annoncé doit être réalisé. S'il y a une annulation, il doit y avoir un remplacement.

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

- 1 La Haute École fournit des informations sur son site web, par exemple, concernant les acquis d'apprentissage terminaux du programme. Ces objectifs sont correctement présentés et communiqués. Les fiches descriptives des unités d'enseignement sont également rédigées d'une manière claire et cohérente. L'articulation ressort de manière claire entre les acquis d'apprentissage programme (AAP) et les acquis d'apprentissage de l'unité d'enseignement.
- 2 La HEH collabore avec d'autres établissements d'enseignement supérieur du Pôle hainuyer sur les plans de bibliothèques, services à l'aide de la réussite, la mobilité et la qualité par exemple. Il n'est pas clair qu'un processus de benchmarking est utilisé en termes de la formation entre ces établissements, ce qui peut permettre une différenciation de leur offre en termes de points forts et peut permettre de situer le programme dans l'offre nationale.

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

- 3 De nombreux projets existants motivent les étudiants. Ce sont des cas concrets, réels, qui les plongent dans la réalité. Les projets semblent inscrits dans l'ADN de cette formation. L'encadrement de ces projets demande du temps et dépend de la bonne volonté des enseignants qui les portent. En cas de départ inopiné, ce système qui fonctionne de manière essentiellement informelle risque de devenir une faiblesse. C'est un des dangers potentiels de la petite taille de cette section.
- 4 Outre la mobilisation des étudiants autour de projets, la pédagogie est traditionnelle et se fonde sur une majorité d'enseignements transmissifs présentiels. Les langues sont un des éléments-phares de la formation. L'enseignement des langues est organisé sur un mode majoritairement transmissif. La section prend en compte les différents niveaux de langues au début de la formation et offre les cours de langue à niveaux différents, ce qui est appréciable. D'autres activités pour l'apprentissage de langues sont proposées,

comme par exemple le partenariat avec l'école Howest en Flandre pour mettre les étudiants en contact afin de travailler ensemble sur un projet dans le but d'améliorer leurs compétences en néerlandais (et en français pour les étudiants de Howest). Ce projet a rencontré des difficultés liées au nombre d'effectifs de chaque école et aux modalités d'organisation ; le projet n'a dès lors pas eu les résultats souhaités.

- 5 Le comité relève comme un point particulièrement positif les partenariats établis de manière judicieuse avec la Flandre (pour la transmission des compétences linguistiques – même s'il demande à être restructuré et raffiné) et la France (sur divers projets).
- 6 Les lieux de stages sont proposés et l'équipe pédagogique est très ouverte aux propositions des étudiants, tant que ces propositions sont bien défendues. Il existe deux périodes de stages pour les étudiants, incluant un stage d'observation d'une semaine au milieu du cycle - ce qui est difficile pour l'étudiant à trouver, vu que la durée est limitée à une semaine - et un stage d'activité et immersion de 14 semaines en fin du cycle. Lors de ce stage les étudiants réalisent un projet de stage en rapport avec l'entreprise qui les accueille ; ce projet fait partie intégrante du TFE, ce qui est très intéressant.
- 7 Il existe des possibilités de stages dans le monde entier, avec un suivi soutenu de la part de plusieurs enseignants (qui se traduit par la vérification en amont de la qualité du lieu de stage et de l'encadrement ainsi que par un contact régulier par Skype et par e-mail à la fois avec l'étudiant et le maître de stage en entreprise). Le suivi est tantôt de très bon niveau, tantôt moins soutenu. Si le mécanisme des stages à l'étranger est régulièrement mobilisé par les étudiants de la section MTL, les départs sont moins nombreux dans le cadre du programme Erasmus. Le comité estime dommage que les destinations d'Erasmus principales des étudiants de la section se limitent à la Flandre et l'Espagne ; le comité rappelle à ce sujet que le programme Erasmus permet à chaque étudiant de construire son propre échange à partir du moment où il existe un accord-cadre entre les deux établissements (même dans une autre discipline).
- 8 Concernant le niveau des cours, l'autonomisation des étudiants et l'autoréflexion, le comité trouve que certaines UE n'atteignent pas toujours le niveau 6 en ce qui concerne l'implication active des étudiants et les tests ou examens. Étant donné qu'il s'agit d'une formation en gestion de tourisme et des loisirs pour bien préparer l'étudiant pour une vie professionnelle dans les métiers de tourisme, le comité constate aussi, en consultant les syllabi et les supports de cours mis à sa disposition, qu'il n'y a à la fois pas assez de cours de réflexion théorique et pas assez de cours portant sur des matières touristiques. Tous ces éléments méritent d'autant plus l'attention qu'ils sont caractéristiques d'un diplôme de niveau bachelier, qui correspond au niveau 6 du Cadre Francophone des Certifications.

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

- 9 Le comité a fait deux observations au niveau du planning. Concernant le planning de la semaine, les journées complètes sont prévues mais en réalité, il existe beaucoup d'heures de fourche dans la journée (périodes sans cours), ce qui est démotivant pour les étudiants et qui contribue aux absentéismes. En ce qui concerne le planning-année, il n'existe pas de mécanisme pour établir un planning

des périodes d'évaluation (hors examens). Ceci rend le processus d'évaluation difficile pour les enseignants et étudiants à organiser.

- 10 Les cours ne sont pas assez modularisés. Une modularisation plus poussée permettrait une plus grande souplesse pour d'autres formes d'enseignement. Elle donnerait aussi aux étudiants une vision plus claire de leur processus d'apprentissage et de sa validation.

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

- 11 Les critères d'évaluation des UE sont clairs et sont présents dans les fiches ECTS. Les critères d'évaluation du stage sont aussi clairs pour les étudiants, et pour le maître de stage en entreprise.
- 12 Les modalités d'évaluation sont assez similaires tout au long du cursus, (par exemple tests et questionnaires), ce qui est peu motivant pour les étudiants et ne permet pas toujours une évaluation profonde des compétences et savoirs.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il serait utile de travailler avec les autres établissements du Pôle Hainuyer pour établir un processus de benchmarking pour bien situer le programme dans l'offre nationale en MTL. Pour aller plus loin, ce processus pourrait également être entrepris au niveau européen pour permettre une comparaison du programme de formation par rapport aux autres écoles à l'échelle internationale. Cela faciliterait les échanges.
- 2 Le comité conseille de remplacer la semaine d'observation par un stage en activité. Les stages sont plus faciles à trouver et plus motivants pour les étudiants.
- 3 Les experts invitent à formaliser le système et valoriser l'encadrement des projets en termes de charge horaire pour les enseignants, pour assurer la pérennité de ces projets en cas de départs de certains professeurs.
- 4 En ce qui concerne la mobilité, pour assurer l'équité de traitement d'un étudiant à l'autre, le comité estime qu'il est important de systématiser la procédure, et de rappeler la possibilité de créer des conventions de stage sur des destinations non prévues au départ comme l'autorise Erasmus. Le comité invite en outre à capitaliser sur les expériences passées, par exemple, à donner la parole aux étudiants de retour d'Erasmus lors des sessions d'information. Cette pratique est valorisante pour l'étudiant de retour et ça donne une information plus concrète pour les plus jeunes.
- 5 Le comité invite à revisiter le niveau d'exigence des apprentissages et des évaluations dans les UE constitutives de la formation, afin d'assurer que ce niveau réponde aux exigences d'un diplôme de niveau bachelier (niveau 6 du CFC). Le comité recommande également d'intégrer un nombre plus important d'UE directement liées aux thématiques touristiques.
- 6 Concernant le planning, le comité recommande la concertation entre les enseignants pour permettre de préparer l'année en amont. Penser ce planning global permet aussi d'éviter des malentendus, par exemple des bruits de couloir autour des possibilités de voyages et des activités extra-muros.
- 7 Le comité recommande à la section de tirer pleinement parti des possibilités offertes par le processus de modularisation des cours. Par exemple, en organisant les unités d'enseignement (UE) pendant un seul quadrimestre, voire moins (par exemple, quelques semaines plus concentrées), la section dégagerait du temps pour d'autres activités (mise en autonomie, voyages, activités extra-muros, etc.).
- 8 Les experts invitent à diversifier les modalités d'évaluation. Il pourrait être utile d'intégrer des exercices pratiques dans l'évaluation (plutôt que des questionnaires grammaticaux, par exemple). Il y a de nombreuses possibilités à explorer, et ces différentes pratiques sont dynamisantes pour les étudiants.

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 Le comité a pu constater que la petite équipe de permanents est très motivée, à l'écoute des étudiants, et qu'elle agit autant qu'il lui est possible dans le cadre des limites qui sont les siennes (voire au-delà : l'équipe est prête à travailler avec bonne volonté, au-delà des heures comptabilisées). Cette motivation est aussi présente auprès du personnel qui est actif sur plusieurs campus de la HEH (services transversaux, etc.).
- 2 La mobilité enseignante, comme remarqué ci-dessus, est un aspect sous-développé dans la section. Le comité regrette que dans une formation comme la gestion du tourisme que cet aspect est peu exploité pour enrichir l'établissement et rendre la formation plus pertinente au regard des derniers développements du secteur.

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

- 3 Le campus Économique a récemment rénové trois laboratoires informatiques et un laboratoire de langues. Au vu des particularités architecturales de ce bâtiment, le comité salue tout particulièrement le grand effort réalisé au niveau de la mise à jour du parc informatique et de ces environnements.
- 4 Les auditoriums visités sont disposés pour des cours de type transmissif. Ils invitent a priori assez peu à la discussion en sous-groupes.
- 5 La plateforme informatique « Moodle » est utilisée couramment comme site de transmission d'information et de dépôt. Le comité apprécie la présence d'un référent Moodle sur site, qui organise des sessions de formation.
- 6 Dans le contexte légal de la Fédération Wallonie-Bruxelles, les établissements sont tenus de mettre les supports de cours gratuitement à disposition des étudiants³.

³ Décret Paysage, art. 78 : « Chaque Université, Haute Ecole et Ecole supérieure des Arts organisée ou subventionnée par la Communauté française est tenue de mettre à disposition des étudiants régulièrement inscrits, sur son site intranet, les supports de cours [...]. L'étudiant jouissant d'une allocation d'études qui en fait la demande bénéficie, à charge des budgets sociaux de l'Université, Haute Ecole ou Ecole supérieure des Arts, de l'impression sur papier, à titre gratuit, des supports de cours relatif au cursus au sein duquel il est inscrit et qui sont visés dans la liste déterminée à l'alinéa 1er. Dans les établissements d'enseignement supérieur qui mettent, par ailleurs, à disposition via

À la HEH, le comité a remarqué une prépondérance de supports sur papier. Le comité invite l'établissement à réfléchir à une solution qui réconcilie le prescrit légal avec un usage vertueux des ressources naturelles.

- 7 Pendant la visite à la bibliothèque, le comité a pu constater que les ressources sont datées, peu nombreuses et pas toujours disponibles en ligne. Cela conforte l'idée que la bibliothèque sert simplement de lieu d'étude. Certes, ce sont des ressources qui ont un prix, quoique ce ne soit pas le cas de tous les périodiques.

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

- 8 La petite taille de la section et l'implication des personnels permettent un encadrement personnalisé. La section arrive à bien gérer les profils hétérogènes à l'entrée.
- 9 Le comité souligne positivement les nombreuses initiatives prises pour l'aide à la réussite, par exemple le tutorat le « carnet de voyage », et le passeport pour la réussite. En amont de l'inscription, la HE a aussi développé de nombreuses initiatives pour accompagner les futurs étudiants dans leur processus d'orientation (par exemple via la mise en place de sessions de tables rondes durant les journées portes ouvertes organisées pour les futurs étudiants). Les résultats de ces dispositifs d'aide à la réussite sont cependant encore peu tangibles en ce qui concerne la problématique de l'absentéisme, (qui est associé à plusieurs éléments et qui est un phénomène observé dans de nombreuses hautes écoles).
- 10 Il existe le phénomène du taux d'échec important des étudiants du milieu et de fin de cycle qui pourrait être liés à une surcharge de travaux, liés aux projets et aux cours, par exemple.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 Le Service Qualité de l'établissement collecte, analyse et utilise les informations relatives au programme, mais certaines données sont peu analysées et le suivi des analyses n'est pas très bien communiqué ni formalisé, comme pour exemple les retours aux enseignants des résultats des EEE. Il arrive souvent que les enseignants n'utilisent pas les données recueillies pour améliorer leur enseignement.

impression les supports de cours, le coût de cette impression est soumis à l'avis de la commission de concertation chargée de rendre un avis sur les frais appréciés au coût réel afférents aux biens et services fournis aux étudiants. »

RECOMMANDATIONS

- 1 Concernant la mobilité enseignante, le comité rappelle la nécessité de clarifier les possibilités et les protocoles existants. La question du rattrapage des heures est un élément clé de la mobilité enseignante comme cela déjà été discuté ci-dessus. La participation des enseignants en mobilité international aiderait à rendre la formation pertinente au regard des derniers développements du secteur.
- 2 Pour maximiser l'impact des rénovations des salles informatiques, le comité propose de rendre ces salles plus disponibles aux étudiants. En plus, il conseille d'organiser une salle au mobilier qui se prête bien à la pédagogie par projet, qui est précisément l'approche privilégiée par la section MTL.
- 3 En ce qui concerne les syllabus, le comité conseille d'offrir le choix entre numérique et papier (surtout si on travaille sur le tourisme durable).
- 4 Les experts invitent à réfléchir avec les autres sections MTL en FWB et du Pôle Hainuyer pour acheter ensemble des droits d'accès aux revues principales (*Espaces, Tourisme et Loisirs*) afin de mettre à jour et d'accroître la pertinence des ressources disponibles à la bibliothèque et de stimuler l'incorporation de la recherche dans le cursus, si possible. Le comité invite également les enseignants à informer les étudiants des ressources de qualité qui sont disponibles gratuitement en ligne, telles que *Mondes du tourisme, Via et Téoros*.
- 5 Concernant l'analyse des données, le comité suggère au Service Qualité de mieux formaliser et mieux communiquer l'analyse des données relatives au pilotage du programme et de faire un suivi pour s'assurer que les données recueillies ont été suivies d'action.
- 6 Le comité invite à analyser le phénomène du taux d'échec des étudiants du milieu et de fin de cycle et d'essayer de mettre en place des interventions le limitant.

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 L'établissement a effectué une autoévaluation du programme qui a été participative et adaptée aux besoins du processus AEQES. Le comité a apprécié la franchise des groupes rencontrés et l'ouverture d'esprit qui a marqué ces discussions. Le comité remercie également les personnes responsables de l'autoévaluation pour les nombreuses heures de travail dédiées à la rédaction du dossier d'autoévaluation (DAE) ainsi que pour la préparation de cette visite et la collecte des documents demandés par l'AEQES.
- 2 Cette section MTL a visiblement saisi l'occasion de cette phase d'autoévaluation pour se concerter et de stimuler des discussions entre les différents acteurs.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 3 L'établissement a effectué une analyse des forces et des faiblesses du programme ainsi que des opportunités et des menaces de son environnement. Les analyses étaient réalistes et franches.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 4 Dans le dossier d'autoévaluation, l'établissement a établi un plan d'action priorisé et réalisé dans un but d'amélioration de la qualité de son programme autour de trois grands axes. Le plan est réaliste mais manque d'information sur les échéances des actions et les responsables pour l'achèvement des actions. Le comité n'a pas non plus pu constater les indicateurs de suivi nécessaires pour les années suivantes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il est conseillé de continuer les efforts pour l'amélioration de la qualité du programme et de continuer avec les démarches de qualité interne et d'autoévaluation qui ne peuvent être efficaces que s'ils sont partagés.
- 2 Le comité conseille d'évaluer le suivi du plan avec les actions d'amélioration 2018-2019 deux fois par an (une évaluation à mi-parcours vers le mois de février et une évaluation finale vers fin août). Il serait recommandé de scinder les actions vagues en sous-actions afin de mieux pouvoir stipuler le suivi concret pour les années à venir.

Conclusion

Les experts ont pu constater, au terme de leurs diverses analyses, que la section MTL de la HEH bénéficie d'une équipe bien impliquée et très à l'écoute de l'étudiante. La gouvernance fonctionne de manière participative et il existe un plan stratégique pour les prochains cinq ans. Les équipes enseignantes sont représentées au sein des divers organes et elles sont attentives aux opportunités qui se présentent pour le bon fonctionnement du programme, et pour faire avancer les intérêts des étudiants. La petite taille de la section offre un côté humain à la formation, et permet que les étudiants, les enseignants et membres du personnel travaillent dans une bonne ambiance. Toutes les parties prenantes semblent contentes de la formation. Cela dit, il est conseillable d'assurer un certain niveau de formalité dans les processus afin d'assurer que les besoins de tout le monde soient pris en compte. Le récent changement d'intitulé du programme leur a donné la motivation de repenser et repositionner leur offre, mais il n'est pas clair que ce changement de focus et de direction soit apprécié par toutes les parties prenantes, par exemple les étudiants qui ont commencé leur formation en « animation ».

La Haute École a une cellule qualité qui fonctionne au niveau institutionnel et qui est très impliquée dans l'assurance des processus d'amélioration continue. Elle collecte et analyse des données et offre supports pour l'essaimage des bonnes pratiques et pour l'utilisation des EEE.

La formation se situe au niveau 6 du Cadre francophone des certifications, ce qui demande un lien avec la recherche dans le métier, le développement de l'autonomie et de l'esprit critique de l'étudiant, et l'assurance que les dernières tendances du métier sont incorporées de manière régulière dans le cursus. Le comité estime que tous les cours de la formation MTL de la HEH ne sont pas au niveau demandé vue les critères dessus, et encourage fortement la section à prendre ces éléments en compte.

Les ouvertures vers l'international sont un peu limitées et le comité encourage à développer plus loin ses partenariats et ses associations extérieures pour enrichir la formation et exposer les étudiants à différents types de tourisme.

Le comité souligne positivement les nombreuses initiatives prises pour l'aide à la réussite mises en place à l'aide de l'étudiante. La HE a aussi développé de nombreuses initiatives pour accompagner les futurs étudiants dans leur processus d'orientation (par exemple via la mise en place de sessions de tables rondes durant les journées portes ouvertes organisées pour les futurs étudiants). Le comité invite à rendre les résultats de ces dispositifs plus visibles.

Le comité félicite la section pour le travail déjà accompli dans la formation et dans ce processus d'autoévaluation et les suscite de continuer la dynamique d'amélioration continue dans l'avenir.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du *cluster*
 « Management du tourisme et
 des loisirs - Gestion hôtelière
 » (MTL-GH)
 2018-2019

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	Observation de fond

Denis DUFRANE
 Directeur-Président

Muriel MONNART
 Directrice du Campus économique

Pierre CALLENS
 Mehdi LOOR / Pascale VAN WYNSBERGHE
 Coordonnateurs de l'autoévaluation

¹ Mentionner la rubrique « CA » (Constats et analyse) ou « R » (Recommandations).