



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Management du tourisme et des loisirs  
-  
Gestion hôtelière

Haute École Charlemagne (HECh)  
Haute École Robert Schuman (HERS)

Audrey MILTON

Laura BARBEZ  
Freddy MENASCHE  
Katleen VOS

28.06.2019

# Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Charlemagne et Haute École Robert Schuman .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse.....	4
Présentation des établissements et des programmes évalués .....	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.....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
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.....	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.....	15
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 - Gestion hôtelière : Haute École Charlemagne et Haute École Robert Schuman

## 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 12, 13 et 14 décembre 2018 à la Haute École Robert Schuman et la Haute École Charlemagne, sur les implantations de Libramont, Verviers et Liège, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base des dossiers d'autoévaluation rédigés par les établissements et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré neuf représentants des autorités académiques, cinquante membres du personnel, vingt-neuf étudiants, dix diplômés et douze 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 comité<sup>1</sup>

- Audrey MILTON, experte en gestion de la qualité et présidente du comité
- Laura BARBEZ, experte étudiante
- Freddy MENASCHE, expert de la profession
- Katleen VOS, experte paire

---

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

### FORCES PRINCIPALES

- Équipes motivées avec une implication collective
- Culture qualité présente
- Pédagogie par projet  
Réalisation de plusieurs stages et donc vision plus large du secteur
- Bon dialogue entre les deux hautes écoles et les trois sections
- Implication dans le développement durable (Libramont)
- Belles infrastructures à Libramont
- Bon encadrement pédagogique à Verviers vu le petit nombre d'étudiants
- Bon encadrement pédagogique à Liège avec beaucoup d'étudiants
- Directions-présidences et directions impliquées dans la démarche qualité

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Direction peu présente sur le site de Verviers
- EEE peu ou jamais utilisées
- Trop faible niveau de plusieurs cours de langues (en MTL et GH à la HECh et en MTL à la HERS)
- Petites implantations délaissées (Verviers)
- Faible utilisation des TIC et plateformes telles que Moodle
- Manque de visibilité des SAR
- Faible taux de participation des étudiants à la démarche qualité
- Vétusté des locaux à Verviers et Liège

### OPPORTUNITÉS

- Réseautage rendu possible grâce aux projets et prestations occasionnelles
- Offre de formation pour le personnel
- Développement de Pôles académiques
- Position au centre de l'Euro-Région Meuse-Rhin qui offre davantage des possibilités de coopération et de mobilité

### MENACES

- Manque de temps pour la concertation et la formation des enseignants lié à leurs déplacements entre les 3 implantations
- Réalités du terrain pas toujours intégrées dans les cours et les projets

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Le comité conseille à la direction d'assurer une présence régulière sur le site de Verviers.
- 2 Dans la perspective de soutien, le comité attire l'attention sur l'importance de montrer symboliquement que les implantations « satellites » comptent comme les implantations plus centrales à la fois aux yeux des administratifs, des enseignants et des étudiants.
- 3 Le comité recommande de limiter les vecteurs de communication pour assurer leur pertinence et usage.
- 4 Le comité encourage les services à l'aide de la réussite de mieux communiquer sur leur existence et les aides disponibles aux étudiants.
- 5 Le comité invite de mettre en valeur les atouts de chaque programme pour favoriser une « cross-fertilisation » entre les différents cursus et sites.
- 6 Pour s'assurer que la formation fournie continue à rester pertinente sur le long terme, le comité invite à continuer à être vigilant aux derniers développements de la recherche en GH et Tourisme et de s'adapter à l'innovation pédagogique.
- 7 Concernant la mobilité, les aspects qui pourraient être repensés sont : la mobilité enseignante qui est moins exploitée dans certains sites; la mobilité académique avec d'autres hautes écoles partenaires ou encore la participation à des réseaux d'autres écoles supérieures et la mobilité étudiant entre les deux hautes écoles.
- 8 Le comité conseille de compléter la numérisation des systèmes administratifs.
- 9 Le comité invite à s'assurer que les dernières tendances technologiques soient incorporées surtout pour l'enseignement des langues. De plus, spécifiquement pour ce dernier, le comité conseille d'être particulièrement attentifs à : une approche pédagogique active, limitant autant que possible le transmissif ; assurer un niveau d'exigence satisfaisant à la sortie ; et à prendre en compte les niveaux d'entrée des étudiants avec la possibilité d'activer la valorisation des acquis, pour une dispense ou d'autres types d'activités.
- 10 Le comité invite à réfléchir sur les conséquences du fait que la responsabilité pour l'organisation des stages et le réseau professionnel pour les stages reste (repose) sur une personne seule à la HERS, et il encourage de mettre en place des alternatives.
- 11 Pour les étudiants en GH à Verviers, le comité recommande que les réalités du secteur soient incorporées dans le Business Plan réalisé en bloc 3.
- 12 Pour nourrir davantage les formations avec la recherche le comité encourage l'utilisation des bibliothèques plus que juste un endroit de travail et invite à développer la participation aux Pôles Académiques. Le comité invite à réfléchir aux modalités qui permettraient de rendre les bibliothèques plus accessibles et plus pertinentes.
- 13 Le comité encourage d'ouvrir les horizons pour la mobilité étudiante par le développement de plus de partenariats aux autres pays que l'Espagne et d'allouer les ressources nécessaires pour la systématisation de mobilité enseignante.
- 14 Le comité invite à être vigilant pour veiller à ce que les prochaines modifications se passent sans causer de préjudice aux étudiants en cours.
- 15 Le comité encourage activement à avancer sur le plan d'amélioration de l'infrastructure.
- 16 Le comité invite à réfléchir sur l'enjeu maintenant qui est d'approfondir l'analyse et maintenir la dynamique de qualité déjà présente et à mettre tout en œuvre pour que le plan d'action déjà créée vous guide dans vos démarches à venir et conseille d'être réaliste dans son (approche) avancement.

## Présentation des établissements et des programmes évalués

Le présent rapport d'évaluation concerne deux établissements, à savoir la Haute École Charlemagne (HECh) et la Haute École Robert Schuman (HERS). Il porte sur les programmes d'études suivants :

- Bachelier « Gestion hôtelière » (GH) organisé à Verviers par la HECh (nombre moyen d'inscrits en B1 : 11 étudiants<sup>2</sup>)
- Bachelier « Management du tourisme et des loisirs » (MTL) organisé par la HECh à Liège et en codiplômation par la HECh et la HERS à Libramont. Le programme est organisé sur deux implantations différentes :
  - à Liège (implantation dite « Les Rivageois »), où il est organisé par la HECh (nombre moyen d'inscrits en B1 : 165 étudiants)
  - à Libramont, où il est organisé par la HERS, avec une coloration implicite « Tourisme durable » (nombre moyen d'inscrits en B1 : 27 étudiants)
- a. Au quotidien, les trois formations fonctionnent de manière assez indépendante. Cela explique que deux dossiers différents aient été remis à l'AEQES dans le cadre de cette évaluation externe, portant sur les programmes suivants : MTL et GH (rédigé par la HECh seule, pour les implantations « Les Rivageois Liège » et Verviers)
- b. MTL (majoritairement rédigé par la HERS pour l'implantation de Libramont, mais cosigné par les deux hautes écoles)

Le comité d'experts a quant à lui fait le choix de synthétiser dans un rapport d'évaluation unique l'ensemble de ses observations pour les deux hautes écoles. Lorsque les observations concernent un établissement ou une implantation en particulier, le nom de celui-ci est mentionné (en l'absence de précision, la remarque concerne l'ensemble des programmes évalués).

La HECh est née de la fusion de trois établissements d'enseignement supérieur organisés par la Communauté française : Les Rivageois (institut d'enseignement supérieur pédagogique et économique à Liège) ; l'ISI (institut supérieur industriel de Huy à Gembloux et Verviers) et l'Institut d'enseignement supérieur pédagogique, paramédical et économique (à Huy et Verviers). Actuellement, la HECh organise 35 formations pour un effectif total de 3.098 étudiants, au sein de cinq catégories : Paramédicale, Agronomique, Économique (dont les bacheliers en MTL et GH), Pédagogique et Technique. Le nombre d'étudiants inscrit à la HE a connu une croissance importante de plus de 15% en 4 ans. Les formations de la HECh sont données sur sept implantations.

La catégorie économique organise des formations de type court (bacheliers professionnalisants). Implantée à Liège, Huy et Verviers, la catégorie économique de la HECh propose six formations, dont quatre en partenariat avec d'autres HE, y compris le bachelier en Management du tourisme et des loisirs, sur le site de Liège, en coorganisation avec la HERS sur le site de Libramont (au total, la HECh organise 13 formations en coorganisation ou codiplômation avec une ou plusieurs autres institutions).

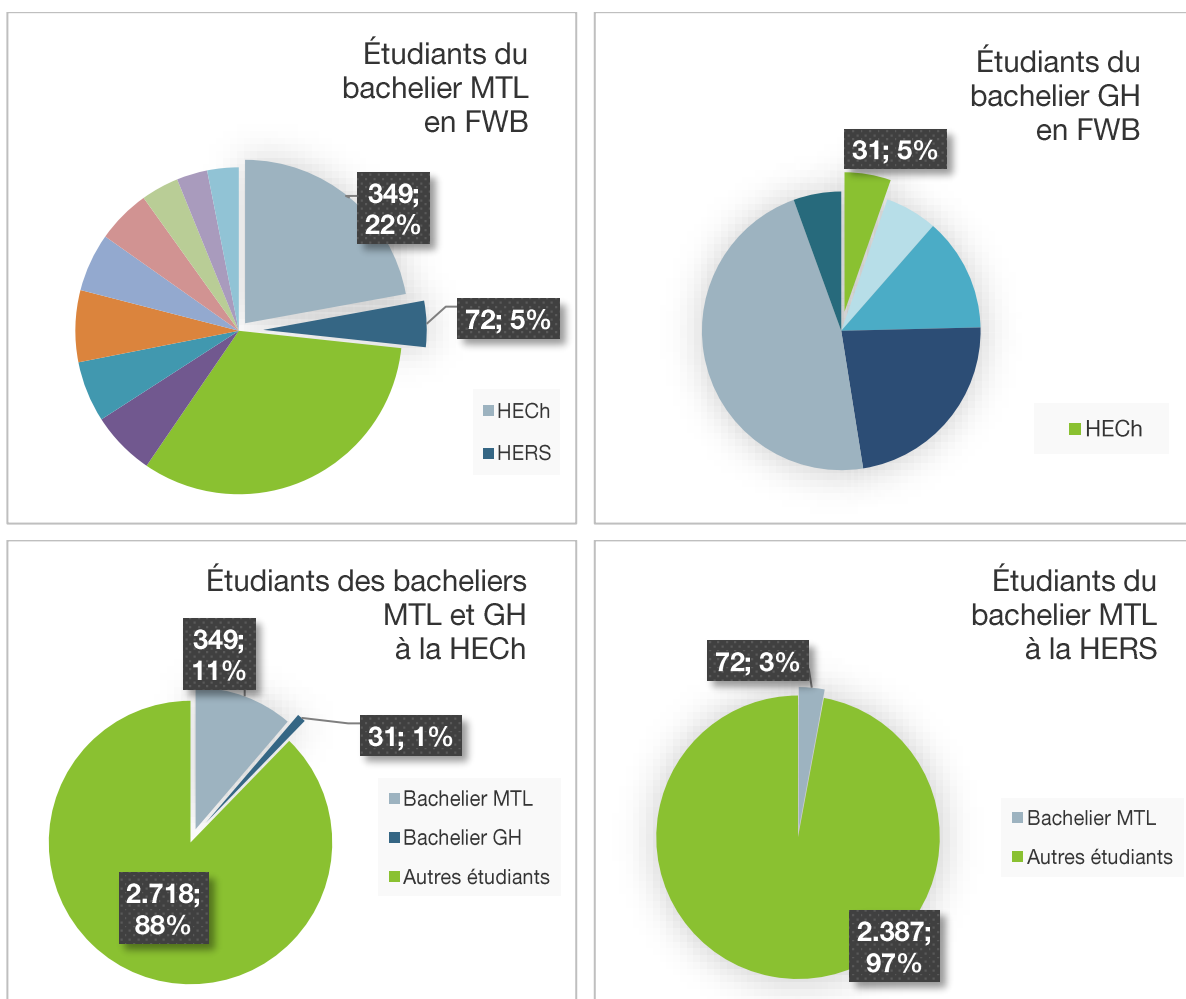
La HERS, quant à elle, organise des formations dans cinq catégories – Paramédicale, Économique, Technique, Sociale et Pédagogique – et sur trois sites – Libramont, Arlon et Virton. En 2016-17, la population à la HERS s'élevait environ à 2.500 étudiants. La catégorie

---

<sup>2</sup> Moyenne établie sur le nombre d'étudiants inscrits en B1 entre 2014 et 2017. Source : SATURN.

Économique est située sur le site de Libramont où les cours de bachelier en Management du tourisme et des loisirs sont dispensés. Environ 1.300 étudiants sont présents sur ce site, dont 313 dans la catégorie économique (répartis dans quatre sections : Assistant de direction, Comptabilité, Informatique de gestion et Management du tourisme et des loisirs). Des étudiants de la catégorie paramédicale et de la section Bois sont également présents sur le site. Le cursus de Management du tourisme et des loisirs se focalise sur le tourisme durable et comptait 79 étudiants en 2017-2018.

Les données figurant ci-dessous reprennent les inscriptions pour l'année de référence 2016-2017<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> 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 Les équipes de direction à tous les niveaux des deux établissements (HE Charlemagne et HE Robert Schuman) ont conscience de l'important travail qui a été réalisé par les équipes dans le cadre de l'évaluation AEQES et, précédemment, dans le cadre de la révision des grilles de cours pour le programme MTL mise en œuvre dès la rentrée 2017 dans les deux établissements. Ils ont vu que les équipes sont entrées en mouvement, avec une implication collective. Les directions des deux établissements sont conscientes qu'après la réalisation du dossier d'autoévaluation (DAE), de la révision des grilles MTL et des résultats de la visite externe menée en décembre 2018, elles devraient s'impliquer davantage et de manière collective afin de soutenir les modifications et/ou changements requis.
- 2 Pour diverses raisons pratiques (indépendantes) et logistiques, la direction de catégorie est présente de façon irrégulière sur le site de Verviers (GH - HECh). Même si celle-ci est joignable, cette situation peut mener à des difficultés pratiques en termes d'arbitrages quotidiens.
- 3 Les deux Hautes Écoles disposent de plusieurs organes de gestion, de consultation et de concertation. Plusieurs groupes rencontrés ont exprimé le sentiment que les organes consultatifs et décisionnels étaient trop nombreux, ce qui ne laisse pas le temps pour travailler les fondamentaux des écoles et des catégories.
- 4 Les deux Hautes Écoles collaborent essentiellement au seul niveau opérationnel. En revanche, le comité n'a pas pu déceler une vraie stratégie partagée.

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

- 5 Les directeurs de catégorie et les directeurs-présidents ont la volonté de soutenir la dynamique créée par le processus d'évaluation AEQES. Cela se traduit à la HECh par la volonté de pérenniser la fonction de coordonnateur qualité dans les sections et, à la HERS, par les moyens déjà débloqués pour soutenir la Cellule qualité institutionnelle, avec l'engagement d'une collaboratrice permanente.
- 6 Le comité a pu sentir un vrai désir au niveau de la direction et dans les équipes de créer et développer une culture qualité, par exemple matérialisée par le fait les ressources humaines et financières nécessaires ont été allouées pour assurer la pérennité de la démarche qualité. Le comité a été en mesure de distinguer la mise en marche d'une démarche qualité assez nette, avec des ressources et les



démarches définies pour l'avenir. À la HERS, le système qualité a été fondé sur le modèle « Européen Foundation for Quality Management » (EFQM), ce qui paraît au comité d'être un choix pertinent. La HECh n'a pas cité d'autres systèmes de gestion de la qualité, mais un projet est en place pour améliorer l'évaluation des enseignements par les étudiants.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 1 Les évaluations de l'enseignement par les étudiants (EEE) sont un chantier qui pose question dans de nombreuses institutions, dont la HERS et la HECh. Les bénéfices de cet instrument ne sont pas encore très clairs, ni pour les enseignants ni pour les étudiants. Dans le cadre de l'évaluation AEQES, plusieurs enquêtes ont été lancées sur divers aspects des programmes et les résultats servent à informer la démarche qualité. Comme les EEE ne sont pas encore utilisées de manière efficace dans ces deux établissements et qu'il n'existe pas d'autre outil permettant une prise d'avis régulière auprès des parties prenantes, le comité estime qu'il n'existe pas encore de vrai système de pilotage et de révision périodique du programme à l'heure actuelle.
- 2 Cela étant dit, les deux Hautes Écoles ont mené et continuent à développer des projets pour améliorer le processus d'EEE. À la HECh, entre 2011 et 2014, deux campagnes de collecte de données ont été effectuées, mais ont rencontré diverses difficultés, comme la lourdeur de travail de dépouillement et un trop faible taux de réponse. À la fin de l'année 2017-2018, deux dispositifs ont été mis en place pour recueillir le ressenti et les préoccupations des étudiants : des EEE ont été quantifiées et des *focus groups* d'étudiants ont été créés. Cette façon de travailler a soulevé des difficultés pour l'analyse de résultats quantitatifs. L'établissement est conscient des difficultés rencontrées et du fait que ces évaluations ne permettent pas d'apporter des informations nouvelles à l'équipe. Pour ces raisons, la section estime qu'il est illusoire d'évaluer chaque année toutes les activités d'apprentissage. Un planning sur plusieurs années est envisagé. À la HERS, le service qualité travaille avec l'IFRES (Institut de Formation et de Recherche en Enseignement Supérieur, ULiège) pour mettre en place l'EEE via le système EVALENS. Trois sections seront évaluées en janvier 2019. Ce système rendra les enseignants plus actifs dans le processus, car ils auront pu choisir eux-mêmes les questions. Il y a cependant des craintes quant au fait que le taux de participation reste trop faible pour faciliter des processus de révision et d'amélioration.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 3 Le comité considère que les vecteurs de communication sont trop nombreux : par exemple, chaque établissement emploie à la fois Moodle et une autre plateforme numérique (myHECh ou myHERS). À la HERS, les usages sont bien distincts entre myHERS et Moodle ; l'absence des enseignants est par ailleurs signalée à la HERS dans tous les halls d'entrée. Néanmoins, ces différents vecteurs, impliquent certaines redondances. Il est également possible de partager l'information par d'autres canaux. En même temps, certaines informations toutes simples ne passent pas, comme par exemple l'absence des enseignants.

- 4 Il y a peu de communication entre les deux Hautes Écoles, ce que le comité regrette, car il y aurait beaucoup de bonnes pratiques à partager. Les enseignants de la HERS et la HECh se connaissent entre sections (certains d'entre eux enseignent d'ailleurs dans les deux établissements), mais les étudiants assez peu. Les étudiants semblent d'ailleurs peu au courant de l'existence ou de la teneur des deux autres programmes.
- 5 Les services à la mobilité sont visibles et semblent être utilisés. Le Service d'aide de la réussite est peu connu des étudiants ; il pourrait mieux communiquer sur son existence (HERS et HECh) et sur les services offerts aux étudiants.
- 6 Les étudiants de la HERS sont au fait des activités du Conseil étudiant mais les étudiants de la HECh semblent peu impliqués.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité conseille aux directeurs-présidents et directeurs de catégorie de maintenir les équipes qui sont entrées en mouvement, et d'approfondir leur implication collective – intra et inter écoles. Il y a une très bonne volonté concernant la démarche qualité qui demande à être soutenue.
- 2 Dans la perspective de soutien, le comité attire l'attention sur l'importance de montrer symboliquement que les implantations « satellites » comptent autant que les implantations plus centrales à la fois aux yeux des administratifs, des enseignants et des étudiants.
- 3 Les experts invitent à travailler en particulier sur la perception et l'utilisation des EEE pour montrer ses bénéfices pour l'amélioration personnelle et de continuer avec les projets en cours pour tirer le meilleur bénéfice des EEE.
- 4 Afin d'assurer leur pertinence et leur usage, il est recommandé de limiter les vecteurs de communication. Il est suggéré de réfléchir à une stratégie de communication pour assurer son efficacité en limitant la redondance d'information et en minimisant la duplication des voies pour livrer l'information.
- 5 Les services d'aide de la réussite sont invités à mieux communiquer sur leurs disponibilités et les aides disponibles aux étudiants.
- 6 Le comité encourage à plus de communication et de visibilité concernant le rôle du Conseil étudiant à HECh.

## 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 Les équipes pédagogiques ont réalisé un travail important sur la définition des objectifs, lors de la refonte des grilles en 2017-2018. Une fois ces objectifs définis, un chantier important à entamer concerne la communication externe claire autour des spécificités de chaque section : « qu'est-ce que notre formation en MTL, en MTL durable et en GH ? »
- 2 Les formations dotent les étudiants de contenus solides. Elles peuvent pour cela s'appuyer sur la compétence et l'expérience professionnelle et pédagogique de leur corps enseignant. La formation en MTL de la HECh propose une approche généraliste couvrant les différentes réalités du secteur du tourisme et des loisirs. Elle vise à développer chez les étudiants une polyvalence et une capacité d'adaptation qui leur permettra d'évoluer dans ce secteur professionnel en mutation rapide. En outre, la nouvelle grille, par le biais de cours au choix proposés dans le programme du bloc 3, permet aux étudiants d'approfondir leurs compétences dans un domaine bien particulier, réceptif ou émetteur. Cependant le comité a la nette impression que la formation MTL à HECh ne survole que la surface du terrain et différents métiers proposés. Le risque inhérent est de ne pas aller suffisamment en profondeur.
- 3 Les secteurs GH et MTL sont en évolution rapide et il est impératif d'intégrer les dernières tendances du MTL et de la GH dans toutes les unités d'enseignement.
- 4 L'objectif des formations est de former plus que des professionnels du terrain. À Libramont, l'équipe enseignante a le souhait de former les étudiants à une certaine démarche scientifique. À Liège et Verviers, la HECh les enseignants sont également dans une dynamique de recherche. L'appel à projet lancé l'an dernier, qui a recueilli un certain succès, en est un indicateur concret.
- 5 La recherche est une dimension nécessaire pour un diplôme de niveau 6, notamment avec le développement de l'esprit critique des étudiants, une question se pose au niveau des ressources disponibles. Les bibliothèques visitées par le comité n'ont pas toutes convaincu. Elles sont principalement utilisées comme lieux d'étude. Il existe, semble-t-il au comité, une opportunité à creuser davantage pour une participation aux Pôles académiques.
- 6 Plusieurs enseignants des deux Hautes Écoles sont impliqués dans la recherche et ils utilisent leurs recherches pour nourrir leur enseignement. Certains enseignants sont impliqués dans la recherche appliquée – en préparant et publiant les guides touristique et informationnelle, et certains autres sont impliqués dans la recherche fondamentale, dans les projets de recherche en collaboration avec des collègues universitaires en Belgique. D'autres ont répondu à un appel à projets de recherche qui a été relayé par l'institution. De plus, les institutions valorisent la recherche et encouragent les enseignants à y participer.

- 7 La mobilité étudiante « académique » (via les programmes comme Erasmus et Erasmus+) est assez développée à HECh. La mobilité étudiante au niveau des stages est elle aussi bien développée à la HERS et à la HECh ; le choix des étudiants se porte principalement sur l'Espagne, ce qui est un peu limitatif selon l'avis du comité. Il existe des coordinateurs administratifs pour la mobilité dans les deux Hautes Écoles, mais leur bureau est peu visible sur le campus de Verviers. Il serait souhaitable d'améliorer leur visibilité dans chaque établissement aussi en termes de marketing, par exemple en s'inspirant de la campagne de publicité mise en place sur le site de Liège. La mobilité enseignante est moins développée et les enseignants de la HERS doivent récupérer les heures d'enseignement s'ils partent en mobilité.
- 8 Dans les deux Hautes Écoles, les représentants du monde professionnel sont incorporés activement et de plusieurs façons dans l'enseignement et les projets des étudiants, ce qui rend leur expérience d'apprentissage plus pertinente et qui leur donne la possibilité de développer un réseau professionnel.

### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 9 Les deux sections et trois sites communiquent en externe à travers le site web des deux Hautes Écoles et ont une présence sur Facebook. Les deux écoles ont également priorisé les nouveaux supports de communication, comme les brochures par exemple pour les stands et salons, et essaient d'être plus visibles dans les différents médias de communication, tels que la radio et la télévision. En plus, de bonnes informations au public sont disponibles sur tous les aspects des deux formations y compris l'organisation de journées portes ouvertes (JPO), les voyages, les visites et salons qui sont proposés.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite à mettre en valeur les atouts de chaque programme pour favoriser une « cross-fertilisation » entre les différents cursus et sites.
- 2 Pour s'assurer que la formation fournie reste pertinente sur le long terme, le comité invite à continuer à être vigilant aux derniers développements de la recherche en GH et Tourisme, à les incorporer dans l'enseignement et à s'adapter à l'innovation pédagogique.
- 3 Pour nourrir davantage les formations avec la recherche le comité encourage l'utilisation des bibliothèques comme plus que juste un endroit de travail et invite à développer la participation aux Pôles Académiques. Ceci permettrait aussi d'avoir accès à des sources d'information, comme les bases de données ou des publications scientifiques digitalisées.
- 4 Concernant la mobilité, les aspects qui pourraient être repensés sont : la mobilité étudiante entre les deux hautes écoles et la mobilité enseignante qui est moins exploitée sur certains sites (celle-ci pourrait être développée via des modalités telles que la mobilité académique avec d'autres hautes écoles partenaires ou encore la participation à des réseaux d'autres écoles supérieures). Ici la position centrale dans l'eurorégion Meuse-Rhin offre davantage des possibilités.
- 5 Le comité encourage à ouvrir les horizons pour la mobilité étudiante par le développement de plus de partenariats aux autres pays que l'Espagne et à allouer les ressources nécessaires pour la systématisation de la mobilité enseignante à la HECh.

## 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 Les acquis d'apprentissage sont fournis sur le site web de la Haute École référente de chaque cursus. Les objectifs et programmes de cours y sont correctement présents et communiqués. La révision des grilles de contenu a été récemment effectuée pour les 3 formations.
- 2 Les acquis d'apprentissage sont communiqués aux étudiants de manière appropriée et régulière via les fiches ECTS des différentes activités d'apprentissage.
- 3 Les langues sont une dimension importante de la formation en GH et MTL proposée par la HECh. Cependant, le niveau des étudiants à la sortie ne répond pas encore parfaitement aux exigences de toutes les parties prenantes et les objectifs visés.

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

Dans cette dimension, le comité a organisé son propos selon 6 thématiques : les dispositifs pédagogiques, les langues, les stages et le TFE.

#### 4 DISPOSITIFS PÉDAGOGIQUES

- a. À Verviers, la formation GH intègre un projet événementiel, intitulé en 2017-2018 Foodtruck, où les étudiants doivent créer et gérer une entreprise en tenant compte de tous les aspects tels que les commandes, la finance et le marketing. Ce projet, qui est réalisé en partenariat avec des représentants du monde professionnel, est un grand atout du cursus qui permet aux étudiants d'avoir une vraie expérience professionnelle. Pour aller plus loin, c'est un projet idéal pour créer un lien avec la formation MTL à Liège. Cependant, il est nécessaire de rester en adéquation avec les réalités du terrain et de rappeler aux étudiants que l'hôtellerie dépasse l'aspect « food ». Il serait donc important de proposer d'autres projets en rapport avec l'industrie hôtelière.
- b. Des intervenants externes participent à l'enseignement dans les trois programmes, avec des fréquences différentes. Un élément intéressant aussi : les interventions peuvent se donner dans d'autres langues, ou par des anciens étudiants.

- c. Les étudiants de GH (Verviers) doivent créer un business plan en B3. C'est un exercice très important et utile mais il est nécessaire que les différentes réalités du secteur soient bien représentées, comme par exemple un plan financier réaliste en intégrant dans les calculs les fluctuations saisonnières, les événements sportifs, culturels, les éphémérides, congés scolaires et autres.

## 5 LANGUES

- a. Les langues sont un facteur d'attractivité pour les étudiants entrants. Les attentes sont très hautes, d'une part parce que les étudiants ont, a priori, une affinité avec ces matières et d'autre part parce que le monde professionnel exigera d'eux un bon niveau à la sortie. Or, comme constaté dans les dossiers d'autoévaluation, la situation actuelle n'est pas entièrement satisfaisante. Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour pallier ce défaut comme par exemple : la création de tables de conversation à la HECh, la présentation d'une recette en langue étrangère à HECh-GH et l'inclusion de langues dans des projets divers à HECh. Les enseignants mènent aussi une réflexion approfondie sur cette question.
- b. Il semble au comité que l'enseignement de langues est parfois trop transmissif, reste sur le traditionnel et ne dote pas les étudiants des bons moyens de communiquer effectivement dans leurs domaines professionnels.
- c. À Liège, des niveaux différents sont organisés en B1, mais ce dispositif n'est pas poursuivi les années suivantes. La question de comment assurer une bonne transition vers le B2 se pose puisque les niveaux sont différenciés à l'examen de fin d'année de B1.
- d. A Liège, un échange est organisé avec les étudiants de la Haute École flamande Vives, dans le cadre du cours de néerlandais. La participation est désormais obligatoire. Ce projet est un point positif puisqu'il permet un certain développement de l'ouverture vers la culture néerlandophone, et il pousse les étudiants à pratiquer une langue avec laquelle ils ont en général des difficultés.

## 6 STAGES

- a. À la HERS : un premier stage dit « d'observation » est organisé en B1. Ce dernier avait dans le passé une durée de trois jours seulement, mais étant donné que les étudiants rencontraient des difficultés pour trouver un stage avec une durée aussi courte (d'autant plus que celui-ci a lieu hors saison touristique), la décision a été prise de le faire passer à une semaine. Il y a un second stage en B3, qui dure 15 semaines/3 mois. Il s'agit cette fois-ci d'un stage « professionnalisant ». La défense orale du stage de B3 se déroule obligatoirement dans une langue étrangère, en anglais, néerlandais, allemand, ou espagnol. Il a été constaté que le réseau et l'organisation des stages reposent sur une personne seule très impliquée et cela représente un risque potentiel en cas d'absence ou maladie.
- b. À la HECh : le bureau de stages de l'implantation de Liège est très actif et dispose d'un réseau étendu avec de nombreuses informations et ressources, dont bénéficie aussi l'implantation de Verviers. Pour appréhender le nombre des débouchés des métiers du tourisme et se familiariser avec le maximum de métiers possible, des mini-stages d'observation (prestations occasionnelles d'une journée chaque fois) sont organisés en B1 MTL à Liège. Ils sont plutôt bien pensés et semblent fort appréciés. 4 semaines de stage sont organisées en B2. En B3 MTL, un stage de 11 semaines est organisé. En GH, les stages sont aussi organisés en B1, B2 et B3.



## 7 TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES (TFE)

- a. À la HECh et à la HERS, le format du TFE a fait l'objet d'une réflexion et d'une refonte intéressante, avec notamment la mise en place d'une Commission TFE pour valider le sujet et aider l'étudiant à redéfinir sa problématique si nécessaire.
- b. Douze heures sont allouées pour les cours de préparation pour le TFE, et les étudiants ont également la possibilité de lier leur travail de fin d'études avec leur stage. Ces deux aspects semblent très intéressants, pertinents et cohérents au comité.

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

- 8 À la HECh, les mardis après-midi sont systématiquement libres de cours et disponibles pour l'organisation de différentes activités comme par exemple des conférences et le travail sur projet. Sur le site de Libramont (HERS), d'autres plages horaires sont libérées (les projets, par exemple, font l'objet de semaines entièrement dédiées à leur réalisation).
- 9 En 2017-2018, les sections MTL ont refondu la grille de cours. Le comité attire l'attention sur un défaut de la transition – les étudiants inscrits n'ont pas eu la possibilité de terminer le parcours dans lequel ils étaient inscrits, ce qui a mené à certaines frustrations, des redondances, voire des abandons (avec par exemple la disparition de l'option Animation et des unités d'enseignement identiques à repasser). Cet événement est ponctuel et passé.

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

- 10 Évaluation des projets : les étudiants doivent, à la suite de leur projet, réaliser une autoévaluation de leur travail à la HERS. Ils rédigent cette dernière dans un rapport, qu'ils présentent ensuite face à un jury. Il est attendu des étudiants qu'ils développent un esprit critique, même face à leur travail personnel. De cette manière, ils peuvent se rendre compte par eux-mêmes si oui ou non, ils ont atteint les acquis d'apprentissage visés.
- 11 Évaluation des stages : à Libramont, il est demandé aux étudiants de présenter leur rapport de stage face à un jury. Toute cette présentation se fait en langue étrangère. C'est alors l'occasion pour les étudiants partis à l'étranger de montrer leur évolution, et pour les autres, de prouver qu'ils ont également acquis des compétences linguistiques. Le comité a fortement apprécié ce dispositif.
- 12 L'évaluation des projets est basée sur des grilles critériées, et il existe la pratique d'autoévaluation de projets à Verviers (en GH), ce qui est un point fort.
- 13 Une réflexion est en cours à Liège sur l'opportunité d'intégrer les différents projets et d'autres étapes de la formation dans un portfolio construit au fil des 3 années d'étude. L'idée paraît très intéressante au comité, qui encourage les établissements à réfléchir à la meilleure manière de le mettre en place.



- 14 Les étudiants sont invités lors de différents cours à développer leur esprit critique et d'analyse, ce qui est attendu lors d'une formation de niveau 6. Il ne faut cependant pas oublier que ces qualités sont attendues lors de la rédaction du travail de fin d'études.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Concernant l'enseignement de langues, le comité conseille d'être particulièrement attentifs à : adopter une approche pédagogique active, limitant autant que possible le transmissif ; assurer un niveau d'exigence satisfaisant à la sortie ; à prendre en compte les niveaux d'entrée des étudiants avec la possibilité d'activer la valorisation des acquis, pour une dispense ou d'autres types d'activités. De plus, Liège et Verviers sont situées au centre de l'eurorégion Meuse-Rhin, qui offre des possibilités d'échange et de pratiques de langues de proximité.
- 2 Le comité invite à s'assurer que les dernières tendances technologiques, comme l'*e-learning* ou *blended learning*, et l'utilisation des TICs sont incorporées surtout pour l'enseignement de langues.
- 3 Le comité invite à réfléchir sur les conséquences du fait que la responsabilité pour l'organisation des stages et le réseau professionnel pour les stages reste sur une personne seule à la HERS, et il encourage à mettre en place des alternatives.
- 4 Pour les étudiants en GH à Verviers, le comité recommande que qu'une plus large vue sur les réalités du secteur soient incorporées dans le Business Plan réalisé en bloc 3.
- 5 Le comité invite à être vigilant à ce que de prochaines modifications de programme se fassent sans causer de préjudice aux étudiants en cours d'étude et de communiquer suffisamment à ce propos à l'égard des étudiants démarrant un nouveau cycle.

## 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 été marqué par les rencontres avec des équipes très dynamiques, accessibles et à l'écoute. Les enseignants sont motivés non seulement d'un point de vue pédagogique, mais aussi dans leurs autres missions. Les enseignants et les personnels administratifs et techniques ont envie de créer des liens entre eux et avec les étudiants, dans les petites implantations (Libramont, Verviers) tout comme dans la plus grande (Liège). Même si les enseignants ne se croisent pas tous les jours, ils mettent un point d'honneur à assurer une bonne communication entre eux, tant au formel qu'à l'informel. Le corps enseignant regrette cependant un certain manque de temps pour la concertation et la formation suite aux nombreux déplacements entre les différents sites (surtout à Libramont).
- 2 L'équipe enseignante se compose de professionnels et d'enseignants à temps plein. Il y a aussi des enseignants formés en matière de recherche.
- 3 Il y a des possibilités de formation continue pour les enseignants mais aussi pour les administratifs dans les deux établissements. À la HECh, un budget y est alloué et les enseignants s'en servent de manière assidue. Du côté de la HERS, l'habitude semble être plutôt de se former de manière spontanée, avec parfois un manque de temps (vu les déplacements et la multiplicité des attributions des enseignants). Le comité apprécie que les enseignants de la HECh utilisent aussi des programmes de mobilité.
- 4 L'encadrement des stages est assuré par une ou plusieurs personnes, selon les sites, qui ont reçu, pour ce faire, une charge précise. Cela valorise leur travail et cela leur a permis de développer un réseau professionnel très important au profit de la section.

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

- 5 Les espaces de vie estudiantine ne sont pas toujours parfaits. À Liège, les espaces sont trop exigus ; à Libramont, la cafétéria n'est pas disponible à tous (car elle est autonome) ; à Verviers, l'offre de restauration est très limitée.
- 6 Il y a peu de locaux dédiés aux travaux de groupe, aux projets (c'est un paradoxe vu la pédagogie choisie) et à la détente. À Verviers, une salle de travail en groupe a été créée.
- 7 Les bâtiments des trois campus sont accessibles aux PMR.

- 8 Sur les trois sites, une majorité de locaux sont équipés de matériel multimédia. À Liège, du matériel complémentaire est disponible sur le plateau multimédia, qui se présente par ailleurs comme un lieu de passage apprécié des étudiants et des enseignants. Les demandes d'achat de matériel ne semblent pas être freinées. Il existe le service « Technopedia » sur Verviers et Liège pour prêter des ressources technologiques tel que des tablettes. Ce service demande à être développé.
- 9 Les plateformes sont beaucoup utilisées pour la communication interne mais très peu comme ressource pédagogique active, sauf pour distribuer les supports de cours (plutôt que pour faire du « blended ou e-learning »).
- 10 Les bibliothèques servent de lieu de travail pour les étudiants et ne sont pas toujours ouvertes (la bibliothèque de la HERS est cependant ouverte toute la semaine). Parfois les ressources sont datées et non plus pertinentes aux secteurs.
- 11 Il y a des projets pour l'amélioration de l'infrastructure sur le site de Liège, afin de créer plus de place pour les étudiants et enseignants.
- 12 Le travail administratif est parfois rendu compliqué parce que la numérisation des systèmes n'est que partielle à la HECh.

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

- 13 Il existe à la HECh un service d'aide à la réussite (SAR) qui semble efficace. Néanmoins, la communication sur la présence de ce service et sa disponibilité sur le site de Verviers demande à être améliorée. Il a été constaté que ce service demande aussi plus de ressources pour améliorer son efficacité. À la HERS, les étudiants se sentent peu concernés par le SAR car le service est organisé et encadré par les enseignants de la catégorie paramédicale. De plus, il ne dispose pas suffisamment de personnel pour assurer un suivi personnalisé des étudiants.
- 14 Il existe également un service d'accueil et d'accompagnement à la HECh qui accorde le statut « étudiants à besoins spécifiques ». À la HERS, il y a la possibilité de faire appel à une psychologue pour ceux qui seraient en difficulté.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 15 Les sections à la HERS et la HECh collectent et analysent des informations qu'elle obtient au travers d'enquêtes ponctuelles, surtout pour informer le dossier d'autoévaluation.
- 16 Comme discuté avant, les EEE ne sont pas utilisées avec efficacité, et elles ne sont pas systématisées. Il existe une certaine opposition à leur utilisation.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage activement à avancer sur le plan d'amélioration de l'infrastructure à Liège.
- 2 Le comité invite à développer le service « Technopedia » à l'avantage des enseignants et étudiants, et à plus utiliser les plateformes TIC pour la pédagogie.
- 3 Le comité invite à réfléchir aux modalités qui permettraient de rendre les bibliothèques plus accessibles et plus pertinentes.
- 4 Le comité encourage la HERS et la HECh à rendre plus visible leurs SAR et à travailler à la pertinence de ce service dans la section MTL de la HERS, afin que les étudiants se sentent directement concernés et mobilisent davantage ce dispositif.
- 5 Le comité encourage le développement et la systématisation d'un système d'EEE et de clarifier le but des EEE auprès des enseignants et étudiants.
- 6 Le comité conseille de finaliser la numérisation des systèmes administratifs.

## 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 comité tient à souligner l'important travail qui a été réalisé pour la rédaction des dossiers d'autoévaluation, d'autant que les modalités étaient plus complexes (coorganisations à distance).
- 2 Le travail réalisé dans le cadre des DAE est de très bonne qualité, ce que le comité souhaite mettre en évidence.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 Les établissements ont effectué une analyse des forces et des faiblesses du programme. Dans le cas de la HECh, elle est bien pensée, bien écrite et très exhaustive. En ce qui concerne la HERS, l'analyse SWOT est bien écrite, pertinente et basée sur les grandes lignes et axes identifiés comme prioritaire par eux.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 4 Le plan d'action pour HECh est basé autour de cinq axes qui correspondent aux grandes problématiques identifiées au cours de l'autoévaluation. Cependant, le comité estime que le plan d'action est trop long et avec trop à accomplir en 2018-2019 pour être réaliste.
- 5 La HERS a développé un plan d'action autour de six axes à développer dans un futur proche. Le document semble cependant trop bref et ne définit pas l'échéance des activités et ne désigne pas la ou les personnes qui seront responsables.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite à réfléchir sur l'enjeu actuel qui est d'approfondir l'analyse et maintenir la dynamique de qualité déjà bien présente.
- 2 Le comité invite les deux Hautes Écoles à mettre tout en œuvre pour que ces plans d'action soient des guides dans les démarches futures, et le comité conseille d'être réaliste dans les échéances proposées.

## Conclusion

Sur base de notre analyse des cinq critères mentionnés ci-dessus, à travers les dossiers d'autoévaluation, des visites des infrastructures et des entretiens avec toutes les parties prenantes, le comité a constaté qu'il existe une forte motivation de tout un chacun à délivrer un enseignement pertinent et de haut niveau dans les deux Hautes Écoles. Les deux équipes de direction sont motivées, dynamiques et en train de développer une vraie culture de qualité dans les deux établissements et le pérenniser en allouant les ressources et budget nécessaire. Le fait que les membres de la direction sont peu présents sur certains sites satellites diminue parfois l'efficacité de leurs actions.

Les compétences et l'expérience du corps enseignant sont un atout indéniable, puisque c'est grâce à ces éléments que les étudiants peuvent recevoir une formation solide. Nous avons également constaté une implication des professeurs dans la recherche appliquée et fondamentale et un lien entre ces recherches et les cours donnés, ce qui contribue à la qualité de l'enseignement. Le comité a pu constater des équipes enseignantes et des personnels impliqués, motivés et à l'écoute.

La possibilité de mobilité, tant pour les étudiants que pour les enseignants, constitue aussi une force. Il ne faut cependant pas oublier de s'assurer de la bonne visibilité des services qui s'occupent de la mobilité et de continuer à promouvoir cette dernière. Le comité encourage les projets de mobilité des étudiants et des enseignants qui les permettent à ouvrir les horizons non seulement géographiquement, mais aussi mentalement pour revenir ainsi avec des initiatives innovantes.

La communication en externe se passe via les sites web institutionnels et aussi Facebook, et un effort a été marqué pour l'utilisation de nouveaux supports physiques de communication et de promotion. Pour une meilleure communication interne, les établissements sont en revanche invités à limiter le nombre de canaux (en particulier, d'utiliser une seule plateforme) et d'éviter les duplications. De plus, il reste encore à travailler sur la numérisation complète des procédures administratives pour optimiser le travail.

Le comité a constaté que les deux Hautes Écoles communiquent clairement aux étudiants les différents acquis d'apprentissage via des fiches ECTS. En ce qui concerne le contenu de formations, le comité a particulièrement apprécié le fait que de manière structurelle un après-midi par semaine est prévu à la HECh pour activités comme des conférences et de travail aux projets, ce qui permet aux étudiants de s'intégrer graduellement dans le monde professionnel. L'intégration du monde professionnel dans l'enseignement apporte une expérience pertinente aux étudiants. Cette approche d'immersion professionnelle de manière graduelle est aussi appliquée lors des stages. D'ailleurs, à Libramont la défense du rapport de stage est obligatoirement présentée en une langue étrangère.

Sur les trois sites, l'esprit critique des étudiants est développé et stimulé à travers la pédagogie par projets et par le TFE. Afin de continuer sur cette voie, le comité invite à développer la participation aux Pôles Académiques qui permettrait l'accès aux plus récentes publications scientifiques digitalisées. Vu l'importance des langues et l'apprentissage des 'soft skills' dans la formation en gestion touristique et hôtelière, le comité conseille d'assurer une approche pédagogique active afin d'atteindre un niveau d'exigence satisfaisant à la sortie et à veiller aussi que les dernières tendances technologiques et les réalités du secteur soient incorporées dans tout le curriculum, mais surtout dans le TFE.

La démarche qualité est bien développée dans les deux Hautes Écoles et il y a une forte implication de la part de la direction de chaque école d'assurer les ressources nécessaires pour pérenniser les démarches déjà abouties. Le comité félicite les deux établissements pour le travail déjà accompli et leur souhaite une bonne continuation dans leurs démarches.



# Droit de réponse de l'établissement

HAUTE ÉC



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 <sup>1</sup>	Point	Observation de fond

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

Anne-Françoise Caudès  
Directrice de catégorie  
HECH  
*[Signature]*

Romy Frédéric  
Directrice de cat.  
HERS  
*[Signature]*

Nom et signature du  
coordonnateur de l'autoévaluation

Sébastien Capitaine  
Coordonnateur  
HECH  
*[Signature]*

Maryline Salmon  
Coordinatrice HERS  
Olivier Patuis  
Coordonnateur  
HECH  
*[Signature]*

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