



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Management du tourisme et des loisirs

École supérieure des affaires (ESA) et  
Institut Libre de Formation Permanente  
(I.L.Fo.P.)

Catherine VANDEN  
BROECKE

Isabelle CARDON  
Ophelie CREVE  
Sarah VANKEERBERGHEN

28.06.2019

## Table des matières

Management du tourisme et des loisirs : Ecole Supérieure des Affaires (ESA) et Institut Libre de Formation Permanente (I.L.Fo.P.).....	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.....	9
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	10
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	12
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	12
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	12
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	15
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	16
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme].....	16
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	17
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	17
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	17
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	17
Conclusion .....	19
Droit de réponse des établissements .....	20

# Management du tourisme et des loisirs : École Supérieure des Affaires (ESA) et Institut Libre de Formation Permanente (ILFoP)

## 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 8 et 9 novembre 2018 à l'École Supérieure des Affaires (ESA) et à l'Institut Libre de Formation Permanente (I.L.Fo.P.) à Namur, 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 les établissements et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré deux représentantes des autorités académiques, douze membres du personnel, dix étudiants, quatre diplômés et trois 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 aux établissements des informations qui leur permettront d'améliorer la qualité de leur 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>

- Catherine VANDEN BROECKE, experte de la profession et présidente du comité
- Isabelle CARDON, experte paire
- Ophélie CREVE, experte en gestion de la qualité
- Sarah VANKEERBERGHEN, experte étudiante

---

<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

- Approche humaine de l'I.L.Fo.P. (accent mis sur l'épanouissement personnel), avec prise en compte de l'étudiant tout au long de son cursus et en particulier lors de la préparation de son épreuve intégrée
- Expertise professionnelle et dynamisme des enseignants
- Mise en place d'une culture de la qualité commune aux deux établissements
- Bonne préparation des étudiants pour leur entrée dans le monde professionnel
- Mise en place d'une stratégie d'aide à la réussite de l'épreuve intégrée et d'un suivi personnalisé de l'étudiant
- Implication des équipes pédagogiques dans des projets externes tels que le projet Ulysse

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de positionnement clair de la formation
- Manque de visibilité de la formation tant physique que virtuelle
- Manque de concertation formelle entre les deux établissements à d'autres niveaux que celui de la direction
- Inégalité d'usage de la plateforme *Smartschool* par les enseignants de l'ESA et de l'I.L.Fo.P.
- Taux d'exploration d' e-learning trop faible
- Manque de réflexion commune sur une meilleure répartition de certaines UE tout au long de l'année scolaire

### OPPORTUNITÉS

- Installation de l'I.L.Fo.P. dans un nouveau bâtiment
- Possibilités de stages à l'étranger et également dans les zones linguistiques limitrophes
- Disponibilités d'experts professionnels dans le bassin de formation
- Développement du secteur touristique en Wallonie

### MENACES

- Eloignement physique du nouveau bâtiment de l'I.L.Fo.P. de celui de l'ESA
- Ecartement ou départ de professeurs experts et expérimentés pour des raisons extérieures
- Evolutions très rapides dans les pratiques du tourisme
- Lenteur dans les procédures de modification des dossiers pédagogiques

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Travailler à mieux apprécier les atouts et la culture de l'établissement partenaire (par exemple en organisant des moments communs, se déroulant peut être à l'extérieur de l'un ou l'autre établissement)
- 2 Clarifier le positionnement de la formation MTL, en effectuant un *benchmarking* des formations en tourisme, et mieux communiquer sur le positionnement choisi en vue d'accroître l'attractivité de la formation et par conséquent les inscriptions
- 3 Renforcer la communication entre les deux établissements, plus particulièrement la communication entre leurs services administratifs respectifs, ainsi que la communication entre les établissements et les étudiants
- 4 Créer en commun une page de présentation de la formation MTL et la diffuser tant sur le site de l'ESA que de l'I.L.Fo.P., avec un renvoi par lien hypertexte vers le site de l'autre établissement.
- 5 Travailler à la visibilité de la formation, tant physique (par exemple à l'entrée des établissements) que virtuelle en veillant à ce que les sites donnent un maximum d'informations par rapport au cursus, les modalités d'inscription, les projets,...
- 6 Réfléchir à la réorganisation de l'enseignement du bachelier en essayant notamment à alléger certaines contraintes horaires par le développement du e-learning
- 7 Établir un vade-mecum commun pour l'évaluation des différents stages
- 8 Étendre l'internationalisation des stages vers les zones limitrophes
- 9 Faire appel davantage à des experts professionnels extérieurs pour maintenir la mise à jour du programme au plus près des exigences en permanente mutation du monde du tourisme
- 10 S'ouvrir davantage aux outils informatiques de la profession (Amadeus, Opera, ...)
- 11 Réfléchir à une meilleure organisation de l'accueil des étudiants en MTL au moment des inscriptions à l'ESA (p.ex. organiser des séances d'inscriptions dans des classes de sorte que celles-ci puissent être effectuées dans un espace « personnalisé » où les futurs étudiants sont assis à une table)
- 12 Prévoir par année académique deux évaluations des actions menées, en référence au plan d'action qui a été établi : la première à mi-parcours (février) et la deuxième à la fin de l'année académique. De cette façon les parties prenantes se rencontrent et peuvent suivre l'évolution des actions prises et éventuellement en modifier ou en ajouter quelques-unes pour l'année académique suivante.

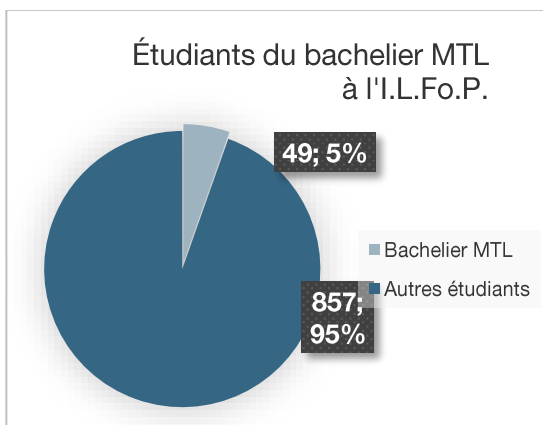
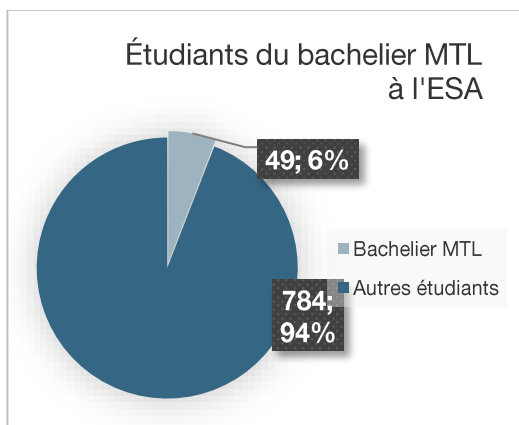
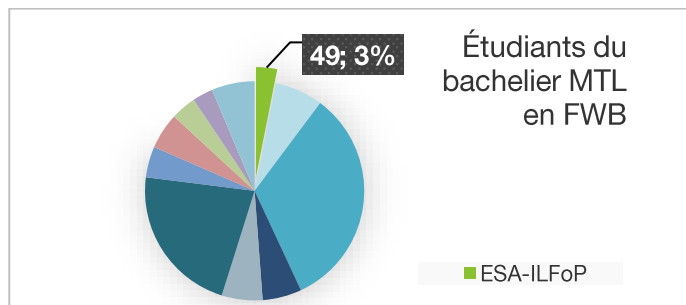
## Présentation des établissements et du programme évalué

L'Ecole Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg – Formation et Enseignement dont les membres effectifs sont désignés par la SR – Chambre belge des experts-comptables et comptables Namur-Luxembourg, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI). Outre le bachelier en Management du Tourisme et des Loisirs co-organisé avec l'I.L.Fo.P., l'ESA offre des bacheliers en Comptabilité, en Droit, en Informatique de gestion, en Marketing et en Relations Publiques. L'ESA propose également des bacheliers en co-organisation et/ou en –co-diplomation en Commerce extérieur (avec l'IEPSCF-Namur), en Sciences administratives et gestion publique (avec l'IPFS – CPEONS Province) et en Vente (avec l'EICVN – CPEONS Ville).

L'Institut Libre de Formation Permanente (I.L.Fo.P.) est un établissement d'enseignement de promotion sociale créé en 1987 et aujourd'hui déployé en trois implantations (Hannut, Dinant et Namur). Son pouvoir organisateur est l'I.L.Fo.P., asbl affilié au SeGEC. Le bachelier en management du tourisme et des loisirs est proposé en soirée à Namur. Il constitue la seule offre de l'enseignement supérieur de l'I.L.Fo.P. qui par ailleurs propose un large éventail de formations du secondaire inférieur et supérieur (dont guide touristique).

Redéfini dans une convention de partenariat en 2014, le bachelier en comptait en 2016-2017, 49 étudiants inscrits ce qui représente 20.42% de la population étudiante inscrite dans le bachelier en Management du tourisme et des loisirs en enseignement de promotion sociale (soit 240 étudiants). Le même bachelier MTL est proposé par 7 hautes écoles (pour un total de 1337 étudiants).

Les données figurant ci-dessous reprennent les inscriptions pour l'année de référence 2016-2017<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : données fournies par les établissements.

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

*Préliminaire : ce rapport concerne le bachelier en co-organisation, les commentaires du comité repris ci-après concernent donc les deux établissements, sauf mention contraire*

*Le processus d'autoévaluation du bachelier MLT a permis d'amorcer la prise de conscience de la nécessité de construire une vision commune de la formation.*

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance des établissements*

- 1 Le comité a pris connaissance des contraintes liées au mode d'organisation des établissements d'enseignement de promotion sociale d'une part, et des difficultés inhérentes à toute co-organisation de programmes, d'autre part.
- 2 Le comité apprécie particulièrement les efforts consentis pour développer en commun cette formation de bachelier en MTL, notamment grâce à un dialogue croissant entre les directrices.
- 3 Le comité a pris conscience des cultures différentes de gouvernance entre les deux établissements. En effet, l'ESA n'offre que des formations en bachelier tandis que le bachelier en MTL est le seul bachelier dispensé par l'I.L.Fo.P., aux côtés de formations diplômantes aux niveaux secondaires inférieur et supérieur. Il ressort que, malgré un nombre quasi équivalent d'étudiants à gérer dans les deux établissements, la prise en charge des étudiants en bac MTL semble plus effective à l'I.L.Fo.P.

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

- 4 Le comité souligne positivement le fait que les équipes de direction ont donné des moyens aux acteurs directs de la formation (équipes pédagogiques en priorité) afin de développer une politique de gestion de la qualité et des procédures associées.
- 5 L'existence plus ancienne d'une culture de la qualité à l'ESA a pu être mise à profit dans la démarche d'autoévaluation pour le bachelier MTL démarrée à la fin de l'année 2016.

Le comité note avec satisfaction que la démarche qualité développée pour le bachelier en MTL est susceptible d'avoir un impact positif sur l'amélioration de la qualité de l'ensemble des enseignements dispensés par l'I.L.Fo.P.

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

- 6 Le comité constate qu'un nouveau programme existe depuis septembre 2017 collant davantage à l'évolution du monde touristique. En effet, les personnes préparent davantage leurs voyages via Internet. L'importance accordée au tourisme émetteur dans le programme a été réévaluée à la baisse dans la nouvelle mouture du dossier pédagogique appliqué depuis la rentrée (100 périodes au lieu de 180).
- 7 Les étudiants sont sollicités pour des enquêtes sur l'évaluation des enseignements et du programme. Cependant peu d'entre eux répondent car ils craignent que l'anonymat ne soit pas respecté. Des mesures sont désormais prises pour respecter celui-ci.
- 8 Les étudiants sont peu présents dans les instances de pilotage des établissements.
- 9 Pour garantir la qualité des UE un système est mis en place, dont la fiche pédagogique rédigée par les enseignants et diffusée aux étudiants, la visite en classe et l'enquête en présentiel font partie.

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

- 10 Le comité a relevé la volonté des deux directions de communiquer régulièrement. Cependant il a aussi noté des faiblesses de communication à d'autres niveaux.
- 11 La communication et la résolution de problèmes concernant les étudiants du bac MTL entre les services administratifs de l'ESA et de l'I.L.Fo.P. ne se fait que de manière écrite ou par téléphone. Aucune réunion formelle entre les membres de ces services administratifs et entre ces services et les directions n'est programmée avant, pendant ou à la fin d'une année académique en vue d'établir une culture commune du traitement « administratif » de l'étudiant en MTL.
- 12 Les professeurs de l'ESA impliqués dans le bachelier MTL sont toujours invités à participer à des réunions de coordination pédagogique organisées par l'I.L.Fo.P. mais n'y viennent apparemment pas de manière assidue.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 13 La plateforme électronique *Smartschool* est gérée par l'ESA et est utilisable par les parties prenantes du cursus MTL à l'I.L.Fo.P. Cependant, le comité a constaté que peu de professeurs de l'I.L.Fo.P. utilisent cette plateforme alors que les fonctionnalités sont multiples : dépôt de support de cours, communication, exercices voire activités d'e-learning.
- 14 Le comité a pu constater à différentes reprises le souci d'horaires et la difficulté engendrée par l'existence des deux établissements (cours annulés, chevauchement des cours, des cours de langues qui ne sont pas organisés,...)

#### *Droit de réponse de l'établissement*



## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère de mettre en place des réunions régulières formelles entre les équipes administratives et avec la direction afin de mieux coordonner la gestion « administrative » de l'étudiant en MTL et de s'assurer du suivi des mesures mises en place. Cette coordination permettrait de construire les horaires en commun et de veiller ensuite à ce que chaque modification soit communiquée entre les deux établissements.
- 2 Le comité encourage la participation des professeurs de l'ESA aux réunions pédagogiques utiles au pilotage de la formation en MTL afin de faire évoluer si nécessaire leurs cours pour pouvoir répondre aux attentes liées à la spécificité du bachelier en MTL.
- 3 Afin de contribuer à une meilleure connaissance réciproque et instaurer une cohésion des équipes impliquées dans le bachelier MTL (à l'ESA et à l'I.L.Fo.P.), le comité suggère d'organiser une fois par an une journée commune extra-muros en profitant des ressources touristiques locales.
- 4 Le comité salue les démarches faites en vue d'une gestion de la qualité. Le comité a pu constater l'utilisation des questionnaires anonymes lors du dernier cours. Si le questionnement portait alors sur cet enseignement, les points suivants n'ont sans doute pas pu être abordés : perception des étudiants par rapport à l'évaluation (p.ex. au sujet des examens : types de questions susceptibles d'être posées ? répartition des points par questions annoncée ? réception de document avec la matière à étudier ?). Effectuer des questionnaires anonymes est bien mais il faut veiller à ce qu'un suivi soit toujours garanti ainsi qu'une approche systématique. Par ailleurs, il faudrait aussi prévoir une évaluation spécifique en questionnant l'organisation des stages et celle de l'épreuve intégrée.

## 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 Sur la base de tous les entretiens, l'insertion professionnelle des diplômés et de ceux en passe de l'être est avérée. Cependant, le comité regrette qu'il n'ait pu affiner son jugement, notamment par le fait que de nombreux documents mis à sa disposition dataient de plusieurs années, et qu'il n'ait pu rencontrer qu'un nombre bien trop limité de professionnels du monde du tourisme pouvant apporter un avis pertinent sur la formation en MTL.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 2 Le comité est conscient des difficultés de combler rapidement des lacunes qui pourraient surgir dans des dossiers pédagogiques. Il apprécie les efforts fournis par les professeurs pour rester attentifs à l'évolution du monde du tourisme, en profitant des 20% d'autonomie qui leur sont accordés.
- 3 Le comité prend note des initiatives prises par l'I.L.Fo.P. et l'ESA de créer des formations parallèles à la formation en MTL, soit en réponse à une demande précise extérieure (formation de guide), soit pour répondre à des besoins en lien avec l'évolution du monde touristique (certificat en e-tourisme et marketing digital).
- 4 Bien que les établissements, tant à l'I.L.Fo.P. qu'à l'ESA, soient dépourvus de moyens directs pour développer la recherche dans le cadre de la formation, le comité souligne comme un point positif l'implication directe ou indirecte de leurs enseignants dans certains projets de recherche appliquée dans le domaine du tourisme.
- 5 Si le contact avec le monde professionnel semble bien assuré par le fait que la plupart des enseignants sont des experts et des acteurs, le comité regrette cependant qu'il n'y ait pas de formalisation plus importante de ce contact, que ce soit avec des experts du tourisme extérieurs au cursus ou avec les anciens diplômés.
- 6 Le comité note la volonté des deux établissements de favoriser la mobilité des étudiants grâce à des programmes tels que Erasmus +, même si elle se révèle encore assez limitée, et ce en raison des difficultés liées au fait que la majorité des étudiants de promotion sociale travaillent. Il note par ailleurs une faible mobilité des enseignants.

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

- 7 Le comité constate que des efforts parfois originaux ont été réalisés pour faire connaître l'existence de la formation en bachelier MTL dans l'enseignement de promotion sociale, efforts tels que des affiches dans des abris de bus... Il s'étonne cependant du manque de visibilité à l'entrée des sites même. Lorsque les portes de l'I.L.Fo.P. sont ouvertes, il n'est

pas possible, en passant devant le bâtiment, de savoir que l'on y prodigue un bachelier MTL en promotion sociale. Au niveau de l'ESA, le comité s'est posé la question de savoir si la bannière déroulante annonçant les différentes formations de bacheliers en promotion sociale était installée de manière permanente près de la porte d'entrée de l'établissement d'enseignement secondaire qui l'héberge. En cas de réponse négative, une autre solution plus pérenne de communication sur la façade de l'établissement pouvait-elle être envisagée?

- 8 De gros efforts ont été fournis pour renouveler les sites Internet des deux établissements. Cependant, le comité a constaté avec regret que la communication sur le bachelier en MTL n'était pas la même sur les deux sites Internet et qu'il n'y avait pas de renvoi vers le site de l'autre établissement.
- 9 Le comité apprécie que la formation profite d'événements annuels mis en place par les établissements eux-mêmes ou par d'autres structures pour se faire connaître en s'impliquant directement dans leur organisation.
- 10 Le comité constate que le positionnement de la formation n'est pas encore clairement défini et ne peut dès lors être clairement communiqué à l'extérieur. Cette formation est-elle plutôt tournée vers l'international ou au contraire destinée à favoriser un engagement dans le secteur touristique local? Une réflexion semble avoir été initiée sur ce sujet suite aux nouvelles orientations qui devaient être données au programme du bachelier MTL ; le comité a en effet noté la volonté de développer davantage des cours liés au tourisme réceptif.
- 11 Le comité a relevé des témoignages d'informations contradictoires et relatives au choix des langues lors de l'inscription ou même en amont, avec des répercussions problématiques pour les étudiants qui en sont victimes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite à mener une réflexion sur le positionnement de la formation, en effectuant une *benchmarking* des formations en tourisme et des opportunités d'emplois dans le secteur. Un positionnement mieux défini permettra une meilleure communication de la formation à l'extérieur et augmentera ainsi les chances de voir augmenter le nombre d'inscriptions.
- 2 Par rapport à la formation du bachelier en MTL en co-organisation, le comité souhaite que le contenu de la page de présentation sur les sites Internet des deux établissements soit commun et qu'à cet effet les informations soient rédigées en commun. Il recommande également à chaque établissement de prévoir un renvoi par lien hypertexte vers le site de l'autre établissement.
- 3 Le comité suggère également d'intensifier les campagnes sur les réseaux sociaux vu que c'est un moyen très efficace pour atteindre le public cible.
- 4 Le comité suggère de mieux veiller à la visibilité physique de la formation MTL au niveau des bâtiments des établissements.
- 5 Le comité demande que les informations communiquées aux étudiants soient identiques et du même degré de précision, que les étudiants s'adressent à l'I.L.Fo.P. ou à l'ESA.

## 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 Le caractère professionnalisant du programme est garanti par l'apport des enseignants experts dans leurs domaines. Néanmoins, l'évolution du secteur touristique est rapide et pour pouvoir se projeter en lien avec ses évolutions et afin d'intégrer celles-ci dans les cours, il serait opportun de rester vigilant et de prévoir une instance de concertation périodique avec des représentants du monde professionnel du tourisme (annuelle par exemple). Cette concertation périodique permettrait à la fois d'enrichir la vision des compétences à développer pour les professionnels de demain.

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

- 2 L'enseignement des langues est assuré par l'ESA. Il est principalement général dans la mesure où il est donné pour des étudiants issus de plusieurs bacheliers. Les langues enseignées sont celles qui sont le plus fréquemment demandées, à savoir le néerlandais, l'anglais et l'espagnol. Les étudiants sont répartis selon leurs niveaux, l'objectif étant d'atteindre le niveau 6 (équivalent au B2 selon le Cadre européen commun de référence pour les langues) en fin de bachelier. La pratique des langues est également développée lors de voyages organisés par l'I.L.Fo.P. à l'étranger. Le comité s'étonne cependant que les professeurs de langue de l'ESA ne soient pas invités à participer à ceux-ci, alors qu'ils pourraient apporter une plus-value pour la communication en langue étrangère notamment, et pour l'utilisation pédagogique de ces voyages en amont et/ou en aval de ceux-ci.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 3 Si, lors de la formation en bachelier en MTL, les étudiants sont formés à des logiciels utiles à la pratique du tourisme émetteur, le comité a cependant constaté que les logiciels enseignés restaient principalement liés à une pratique du tourisme émetteur spécifique à la Belgique.
- 4 Un stage est prévu dans chaque bloc du bachelier MTL. Leur organisation tient compte avec intelligence de l'exigence au niveau de la connaissance des langues. Le stage en tourisme émetteur est prévu en bac 2 car il requiert un niveau de langues moins élevé qu'un stage en tourisme réceptif, prévu en bac 3. Le stage en bloc 1 est un stage d'orientation professionnelle. Même s'il est un prérequis pour pouvoir faire les stages suivants, il peut être dispensé en fonction de l'expérience déjà acquise dans le monde professionnel. Le comité a noté avec intérêt que l'I.L.Fo.P. permettait la réalisation de stages durant les mois d'été, ce qui offre, d'une part, une certaine flexibilité pour les

étudiants travailleurs et, d'autre part, l'avantage de ne pas être en concurrence avec des demandes de stage d'autres écoles prodiguant le bachelier en MTL. Cette démarche demande cependant un effort majeur des professeurs responsables.

- 5 Le comité a aussi relevé la belle complémentarité des expertises des enseignants autour des activités de stages et d'accompagnement d'épreuve intégrée.
- 6 Le comité a toutefois constaté une certaine inégalité au niveau du suivi des étudiants durant leurs stages, certains n'ayant jamais reçu au cours d'un de leurs stages une visite ou même un coup de téléphone.
- 7 Face aux constats des abandons à l'approche de l'épreuve intégrée - celle-ci représentant aux yeux de nombreux étudiants une énorme charge de travail -, le comité a apprécié la prise en compte de cette réalité et tout le travail de réflexion mené pour mettre en place des mesures visant à accompagner l'étudiant jusqu'à la réussite de cette épreuve intégrée. La mise en place d'un parcours d'accompagnement individualisé des étudiants, l'impulsion d'un rythme de travail, la tenue de séances collectives et personnalisées, l'établissement d'un rétro planning et d'indicateurs d'avancement, l'instauration d'un cours de méthodologie, sont autant d'initiatives qui ont séduit le comité, d'autant qu'elles se sont révélées efficaces et ont eu un impact très rapide sur l'amélioration des résultats et le nombre d'épreuves intégrées par année.
- 8 Le comité apprécie les capacités d'adaptation des jurys d'épreuve intégrée en faisant notamment appel aux nouveaux moyens de communication tels que Skype pour évaluer à distance une présentation orale d'épreuve intégrée.
- 9 Le comité souligne l'importance de l'intégration des langues dans l'épreuve intégrée ainsi que lors des voyages à l'étranger qui sont un lieu de pratique par excellence.
- 10 Le comité s'interroge des opportunités linguistiques proches telles que celles que peut offrir la Flandre par exemple quant à la promotion de possibilités de stages, d'études et de projets à mener.
- 11 Le comité note positivement l'implication et la responsabilisation des étudiants dans l'organisation de voyage, ou d'événements, activités participant pleinement à l'acquisition de compétences.
- 12 La consultation périodique du monde professionnel permettrait d'enrichir la liste des problématiques et thèmes à développer dans les épreuves intégrées futures.
- 13 Un grand accent a longtemps été mis sur les agences de voyages. Un rééquilibrage entre tourisme émetteur et tourisme réceptif semble être amorcé et mérite d'être poursuivi.

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

- 14 Si l'approche générale de l'EPS travaille sur les parcours individualisés de ses étudiants, le comité a néanmoins constaté lors de sa visite des problèmes d'ordre organisationnel. Ceux-ci se manifestent principalement au niveau de l'enseignement des langues. Assuré spécifiquement par l'ESA pour plusieurs de ses bacheliers dont celui en MTL, le comité a constaté qu'il n'y avait peu voire pas de concertation avec l'I.L.Fo.P. pour essayer par exemple d'éviter des chevauchements d'horaires entre les deux sites. Il arrive aussi que des cours de langue ne soient donnés qu'un an sur deux et qu'il soit dès lors parfois impossible de les suivre car d'autres cours sont donnés en même temps à l'I.L.Fo.P. Par

ailleurs, ce manque de concertation semble aussi engendrer une répartition inégale de la charge de travail des étudiants durant l'année.

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

- 15 Le comité constate que tout est mis en œuvre pour que les évaluations se déroulent dans de bonnes conditions : existence d'un schéma d'évaluation, de grilles d'évaluation... Les étudiants sont informés très rapidement des critères et des méthodes d'évaluation au travers des documents qu'ils peuvent consulter (ex : dossier pédagogique) ou des informations dès le début du cours par l'enseignant.
- 16 Le comité souhaite souligner comme un point très positif le travail réalisé pour la mise en œuvre des stages au sein de la formation : à titre d'exemples, la réunion de présentation commune pour l'organisation des stages et l'utilisation d'une grille d'évaluation.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Afin que chaque étudiant soit traité de manière égale, le comité recommande de vérifier que chacun d'eux bénéficie d'un suivi minimum lors de ses stages par son professeur responsable (appel téléphonique/Skype/visite). La création d'un vademecum d'évaluation commun pour les trois stages pourrait palier l'inégalité de « traitement » des étudiants pendant leurs stages.
- 2 Le comité encourage la mise en place d'un comité consultatif sous forme d'une réunion annuelle afin d'instaurer un dialogue entre les enseignants, la direction et le monde professionnel
- 3 Constat ayant été fait de problèmes organisationnels au niveau de l'enseignement en MTL liés à la co-organisation du bachelier en MTL, le comité prône un renforcement du dialogue entre l'ESA et l'I.L.Fo.P. Le comité recommande aux directions de poursuivre le dialogue à leur niveau mais également d'instaurer un meilleur dialogue entre les directions et leurs structures administratives ainsi qu'entre les structures administratives des deux établissements
- 4 Sur le plan pédagogique, le comité souhaite que les deux établissements démarrent une réflexion sur la place de l'e-learning dans la formation de bachelier en MTL. Il pense en effet qu'un développement approprié de celui-ci tout au long du cursus pourrait permettre d'alléger la formation d'un point de vue organisationnel tant pour les étudiants que pour les professeurs
- 5 Le comité insiste sur la pédagogie active des langues : parler la langue cible pendant les cours de langues, insérer d'autres langues que le français dans la majorité des cours (sous forme d'article, de reportage, de recherche...), inviter des experts pour une séance en langue étrangère, faire parler les étudiants entre eux par le biais d'exercices et de jeux de rôles pour qu'ils osent davantage s'exprimer dans une langue étrangère, intégrer les langues dans les voyages à l'étranger, maintenir le test de niveau de langue.

## 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 rencontré une équipe de professeurs engagés, accessibles et dynamiques, pour la plupart experts dans le monde du tourisme. La formation à l'I.L.Fo.P. a été portée ces dernières années par cette équipe d'enseignants moteurs. Le comité apprécie et encourage l'implication de nouveaux collègues, notamment grâce notamment à l'organisation d'une journée de cohésion extra muros.
- 2 La volonté de remettre à plat les missions de chacun est une opportunité pour ré-agencer si nécessaire les attributions individuelles et, en particulier, renforcer le volet qualité.
- 3 Les formations continuées (organisées par les réseaux d'enseignement et au caractère non obligatoire) sont soutenues par les directions. Cependant un catalogue de celles-ci doit encore être établi et diffusé, ainsi que la mise en place d'une évaluation de l'actualisation des compétences.

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

- 4 La section est dotée d'un laboratoire de langues et de trois classes d'informatique, accessibles aux étudiants sur demande et selon disponibilité. Toutefois, au moment de la visite, le comité n'a trouvé aucun lieu convivial et de travail accessible aux étudiants. Il a cependant appris que le nouveau bâtiment de l'I.L.Fo.P. bénéficierait d'un espace numérique et d'un espace de rencontre pour les étudiants.
- 5 Le bâtiment actuel de l'I.L.Fo.P. ne dispose pas d'espace pour une bibliothèque mais ce manque sera comblé dans le nouveau bâtiment où une petite bibliothèque trouvera sa place. Le fait pour les étudiants de pouvoir accéder gratuitement aux bibliothèques de toutes les hautes écoles et des universités du Pôle académique de Namur est bien sûr un avantage mais nécessite un déplacement physique pas toujours aisé pour les étudiants en promotion sociale (problèmes de moyens de locomotion, de disponibilité par rapport aux horaires d'ouverture de ces bibliothèques...). La volonté de vouloir développer les ressources numériques dans le domaine du tourisme est considérée comme un point positif par le comité.
- 6 La plateforme *Smartschool* est appréciée par les étudiants qui l'utilisent très régulièrement pour consulter les supports de cours, les exercices supplémentaires. Cette plateforme permet également aux étudiants de recevoir des informations d'ordre pratique et de dialoguer en toute sécurité avec les professeurs. Il semble par contre qu'elle ne soit pas suffisamment exploitée par tous les enseignants de l'I.L.Fo.P.

- 7 L'e-learning semble encore peu exploité par les professeurs. Les directions ont pris conscience que l'enseignement via les ressources numériques allait permettre une plus grande flexibilité d'apprentissage pour les étudiants de bachelier MTL en promotion sociale. Le comité ne peut qu'encourager le développement de cette pratique qui pourrait constituer un véritable atout pour la promotion de ce bachelier MTL.
- 8 Le comité a noté l'emploi d'outils de bureautique traditionnelle (WORD, EXCEL, POWERPOINT). Par contre, il n'a pas reçu d'informations concernant la formation éventuelle à la gestion d'autres outils : par exemple ceux permettant la gestion de projets, (utiles pour créer et mettre en œuvre des événements promouvant ou valorisant pôles et activités touristiques), les outils et logiciels de création d'itinéraire disponible sur le web ou grâce à des instruments nomades tels que le GPS ...
- 9 Par ailleurs, si a été mentionnée une formation à des outils de réservations tel que BTN pour le tourisme émetteur, le comité se demande si cela est suffisant pour permettre une employabilité dans les agences de voyages ou chez les TO : les plateformes électroniques de réservation type GDS n'ont pas été évoquées.

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

- 10 Le comité constate que la taille humaine de la formation en MTL est un véritable atout. Les étudiants adultes sont en effet réellement soutenus et accompagnés de manière individualisée tout au long du cursus afin qu'ils puissent le terminer dans les meilleures conditions possibles. Le fait de ne pas disposer de service d'aide à la réussite ne semble pas être un handicap.

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

- 11 Une série de données ont été récoltées lors de la rédaction du DAE, via divers sondages. Cependant, leur analyse n'apparaît pas clairement dans le dossier d'autoévaluation.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage les enseignants en bachelier MTL, en particulier ceux de l'I.L.Fo.P., à utiliser les tableaux interactifs ainsi que la plateforme *Smartschool* comme outil pédagogique.
- 2 Le comité suggère que les étudiants soient formés aux outils numériques utilisés par le monde professionnel du tourisme, en fonction du positionnement retenu pour la formation : outils de gestion de projets, de gestion du temps, GDS pour les compagnies aériennes, tour-opérateurs et agences de voyage, logiciels de réservations pour les gestionnaires de campings, de musées, de gîtes et meublés, gestionnaires de base de données (publipostage et autres), outils de montage audio/vidéo, PAO...

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 3 Afin de donner une plus grande flexibilité à l'enseignement du bachelier MTL en promotion sociale, le comité encourage les directions dans leur volonté de développer le e-learning dans le futur proche.



## 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 processus d'autoévaluation du bachelier MTL mis en place à partir de novembre 2016 est clairement détaillé. Il a permis de prendre un temps d'arrêt pour mener une réflexion approfondie et d'amorcer le développement d'échanges entre les deux écoles, à différents niveaux (directions, enseignants, coordinateurs qualité...). Il appartient aux établissements de pérenniser les démarches visant l'amélioration continue du bachelier.
- 2 Il a aussi permis aux directions et aux équipes de prendre conscience que des actions avaient été mises en place en amont sans s'inscrire explicitement dans une démarche qualité volontaire ; ces actions ont bien sûr permis une réelle amélioration de la qualité de l'enseignement pour le bachelier.
- 3 Le comité a apprécié que dans le DAE la coorganisation soit présentée d'une manière intégrée (avec code couleur); ceci démontre une réelle volonté de coorganisation de l'autoévaluation, et non une superposition de deux évaluations. Toutefois, il apparaît que le DAE a été principalement élaboré au niveau des équipes pédagogique et des coordinateurs qualité. Le comité regrette que les autres acteurs (personnel administratif, étudiants, diplômés, etc.) n'aient été davantage associés à la démarche.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 Le comité a apprécié l'analyse SWOT réalisée et structurée avec une mise en évidence réaliste des faiblesses.

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

- 5 Le comité salue l'existence d'un plan d'action élaboré et assez précis pour les années à venir et l'idée d'en assurer le suivi grâce à l'installation d'un grand panneau dans le bureau des éducateurs.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Pour suivre au plus près la réalisation des actions envisagées pour garantir la progression du plan et pour le suivi éventuel l'année suivante, le comité recommande par exemple de prévoir des réunions avec toutes les parties prenantes pour faire deux évaluations par année académique, la première à mi-parcours (p.ex. février) et la deuxième à la fin de l'année académique (où on pourra faire le bilan des actions prises et celle à prendre pour l'année suivante).
- 2 Le comité regrette que le e-commerce soit perçu comme une menace. L'ESA propose désormais en formation continue un Certificat en e-tourisme<sup>3</sup> (et en marketing digital<sup>4</sup> en association avec FORM@NAM. Le comité recommande dès lors que les bacheliers en MTL puissent tirer parti de cette offre et que le e-commerce soit considéré au niveau du cursus comme une opportunité.
- 3 Le comité recommande que les efforts faits concernant la démarche qualité, développée de manière commune par les deux établissements en vue de la visite AEQES, soient poursuivis d'une manière assidue et régulière avec toutes les autres parties prenantes : étudiants actuels et anciens, le monde professionnel et le personnel administratif.

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

---

<sup>3</sup> <http://esa-namur.be/cursus/certificat-en-e-tourisme-et-marketing-digital/>

<sup>4</sup> <http://www.formanam.be/formations/formation-e-tourisme-et-marketing-digital>

## Conclusion

Lors de sa visite, le comité d'experts a rencontré une double équipe de direction et d'enseignants dynamique, experte, enthousiaste et soucieuse de mettre tout en œuvre pour la réussite du bachelier en MTL. Conscient de la difficulté de la co-organisation du bachelier en MTL, le comité souhaite encourager la volonté commune des directions de travailler main dans la main et de développer cette volonté à tous les niveaux y compris au niveau administratif, en favorisant une meilleure connaissance de la culture et des atouts de chacun des établissements ainsi que de son personnel...

Afin de réduire pour l'étudiant, souvent travailleur, les lourdeurs liées à l'enseignement co-organisé du bachelier en MTL en promotion sociale, le comité suggère qu'une réflexion commune soit menée par les deux établissements pour que le cursus soit mieux équilibré au niveau du calendrier et que la pratique du e-learning soit davantage développée dans le processus d'apprentissage.

L'existence de trois stages au cours du bachelier est considérée par le comité comme une bonne pratique car elle permet aux étudiants de découvrir divers volets du monde du tourisme. Il recommande cependant d'être attentif à ce que tous les étudiants soient suivis de façon similaire au cours des trois stages. Le comité suggère par ailleurs que les étudiants soient mieux informés des possibilités de stages à l'étranger et notamment celles dans les régions linguistiques limitrophes.

La mise en place d'une stratégie d'aide à la réussite de l'épreuve intégrée et d'un suivi personnalisé de l'étudiant a été particulièrement appréciée par le comité.

Le comité a eu du mal à percevoir le positionnement de la formation en bachelier MTL en enseignement de promotion sociale par l'ESA et l'I.L.Fo.P. Le comité suggère de le clarifier afin d'en faciliter la communication externe. L'étudiant potentiel pourrait ainsi mieux percevoir les orientations données à cet enseignement MTL prodigué en promotion sociale et ce, bien en amont de son éventuelle inscription.

Enfin, même si le corps professoral est constitué d'enseignants disposant d'excellentes expertises et de contacts précieux dans le domaine du tourisme, le comité conseille de renforcer de manière formelle les contacts avec les professionnels de ce milieu (réunion annuelle, interventions plus fréquentes au sein du cursus...), afin de rester à la pointe de la formation dans ce secteur en constante et rapide évolution.

## Annexe : droit de réponse des établissements

(cf. page suivante)



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 :*

*Les directions de l'Institut Libre de Formation Permanente et de l'Ecole Supérieure des Affaires, ainsi que les membres des équipes administratives et pédagogiques, les étudiants et toutes les autres parties prenantes impliquées dans le processus qualité lors de la visite d'évaluation initiale tiennent à remercier les experts pour ces deux journées d'échanges constructifs autour du cursus en bachelier en management du tourisme.*

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

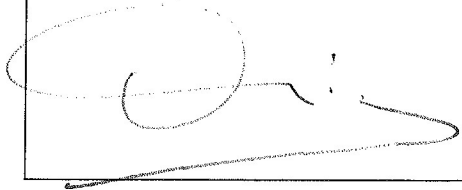
Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point	Observation de fond
1.4	CA	12	Les chargés de cours d'unités d'enseignement transversales rapportent des difficultés pour s'impliquer réellement dans l'ensemble des bacheliers et à toutes les réunions. Des solutions intermédiaires doivent être imaginées pour s'assurer de leur contribution.
1.4	CA	14	Spécifiquement concernant les UE de langue, il est particulièrement rare qu'elles ne soient pas organisées (e.g. faute d'inscrits suffisants).
2.1	CA	1	L'organisation des visites des experts, en particulier les impératifs inhérents au planning et aux horaires, n'ont pas permis de pouvoir disposer aisément les professionnels du secteur malgré une réelle démarche de mobilisation.
3.2	CA	2	L'angle professionnel des cours de langue est abordé à partir de situations professionnelles concrètes mais non spécifiques à chaque bachelier puisque les classes regroupent des étudiants issus de plusieurs sections. Il convient néanmoins d'ajouter que, dans les niveaux 5 et 6, les étudiants bénéficient d'activités propres à leur bachelier et différenciées <i>via l'e-learning</i> .
4	R	2	Dans la mesure où les dossiers pédagogiques ne prévoient pas de telles formations, la découverte des logiciels spécifiques n'est possible que dans le cadre de la part d'autonomie des UE techniques métiers et durant les stages. Il serait, de plus, difficile de multiplier les formations spécifiques, ce qui nécessite une certaine sélection grâce à une réflexion menée en équipe pédagogique.

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

5.1	CA	3	Entre novembre 2016 et septembre 2018, le processus qualité s'est effectué en 10 réunions, dont 6 avec l'ensemble des parties prenantes ( <i>i.e.</i> direction, administration, enseignants et étudiants) et 4 autres de manière restreinte ( <i>i.e.</i> direction et/ou administration).
et 5	R	3	

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

Véronique MINE  
Directrice, I.L.Fo.P.



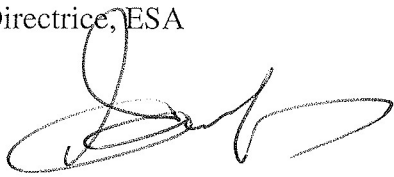
Nom et signature du  
coordonnateur de l'autoévaluation

Arnaud G. RUSCH  
Coordinateur Qualité, I.L.Fo.P.



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

Carine DECHAMPS  
Directrice, ESA



Nom et signature du  
coordonnateur de l'autoévaluation

Arnaud G. RUSCH  
Coordinateur Qualité, ESA

