



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

Julie GYSEN  
Sarah DE RIDDER  
Élias HABIB  
Marie SPAEY

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Management du tourisme et  
des loisirs – Gestion hôtelière

Bachelier en Management du tourisme  
et des loisirs  
Bachelier en Gestion hôtelière,  
orientation management

Haute École Louvain en Hainaut  
(HELHa)

25 juin 2025

## Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Louvain en Hainaut .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère Programme.....	9
Critère Qualité .....	18
Conclusion .....	23
Droit de réponse de l'établissement.....	24

# Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Louvain en Hainaut

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation continue du bachelier en Management du tourisme et des loisirs et du bachelier en Gestion hôtelière, orientation management, dans le cadre du *cluster* « Management du tourisme et des loisirs – Gestion hôtelière ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2018-2019.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a réalisé une visite *in situ*, le 13 décembre 2024 à la Haute École Louvain en Hainaut. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Management du tourisme et des loisirs et le bachelier en Gestion hôtelière, orientation management, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation initiale du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2018-2019 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant-es qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Julie Gysen, experte en gestion de la qualité et présidente du comité
- Sarah De Ridder, experte paire
- Élias Habib, expert étudiant
- Marie Spaey, experte de la profession

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Engagement proactif dans la démarche qualité.
- Projet de recherche collaborative innovant visant l'implication des différentes parties prenantes.
- Développement de recherches.
- Réforme de la gouvernance.
- Projet de déménagement visant à garantir l'égalité entre étudiant·es, à moderniser les infrastructures, à développer les ressources pédagogiques, etc.
- Pratiques pédagogiques innovantes en collaboration avec le Canada.
- Volonté d'apporter un regard nouveau sur les programmes via l'engagement d'enseignants.
- Renforcement des collaborations internationales (échanges pédagogiques et linguistiques).
- Focus sur le bien-être des étudiant·es.

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de clarté dans le positionnement des cursus notamment sur la dimension « management ».
- Concertation pédagogique insuffisante (cohérence des contenus, agencement des travaux, surcharge de travail).
- Incertitudes de certain·es acteurs·trices liées au déménagement.
- Mobilisation limitée des parties prenantes au niveau de la démarche qualité.
- Absence de ligne directrice claire et structurée pour l'organisation et l'apprentissage à travers les stages.
- Manque d'autonomie et sens critique des étudiant·es.
- Manque de flexibilité des horaires (emplois du temps rigides limitant les espaces de travail collaboratif).

## OPPORTUNITÉS

- Déménagement à Charleroi et perspectives de développement de partenariats locaux.
- Pénurie dans le secteur et potentiel d'attractivité de la formation.
- Intelligence artificielle (IA) en termes d'opportunités pédagogiques et professionnelles.

## MENACES

- Concurrence externe (positionnement flou des cursus face à d'autres formations similaires, affectant leur attractivité).
- Risques liés à l'article 88bis du décret Paysage (principalement en GH)
- Déficit d'attractivité des métiers de l'HORECA et du tourisme.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Clarifier le positionnement et l'attractivité des cursus en différenciant les approches pédagogiques et les stages entre MTL et GH et en renforçant le positionnement distinctif des bacheliers, notamment en GH, en mettant en lumière leurs spécificités et en augmentant le volume de crédits dédiés aux compétences en management et en gestion. L'intégration explicite de ces compétences dans les stages et une communication externe plus ciblée pourraient améliorer l'attractivité et le taux de diplomation.

- 2 Renforcer la concertation pédagogique favorisant la mise en place de lignes directrices claires et structurées pour l'organisation et l'apprentissage (stages, TFE, langues étrangères). Pour ce faire :
  - Instaurer un encadrement et des standards clairs pour l'évaluation des stages et des TFE, avec des outils standardisés et des formations pour les enseignant·es et éventuellement pour le maître de stage.
  - Planifier des réunions pédagogiques régulières pour harmoniser les pratiques, intégrer les principes de triple concordance et revoir les dispositifs d'évaluation pour réduire les doubles évaluations et équilibrer la charge étudiante.
  - Élaborer une progression claire et harmonisée des compétences linguistiques pour chaque langue et chaque bloc.
  - Adapter l'enseignement des langues aux différents niveaux des étudiant·es, avec un accompagnement personnalisé et intégrer la pratique des langues dans des contextes professionnels (simulations, stages à l'étranger).
- 3 Intégrer la démarche qualité et optimiser l'accompagnement au changement. Pour ce faire :
  - Sensibiliser toutes les parties prenantes à cette démarche et les impliquer davantage et de manière systématique.
  - Renforcer l'approche participative et inclusive en consolidant les dynamiques de co-construction des réformes académiques et institutionnelles, visant à renforcer l'adhésion des parties prenantes et à réduire les résistances au changement.
  - Poursuivre la recherche collaborative comme processus pérenne.
  - Assurer un suivi rigoureux des indicateurs qualité.
4. Améliorer le plan d'action et les indicateurs en intégrant tous les chantiers en cours, en formulant des actions « SMART » et en définissant des indicateurs adéquats pour assurer un suivi efficace et une évaluation crédible de l'avancement.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2009 de trois HE hainuyères. Elle relève du réseau libre confessionnel.

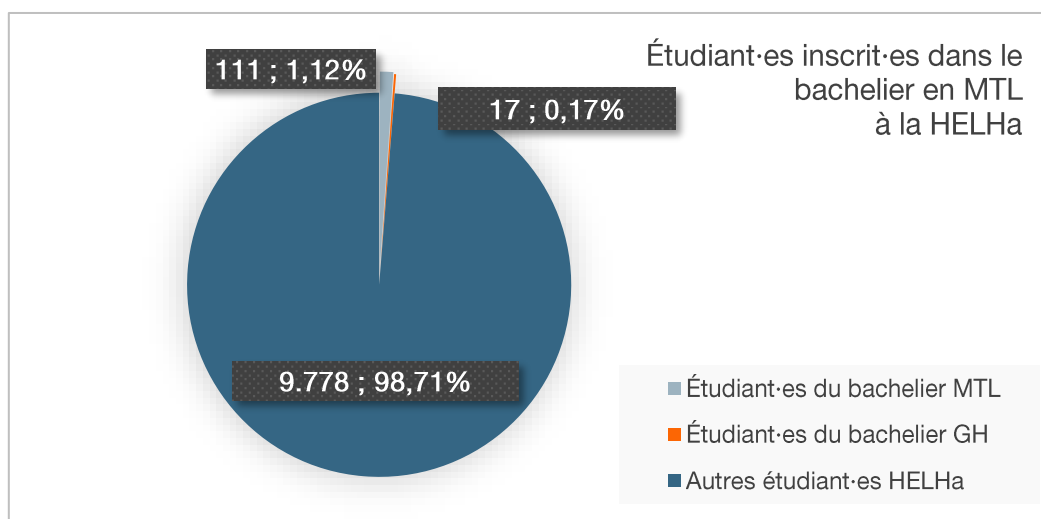
La Haute École comporte quatre départements (arts, business et communication, éducation et social, santé et technologies médicales, et sciences, technologies et vivant) et dispense 56 formations de type court ou long et cinq spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon leur domaine, sur quinze implantations.

Le département Arts, Business et Communication organise, outre les bacheliers en Management du tourisme et des loisirs et en Gestion hôtelière, orientation management, onze autres bacheliers (en 3D temps réel, en Animation 3D et effets spéciaux, en Assistant·e de direction, en Communication, en Comptabilité, en Gestion des ressources humaines, en Gestion hôtelière, orientation arts culinaires, en Publicité, en Management de la logistique, en Marketing et en Relations publiques), deux masters en Communication stratégique et Expert·e comptable et fiscale.

Les bacheliers évalués sont organisés en 2024-2025 sur l'implantation de La Louvière avant un déménagement en 2025-2026 sur l'implantation de Montignies-sur-Sambre.

En 2022-2023, 111 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Management du tourisme et des loisirs (Bac MTL), sur un total de 9906 inscrit·es à la HELHa, soit 1,12 % des effectifs. Ces 111 étudiant·es représentent, par ailleurs, 10 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier sur un total de 1151 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.

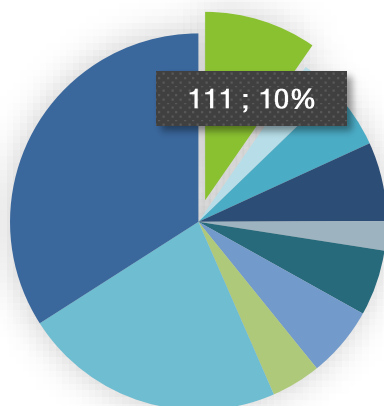
En 2022-2023, 17 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Gestion hôtelière, orientation management (Bac GH), sur un total de 9906 inscrit·es à la HELHa, soit 0,17 % des effectifs. Ces 17 étudiant·es représentent, par ailleurs, 5 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier sur un total de 333 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>3</sup>.



<sup>2</sup> Source : base de données SATURNE, année de référence 2022-2023 et dossier d'avancement des établissements évalués.

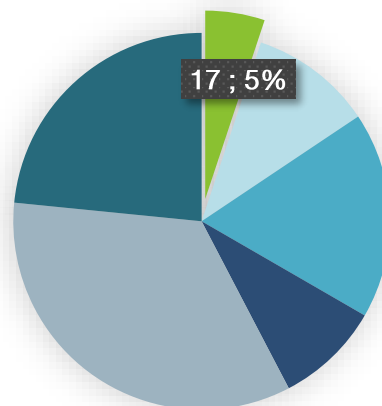
<sup>3</sup> Source : Idem.

Étudiant·es inscrit·es dans le  
bachelier en MTL  
en FWB



■ HELHa

Étudiant·es inscrit·es dans le  
bachelier en GH  
en FWB



■ HELHa

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Au cours de la période écoulée depuis la précédente évaluation, la HELHa a connu une réorganisation et une réforme de sa gouvernance qui ont impacté les cursus évalués, notamment via les éléments suivants :

- Au niveau du département économique, une fusion des directions des implantations de La Louvière et de Montignies-sur-Sambre sous une direction unique depuis octobre 2023.
- L'intégration des sections Management du tourisme et des loisirs et Gestion hôtelière au sein du département Art, Business et Communication.
- Le renouvellement du corps enseignant, notamment avec un rajeunissement et une professionnalisation du cadre avec l'intégration de professionnel·les des secteurs du tourisme et de l'hôtellerie.

S'agissant de la démarche qualité, la Haute École et plus spécifiquement le département a fait le choix de recruter en 2022 une enseignante-chercheuse spécialisée dans les questions de sociologie organisationnelle pour assumer la mission de coordination de la qualité dans les cursus évalués.

Plus particulièrement au niveau des programmes, il convient de noter la création de l'orientation Arts culinaires du bachelier en Gestion hôtelière en 2019-2020, répondant à une demande spécifique. Les secteurs de l'HORECA, du tourisme et des loisirs souffrent toutefois d'un manque d'attractivité auprès des jeunes depuis la crise sanitaire, notamment en raison de leur pénibilité et des conditions de travail.

Entre 2018-2019 et 2023-2024, la HELHa a connu une évolution contrastée de ses effectifs étudiants dans les sections MTL et GH, orientation management. Ces sections ont enregistré une diminution du nombre d'étudiant·es avec une perte d'environ 21 % des effectifs en MTL et d'environ 53 % en GH, orientation management. À l'inverse, le bachelier en Gestion hôtelière, orientation Arts culinaires (qui ne fait pas l'objet de la présente évaluation), introduit plus récemment, a vu ses effectifs augmenter progressivement compensant la diminution en orientation management. S'agissant du nombre de diplômé·es, ce dernier reste stable dans les deux sections, malgré la diminution des effectifs inscrits.



## Critère Programme

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 Le comité souhaite mettre en avant la prise en compte significative des recommandations issues de l'évaluation précédente, illustrée par un taux élevé de mise en œuvre des actions proposées. La Haute École démontre une capacité d'analyse réflexive sur les évolutions réalisées, comme en témoigne un plan d'action actualisé qui s'appuie sur les constats identifiés. Ce plan, globalement pertinent, propose un ensemble limité, mais ciblé d'actions clés, incluant des mesures pour renforcer le pilotage des programmes, notamment en améliorant l'implication des parties prenantes externes telles que les maîtres de stage et les alumni.
- 2 Cependant, le comité note que le plan d'action actuel ne reflète pas encore pleinement l'ensemble des chantiers en cours. De même, certaines faiblesses mises en évidence lors de l'évaluation de 2019 persistent, sans que le nouveau plan d'action n'intègre de pistes d'amélioration concrètes pour y remédier. Cela concerne notamment la définition claire des objectifs des deux bacheliers ainsi que la mobilisation des étudiant-es dans la démarche qualité. Enfin, le comité a remarqué que certaines actions mentionnées dans le plan d'action ne sont pas « SMART » et que certains indicateurs qui y sont repris ne semblent pas adéquats. Ces éléments pourraient compromettre l'évaluation de l'avancement des actions du plan, limitant ainsi la capacité de suivi et d'ajustement en temps réel. De plus, ils rendent difficile la démonstration de l'impact réel des actions mises en œuvre, ce qui affecte la crédibilité du plan et la justification des efforts investis.

#### Pertinence du programme

- 3 Le comité constate une prise de conscience partagée par les enseignant-es et les étudiant-es quant aux enjeux futurs des deux cursus. Cette dynamique est renforcée par l'implication du personnel enseignant, dont une partie est directement connectée au secteur professionnel, ainsi que par le développement de partenariats locaux et les visites régulières réalisées dans le milieu professionnel. Ces éléments favorisent une meilleure adaptation des formations aux réalités du terrain et une évolution en phase avec les besoins du secteur.
- 4 Le comité note positivement qu'une réflexion est en cours sur le positionnement des cursus, notamment en ce qui concerne le volet management/gestion. Les sections reconnaissent que cet aspect constitue un enjeu stratégique pour renforcer la pertinence et l'attractivité des formations. Actuellement, le volume de crédits attribué aux enseignements en management et en gestion apparaît limité et cette spécificité

n'est pas explicitement intégrée dans les stages. Or, l'insuffisance de crédits consacrés aux compétences en management et gestion risque de compromettre l'acquisition par les étudiant·es des compétences transversales attendues sur le marché du travail. En l'absence d'une approche intégrée liant théorie et pratique, notamment à travers des stages orientés management, les diplômé·es pourraient rencontrer des difficultés à répondre aux attentes des employeurs en matière de prise de décision, de leadership et de gestion d'équipe. Parallèlement, ce manque de spécificité fragilise le positionnement distinctif des cursus, tant au niveau national qu'international, et pourrait limiter leur attractivité.

- 5 Le comité constate avec intérêt la mise en place et le développement de modules portant sur les dimensions humaines, le savoir-être et la gestion des conflits dans le cadre de l'acquisition de *soft skills*. Ces cours d'outils de relations humaines sont orientés « client·es » et visent à développer les compétences relationnelles et de communication des étudiant·es, en outre avec des personnes aux profils diversifiés. Leur portée reste, toutefois, limitée et ils n'incluent pas encore d'éléments sur des compétences complémentaires, telles que la gestion du temps ou le développement de l'autonomie ce qui restreint la préparation des étudiant·es à des environnements professionnels exigeants et dynamiques, où ces compétences sont essentielles.
- 6 La HELHa a démontré son engagement en matière de recherche appliquée et collaborative, notamment par le lancement du projet EXIST TOUR en partenariat avec la Haute École EPHEC, axé sur le développement économique et social de Charleroi. Ce projet s'appuie sur des démarches collaboratives impliquant enseignant·es, étudiant·es et professionnel·les du secteur touristique, renforçant ainsi l'ancrage de la recherche dans les réalités du terrain. De plus, une collaboration avec le Lab-Réseau Ulysse a été mise en place, soutenue par l'affectation de 1/10<sup>e</sup> ETP pour renforcer les synergies de recherche et consolider des réseaux académiques et professionnels. Ces initiatives reflètent la dynamique de recherche appliquée et contribuent à renforcer la pertinence et l'impact des programmes de formation dans un contexte local et international.
- 7 Le comité souligne les efforts déployés pour renforcer l'internationalisation et la mobilité dans les cursus (relais Erasmus, séances d'informations, réseau Businet, etc.). L'apprentissage des langues s'appuie notamment sur des échanges avec l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec (ITHQ), où les étudiant·es participent à des projets pratiques tels qu'*Hospitality*. La mobilité des enseignant·es est également encouragée à travers des entretiens de fonctionnement et un appui à la formation continue internationale.

**Bonne pratique :**

Depuis 2023, la HELHa a mis en place une collaboration internationale avec l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec (ITHQ), favorisant les échanges entre enseignant·es canadien·es et belges sur les pratiques pédagogiques, l'organisation de cours croisés pour les étudiant·es des deux institutions, ainsi que le déploiement de la plateforme « *Hospitality* » en 2023-2024. Cette plateforme met en compétition les étudiant·es belges et canadien·es autour de la gestion simulée d'un hôtel, combinant théorie et pratique dans un contexte international.

- 8 Le comité salue les avancées réalisées dans le cadre des travaux de fin d'études (TFE), notamment en offrant aux étudiant·es une plus grande diversité dans le choix des thématiques, favorisant ainsi l'exploration de sujets innovants et en lien avec les réalités professionnelles. Cependant, le recours à la littérature scientifique et l'analyse critique demeurent peu intégrés dans la méthodologie des TFE. L'établissement semble éprouver des difficultés à instaurer des outils et des processus permettant de développer l'autonomie et le sens critique des étudiant·es, éléments pourtant essentiels pour atteindre les exigences du niveau 6 du cadre européen des certifications. Le comité souligne positivement les initiatives en matière de collaboration avec le Lab-Réseau Ulysse, les autres hautes écoles et les établissements de promotion sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles visant notamment à traiter des questions de rigueur scientifique. Il a néanmoins été dans l'incapacité de mesurer les effets de ces collaborations au moment de la visite. Ce point faisait d'ailleurs déjà l'objet d'une recommandation lors de l'évaluation de 2019.
- Par ailleurs, bien que les TFE soient positionnés comme créatifs et intégrant des dimensions pratiques, cette créativité se limite principalement au choix des thématiques, sans transparaître dans les méthodologies ou les approches proposées. L'absence d'une approche méthodologique structurée pour renforcer l'autonomie et le sens critique des étudiant·es dans leurs TFE engendre plusieurs risques. Premièrement, les productions finales risquent de ne pas répondre pleinement aux standards académiques et professionnels attendus, notamment en matière d'analyse scientifique et de rigueur intellectuelle. Deuxièmement, cette lacune pourrait limiter l'aptitude des étudiant·es à mobiliser des compétences transversales, comme l'utilisation critique de la littérature scientifique ou la capacité à contextualiser leurs travaux dans des enjeux plus larges.
- 9 Le comité constate également que des avancées ont été réalisées en ce qui concerne les dispositifs permettant d'établir et de maintenir des contacts avec le monde professionnel. Ces initiatives incluent l'attribution d'heures de cours à d'enseignant·es vacataires issus des secteurs professionnels concernés, le renforcement des interactions avec les alumni et l'organisation d'événements et de visites en collaboration avec des acteurs·trices professionnel·les. Des initiatives telles que les stages supervisés, les jurys TFE composés de professionnel·les, et la participation des alumni à des cours et des événements marquent une progression significative.
- 10 Malgré la mise en œuvre d'initiatives de communication, telles que la diffusion de capsules vidéo promotionnelles sur les réseaux sociaux, le comité constate que l'absence d'un positionnement clair des cursus affecte leur attractivité, notamment pour le bachelier en Gestion hôtelière. Ce manque de définition rend difficile la valorisation des spécificités et des points forts des formations auprès des publics cibles, les plaçant en position défavorable face à la concurrence d'autres établissements. La stratégie de communication externe, bien qu'existante, ne parvient pas à compenser cette lacune, ce qui se traduit par un faible nombre d'inscriptions en première année et, par conséquent, un impact négatif sur le taux de diplomation. À terme, cette situation pourrait exposer l'établissement aux dispositions de l'article 88bis du décret Paysage<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, art. 88bis ; disponible via le lien suivant : <https://gallilex.cfwb.be/textes-normatifs/39681> (consulté le 20 février 2025).

## Cohérence du programme

- 11 Le comité salue les démarches entreprises en matière de gouvernance qui visent à placer l'enseignement au cœur de la mission des futures «directions aux enseignements». Cette réforme devrait permettre de renforcer la cohérence des programmes, mais également de renforcer les collaborations et d'étendre les possibilités de co-construction entre sections ou homologues.

Toutefois, le comité constate qu'actuellement des difficultés de coordination pédagogique sont présentes, illustrées notamment par une surcharge de travaux et une répartition inégale des évaluations tout au long du parcours des étudiant-es. Par exemple, le recours dans certains cas à une double évaluation, combinant travail à remettre et examen écrit, semble contribuer à cette surcharge et mériterait d'être repensé.

Malgré l'organisation de trois réunions de section sur l'année académique, la concertation entre enseignant-es apparaît insuffisamment structurée, ce qui affecte la cohérence des contenus, l'ajustement des niveaux d'exigence et l'agencement du planning annuel. Cela compromet l'équilibre de la charge de travail des étudiant-es et peut à terme entraîner une diminution de leur motivation, de leur participation aux cours ou à des activités de soutien, voire impacter leur réussite. L'absence d'harmonisation entre enseignant-es peut également créer des disparités dans les attentes académiques et nuire à l'expérience éducative globale.

- 12 Le comité constate le développement de pratiques pédagogiques innovantes et diversifiées, ces dernières années, comme la simulation et cela notamment via les échanges et la collaboration avec l'ITHQ. Il salue également le fait que ces pratiques pourront être encore davantage développées dans le cadre des nouveaux espaces de formation, suite au déménagement (cf. Efficacité). Le comité observe néanmoins une perception de déséquilibre entre les enseignements théoriques et pratiques, principalement dans le cursus MTL, bien que de nombreuses activités pratiques soient intégrées dans les cursus, telles que l'organisation d'événements (Bal d'hivers, voyages, etc.), des simulations ou encore des études de cas. Cette perception semble davantage liée à une méconnaissance ou une mauvaise compréhension du positionnement des cursus et des débouchés professionnels qu'à un réel déséquilibre dans le contenu pédagogique.
- 13 S'agissant des cours de langues, le comité constate l'absence d'une progression d'apprentissage formel avec des objectifs clairs et structurés pour chaque bloc, couvrant les différents aspects de la langue (grammaire, vocabulaire, expression orale et écrite). En l'absence d'objectifs pédagogiques explicites et d'une ligne directrice cohérente, les étudiant-es risquent de ne pas acquérir un niveau linguistique suffisant pour répondre aux exigences des stages et des attentes professionnelles. De plus, ce manque de progression peut entraîner une hétérogénéité accrue des compétences au sein des groupes, augmentant le risque d'échec pour certains étudiant-es.
- 14 Le comité observe également une absence de ligne directrice claire et structurée pour l'organisation et l'apprentissage à travers les stages. Cette lacune limite la progression pédagogique des étudiant-es, qui ne bénéficient pas d'une montée en compétences progressive et adaptée. La distinction entre un stage opérationnel en bloc 2 et un stage de management en bloc 3 serait essentielle pour renforcer la cohérence et la pertinence du parcours de formation. L'absence de grilles d'évaluation spécifiques à chaque type de stage complique l'appréciation des acquis des étudiant-es et pourrait nuire à leur préparation aux exigences du monde professionnel. Parallèlement, le comité constate que la durée des stages est jugée insuffisante par certaines parties



prenantes (par exemple, quatre semaines en bloc 2 et deux jours pour un stage d'observation) ce qui compromet l'opportunité d'une immersion significative dans le milieu professionnel et une acquisition des compétences clés attendues par les employeurs. Le comité constate toutefois que l'établissement est conscient de ces difficultés et travaille à leur résolution à travers une analyse des grilles.

Enfin, le comité constate que si deux journées d'observation sont organisées pour MTL en bloc 1, ce n'est pas le cas en GH. En l'état actuel, les étudiant-es en GH ne sont confrontés aux réalités du terrain qu'à un stade plus avancé de leur formation, ce qui peut entraîner des difficultés dans l'articulation entre les apprentissages théoriques et les compétences pratiques attendues dans le secteur hôtelier. Cette absence d'immersion précoce peut également limiter leur capacité à développer une vision réaliste du métier, entraînant ainsi un risque de démotivation ou de réorientation tardive.

- 15 La HE a pris conscience de l'enjeu stratégique que représente l'intelligence artificielle (IA) et des transformations qu'elle entraîne, tant pour les métiers visés que pour les dispositifs d'enseignement. La réflexion sur l'intégration de l'IA dans les deux bacheliers semble déjà bien avancée, notamment à travers des révisions envisagées des grilles de cours et d'évaluation. La HE a également entrepris plusieurs initiatives pour soutenir la montée en compétence des enseignant-es et élabore en outre une charte en la matière. Cependant, ces initiatives, bien qu'encourageantes, gagneraient à être déployées de manière plus transversale et systématique au sein des programmes. L'absence de cadre précis risque, d'une part, de générer une hétérogénéité dans les pratiques pédagogiques, certains enseignant-es tolérant ou encourageant l'utilisation de l'IA tandis que d'autres la restreignent, ce qui crée une inégalité de traitement entre les étudiant-es. D'autre part, cette absence de directives claires peut entraîner des malentendus ou des usages inappropriés de ces outils, avec des répercussions potentielles sur la qualité académique et l'éthique des travaux produits.

## Efficacité et équité du programme

- 16 Le comité salue la réflexion autour du projet de déménagement planifié (Charleroi 2025) avec le transfert du département économique de La Louvière vers le campus de Montignies-sur-Sambre qui repose sur une volonté stratégique claire : garantir l'égalité de services entre étudiant-es, accéder à des espaces mieux adaptés aux méthodes pédagogiques innovantes, améliorer les infrastructures incluant des cuisines collectives, des espaces de pratiques, des laboratoires et des services, offrir des espaces adaptés aux étudiant-es (y compris un accès PMR) et créer un campus dans une région dynamique, propice au développement de partenariats avec un milieu professionnel porteur. Ce déménagement vise également une rationalisation des coûts.

De plus, un Learning Center commun à la HELHa et à l'UCLouvain sera créé, facilitant les échanges interdisciplinaires, notamment avec la section « agronomie » présente sur le campus. Cette synergie ouvre des opportunités d'innovation dans le domaine de l'alimentation, en lien avec la Ceinture alimentaire de Charleroi et les circuits courts. Néanmoins, la refonte des partenariats locaux, historiquement bien ancrés, constituera un enjeu majeur pour maintenir une dynamique touristique locale forte. Il s'agira de reconstruire ces collaborations en s'adaptant au nouveau contexte géographique, tout en développant de nouvelles initiatives pour renforcer l'ouverture internationale de l'établissement.

Par ailleurs, cette décision de déménagement principalement prise de manière top-down, suscite encore quelques réticences, tant chez certains étudiant·es que parmi le personnel enseignant, qui reconnaissent largement les avantages de la taille actuelle des locaux, favorisant les interactions quotidiennes entre étudiant·es et enseignant·es. Chez les étudiant·es, cela peut se traduire par une démotivation, un manque d'engagement ou une incompréhension des objectifs visés par le changement. Du côté du personnel enseignant, les réticences pourraient freiner la mise en œuvre efficace des nouvelles orientations, entraînant une résistance passive ou active face aux transformations envisagées. Cette situation souligne un enjeu crucial de poursuite de l'accompagnement au changement telle que les activités et projets de communication mis en œuvre depuis 2006 (page interne sur le site, fête de départ, visite du nouveau campus, etc.). La concertation et la communication sont essentielles pour renforcer l'efficacité des réformes et maintenir la dynamique collaborative au sein de l'institution.

- 17 Le comité souligne positivement les initiatives mises en place pour renforcer l'équité et le soutien aux étudiant·es, notamment à travers le SAR, les plans d'accompagnement individualisés (PAI), qui offrent des aménagements raisonnables pour les étudiant·es en difficulté, ainsi que le soutien psychologique proposé. Ces dispositifs traduisent une attention particulière portée à l'accompagnement personnalisé, en favorisant l'inclusion et la réussite académique.
- 18 Par ailleurs, le comité salue le renforcement du centre de documentation interne au département Économique de La Louvière, qui constitue un appui précieux pour les efforts de recherche. La mise en place d'une veille active et la communication régulière des nouveaux ouvrages témoignent d'une dynamique proactive visant à enrichir les ressources disponibles pour les étudiant·es et les enseignant·es, renforçant ainsi l'accès à des outils de qualité pour soutenir l'apprentissage et l'approfondissement des connaissances.
- 19 Le comité salue les démarches entreprises au niveau de l'enseignement linguistique, notamment la création d'un service d'aide à la réussite spécifique (SAR Langues) permettant un accompagnement personnalisé pour les étudiant·es, mais aussi les échanges avec l'ITHQ ainsi que la mise en place d'un groupe de travail langues dans les deux sections. Des initiatives innovantes, telles qu'un rallye express en néerlandais et des partenariats de conversation via TEAMS avec des institutions comme la Hogeschool Vives et HoGent, contribuent à améliorer les compétences linguistiques des étudiant·es.

#### Bonne pratique :

Depuis 2023-2024, la HELHa a mis en place une charte de l'engagement de l'étudiant·e en matière d'apprentissage des langues étrangères. Cette initiative mobilise les enseignant·es et les étudiant·es lors de la signature du PAE. Elle a pour objectif de sensibiliser les étudiant·es à l'importance de leur assiduité aux cours de langues et de prévenir l'absentéisme. Elle repose sur une démarche incitative et n'a pas de caractère contraignant.

- 20 S'agissant des cours de langues, le comité constate qu'il arrive que des étudiant·es qui souhaitent choisir le cours de néerlandais soient orientés vers l'allemand ou l'espagnol, car ils n'ont pas le niveau requis en néerlandais. Les cours d'allemand ou

d'espagnol recommencent l'apprentissage de la langue à « zéro », tandis que pour le cours de néerlandais, la HE présuppose que les étudiant-es en ont bénéficié dans le cadre de leur parcours scolaire antérieur et ont atteint un niveau prérequis. Le cours d'anglais quant à lui demande également un certain niveau requis, mais est obligatoire pour tous·tes les étudiant-es. Les réorientations du cours de néerlandais vers l'allemand ou l'espagnol interrogent dès lors d'un point de vue de l'équité de traitement. En outre, cela peut être démotivant pour les étudiant-es et a fortiori les pénaliser étant donné l'importance de la maîtrise du néerlandais dans le cadre du tourisme récepteur ou de l'hôtellerie. Par ailleurs, le comité remarque qu'il n'y a pas de limite du nombre d'étudiant-es par classe, ce qui peut compromettre un apprentissage de qualité au niveau linguistique.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de revoir le plan d'action afin d'assurer qu'y soient intégrés :
  - L'ensemble des chantiers en cours ;
  - Des actions permettant de résoudre des points d'amélioration mise en évidence lors de l'évaluation de 2019 et non encore résolus (notamment la définition des objectifs des bacheliers et la mobilisation des étudiant-es dans la démarche qualité) ;
  - Des actions liées aux conclusions de la présente évaluation ;
  - Des indicateurs adéquats et une formulation « SMART » pour chaque action.
- 2 Le comité recommande de renforcer le positionnement stratégique des cursus en management et en gestion en augmentant le volume de crédits dédiés à ces compétences et en intégrant explicitement cette dimension dans les stages, par exemple par l'introduction de stages orientés vers des fonctions managériales. Ces ajustements permettraient d'allier théorie et pratique pour mieux répondre aux attentes du marché du travail, en développant des compétences transversales qui dépassent le niveau opérationnel telles que la prise de décision, le leadership et la gestion d'équipe. En parallèle, il est essentiel de clarifier et de valoriser le positionnement distinctif des bacheliers, notamment en Gestion hôtelière, en mettant en lumière leurs spécificités et leurs atouts dans l'offre académique.
- 3 Le comité suggère d'enrichir les modules de *soft skills* afin d'inclure des thématiques clés comme la gestion du temps et le développement de l'autonomie, afin de mieux préparer les étudiant-es aux exigences des environnements professionnels dynamiques.
- 4 Le comité recommande d'élaborer une stratégie de communication externe plus ciblée et cohérente pour améliorer l'attractivité des cursus. Cela pourrait inclure le développement de messages promotionnels adaptés aux publics cibles, des actions de visibilité renforcées, et une collaboration accrue avec les acteurs professionnels. Une telle démarche contribuerait à accroître les inscriptions et à améliorer le taux de diplomation (surtout en Gestion hôtelière).
- 5 Le comité suggère à l'établissement d'entamer une réflexion approfondie sur la différenciation, l'évaluation et la durée des stages afin d'aligner la formation avec les attentes académiques et professionnelles. Le comité recommande d'élaborer une ligne d'apprentissage claire, incluant une distinction progressive entre un stage opérationnel en bloc 2 et un stage de management en bloc 3, accompagnée de grilles d'évaluation adaptées et d'une réflexion sur leur durée pour maximiser l'impact

pédagogique et professionnel. L'introduction d'un stage d'observation dès le bloc 1 en GH pourrait par ailleurs permettre une sensibilisation précoce aux réalités du secteur et renforcer l'apprentissage pratique dès le début du cursus.

- 6 Le comité recommande de mettre en place une méthodologie progressive, structurée et partagée pour les TFE, intégrant des outils et processus visant à développer l'autonomie, l'analyse critique et l'usage rigoureux de la littérature scientifique. Une attention particulière devrait être portée à la formation des enseignant-es et des étudiant-es sur ces aspects méthodologiques. Par ailleurs, il serait pertinent d'explorer des moyens de renforcer la créativité des TFE au-delà du choix des thématiques, en intégrant des approches innovantes et multidimensionnelles dans leur réalisation.
  - 7 Le comité invite l'établissement à initier une réflexion quant aux possibilités de renforcement et de structuration des dispositifs d'apprentissage asynchrones. Ces derniers pourraient permettre une réelle autonomie des étudiant-es, y compris pendant les plages horaires dédiées aux cours. Cela pourrait inclure la création de modules autonomes bien guidés, intégrant des outils numériques adaptés, des supports pédagogiques clairs et des objectifs d'apprentissage explicites.
  - 8 Le comité recommande de systématiser une concertation structurée entre enseignant-es afin de renforcer la cohérence des contenus, d'harmoniser les niveaux d'exigence et de mieux équilibrer la charge étudiante tout au long de l'année. Les travaux visant à objectiver cette charge, tant en termes horaires qu'en crédits, devraient être poursuivis et soutenus par une coordination pédagogique renforcée. À cet effet, les initiatives réussies, telles que celles menées par le groupe de travail Langue, pourraient être étendues à l'ensemble des bacheliers. Par ailleurs, les moments dédiés à la concertation, comme les après-midis de section, pourraient être multipliés pour faciliter la collaboration.
  - 9 Le comité invite la HE à formaliser un cadre institutionnel clair et transversal sur l'usage des outils d'intelligence artificielle, à destination tant des étudiant-es que des enseignant-es. Ce cadre pourrait inclure : l'élaboration d'une charte institutionnelle sur l'IA (principes directeurs, usages pédagogiques recommandés, limites éthiques, etc.) ; l'harmonisation des pratiques pédagogiques sur la base de directives communes dans les référentiels de compétences, les évaluations et les grilles de cours, afin d'éviter toute disparité dans l'appropriation de l'IA ; la poursuite et le renforcement de la formation des enseignant-es, en s'appuyant sur les initiatives déjà mises en place, pour assurer une maîtrise optimale des outils d'IA et une mise en œuvre alignée avec les objectifs pédagogiques.
- En outre, le comité suggère l'implication des étudiant-es dans la réflexion sur l'IA, notamment via des consultations ou des groupes de travail, pour co-construire une approche qui réponde à leurs besoins et aux exigences académiques.
- 10 Il est recommandé d'élaborer un document basé sur le principe de triple concordance pour garantir que toutes les compétences soient à la fois enseignées et évaluées à travers les approches pédagogiques les plus pertinentes. Cela s'inscrirait également dans une démarche visant à revoir les dispositifs d'évaluation pour limiter les doubles évaluations systématiques et adapter les méthodes aux objectifs pédagogiques visés.
  - 11 Au niveau de l'apprentissage des langues, le comité recommande de formaliser une progression d'apprentissage linguistique claire et structurée pour chaque bloc, intégrant des objectifs explicites couvrant tous les aspects de la langue (grammaire, vocabulaire, expression orale et écrite), tout en harmonisant les lignes d'apprentissage entre les différentes langues enseignées et en accordant une place significative à l'évaluation des compétences orales.



- 12 Bien que de nombreuses initiatives semblent avoir été entreprises, le comité encourage à poursuivre et renforcer l'accompagnement au changement en lien avec les projets de réforme et de déménagement. Cela implique de tenir compte des problématiques de mobilité et du caractère familial de la formation.

Le comité recommande également de développer une stratégie proactive visant à refonder et à renforcer les partenariats locaux suite au déménagement, afin de maintenir une dynamique touristique locale forte. Cette démarche devrait s'accompagner d'une exploration de nouvelles collaborations avec les entreprises et acteurs locaux, tout en veillant à poursuivre le développement d'initiatives internationales pour assurer un rayonnement équilibré et durable de l'établissement.

- 13 Le comité recommande également de trouver une solution pour les étudiant-es souhaitant prendre l'option « néerlandais » et ayant un très faible niveau dans cette langue (cours de remédiation ou création d'une classe supplémentaire ou autre). Il recommande de réduire la taille des classes de langues, notamment en subdivisant les groupes, et d'adapter l'enseignement linguistique aux différents niveaux des étudiant-es grâce à un accompagnement personnalisé.

De plus, il suggère de poursuivre les initiatives et de développer les dispositifs pédagogiques visant à intégrer davantage l'apprentissage des langues dans des contextes professionnels, par exemple à travers des simulations ou des stages à l'étranger.

## Critère Qualité

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Démarche d'amélioration continue : fonctionnement, caractère explicite et pérenne

- 1 Le comité salue les avancées significatives dans la démarche qualité institutionnelle, marquées par une structuration renforcée des processus décisionnels et l'intégration d'outils de pilotage efficaces. La cellule qualité, auparavant animée mensuellement par un vice-directeur président qui portait également les questions de qualité au sein du conseil de direction, a vu cette fonction disparaître avec la mise en place de la nouvelle gouvernance. Désormais, cette responsabilité est répartie entre un cabinet récemment mis en place, qui prend en charge les missions décrétales liées à la politique qualité, et une vice-direction des affaires étudiantes. La Cellule Qualité joue un rôle central dans cette dynamique, notamment à travers le déploiement de l'outil IPSCA et de son support LOIQ. Ces dispositifs permettent un diagnostic et un pilotage des actions menées au sein des départements et des domaines, en intégrant des étapes clairement définies, des indicateurs pertinents et des échéances planifiées. Un set d'indicateurs a été mis en place, incluant l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), les enquêtes de satisfaction et des données détaillées, soutenant un travail d'analyse. Ces outils permettent un suivi rigoureux et offrent des leviers d'amélioration continue.
- 2 Cependant, dans certains cas, les indicateurs ou la méthodologie permettant leur suivi pourraient être clarifiés et systématisés (par exemple, les EEE ne sont pas communiquées de la même façon par les enseignant·es et les retours aux étudiant·es sur leurs résultats ne sont pas systématisés). L'analyse met en évidence que l'EEE se déploie sur deux niveaux distincts. D'une part, une enquête institutionnelle est menée chaque année auprès de l'ensemble des étudiant·es, couvrant divers aspects de leur expérience à la HELHa. Les résultats de cette enquête sont ensuite présentés aux conseils (pédagogique, de département et étudiant), afin d'identifier des pistes d'amélioration qui sont communiquées via des posters et des affiches. D'autre part, au niveau programmatique, la réalisation des EEE est laissée à l'initiative des enseignant·es pour des raisons syndicales, sans cadre défini ni d'indicateurs permettant d'assurer un suivi global. Ce manque d'harmonisation pourrait limiter la portée des actions d'amélioration issues des retours étudiants.
- 3 Le comité tient à souligner la dynamique mise en place avec la désignation de relais qualité qui jouent un rôle clé dans la transmission des dynamiques institutionnelles au niveau des sections, soutenus activement par la Cellule Qualité. L'animation des réseaux de relais, illustrée par des rencontres régulières et des outils tels que l'« horloge de la qualité » permettant d'identifier les moments clés d'un processus

qualité, ainsi que le partage des bonnes pratiques témoignent d'une volonté d'assurer la cohérence et la maturité du système qualité à tous les niveaux de l'institution.

- 4 La HE s'est engagée dans une recherche collaborative pour l'année académique 2023-2024, en cours d'opérationnalisation, visant à améliorer le cadastre des données et à en optimiser l'utilisation dans le cadre de la révision des programmes. La recherche collaborative menée au sein de la HELHa vise à repenser les programmes de formation en mobilisant une approche participative impliquant les enseignant·es, les étudiant·es et les alumni. Cette démarche privilégie une méthodologie collective qui libère les affects et intègre l'expérience et les perspectives de chaque partie prenante, afin d'identifier les freins et résistances aux réformes et de favoriser une adhésion collective, garantissant ainsi une approche bottom-up et une réforme ancrée dans les réalités du terrain. Cette démarche s'appuie sur l'organisation de focus groups et d'autres rencontres prévues tout au long des années 2023-2024 et 2024-2025 pour alimenter la réflexion et coconstruire les propositions de réforme. Pour mener à bien cette démarche, la HE a recruté une enseignante-chercheuse disposant d'une expertise scientifique spécifique, chargée d'assumer le rôle de relais qualité.

## Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 5 La HELHa a révisé son plan stratégique pour les périodes 2021-2026 et 2022-2027, en définissant cinq axes prioritaires : accompagnement des étudiant·es et du personnel, amélioration des infrastructures, gouvernance, formation continue et recherche. Une articulation avec le plan d'action institutionnel, consécutif à l'évaluation institutionnelle a été pensée. Ce dernier se concentre sur un nombre restreint d'actions clés et intègre des objectifs clairs et des indicateurs de suivi. Le plan d'action des programmes GH et MTL est également ciblé et comprend un nombre restreint d'actions clés. Des liens sont établis avec le plan stratégique de l'établissement.
- 6 Une phase de changement est en cours avec une vision stratégique assez claire qui vise à réformer la gouvernance (avec la création de directions adjointes à l'enseignement, qui viennent soutenir les directions et permettent de mettre un focus sur la qualité de l'enseignement) et une réorganisation de la HE (avec le déménagement qui renforce la logique campus). La démarche d'amélioration continue fait partie intégrante de cette vision. Cependant, à la suite des entretiens, le comité perçoit que cette vision reste fortement top-down. Cette approche pourrait expliquer les résistances aux changements constatées parmi certaines parties prenantes, entraînant une adhésion limitée aux réformes proposées. Cette situation pourrait à terme compromettre la mise en œuvre effective des changements, ralentir les dynamiques collaboratives et engendrer une démotivation des équipes. Malgré les initiatives de concertation, un manque d'appropriation collective de la nouvelle gouvernance et de la logique campus pourrait fragiliser la cohésion institutionnelle et affecter l'image de l'établissement.

## Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 7 Le comité observe la présence d'une culture qualité en développement au sein de la HELHa, portée par des valeurs fondamentales telles que les compétences, l'épanouissement, la solidarité et la bienveillance, qui constituent les piliers du plan stratégique 2022-2027. Cette culture s'appuie sur des pratiques participatives et

réflexives, visant à aligner les objectifs stratégiques avec le fonctionnement quotidien de l'établissement. Cependant, la mobilisation des enseignant·es et des étudiant·es n'est pas optimale et met en évidence un manque d'adhésion, indiquant que la culture qualité n'est pas encore pleinement intégrée. On relève malgré tout l'influence positive des valeurs qualité sur les choix stratégiques et certaines pratiques, notamment par la mise en place de dispositifs de soutien individuel et de pratiques inclusives, illustrant une volonté d'ancrer progressivement cette culture au sein de l'institution.

- 8 Le comité observe que l'image des étudiant·es au sein de l'institution semble perçue de manière négative par certain·es, notamment en ce qui concerne leurs capacités et leur engagement. Cette perception, bien qu'implicite, pourrait refléter un manque de reconnaissance des compétences et du potentiel des étudiant·es. Ces éléments risquent d'affecter la relation pédagogique, en limitant la mise en place d'approches encourageant l'autonomie, l'innovation et l'implication active des étudiant·es. De plus, cette vision pourrait nuire à leur motivation et à leur confiance en eux/elles, ainsi qu'à la qualité des interactions avec le personnel enseignant. En l'absence d'actions correctives, cette dynamique pourrait freiner l'instauration d'un climat institutionnel inclusif et propice à la réussite.

## Implication des parties prenantes

9. L'implication des enseignant·es dans les démarches qualité et stratégiques demeure relative, ce qui limite leur appropriation des objectifs stratégiques ainsi que leur adhésion aux différents projets.
10. L'implication des étudiant·es reste également limitée et le rôle des délégué·es par bloc est peu explicite, risquant de freiner leur contribution active aux processus d'amélioration continue, réduisant ainsi l'impact des retours étudiants dans les décisions stratégiques. Le comité s'interroge, par ailleurs, de l'intégration exclusive des étudiant·es du bloc 2 dans les consultations et les conseils de département, qui semble en contradiction avec la préoccupation de la HE de renforcer les démarches d'engagement citoyen des étudiant·es. La raison évoquée serait que les délégué·es de bloc 1 sont trop novices dans leur parcours d'étude et que les étudiant·es de bloc 3 ne sont plus pleinement disponibles, car en stages. Même si une prise de « doléances » est réalisée par les délégué·es du bloc 2 auprès des délégué·es des autres blocs, le comité est d'avis que ces restrictions freinent la mobilisation des étudiant·es dans la démarche qualité.

### Bonne pratique :

Afin de renforcer la participation étudiante aux différents organes de gouvernance de la HE, la HELHa a mis en place un système de valorisation de l'investissement à travers la possibilité de bénéficier d'une dispense de cours via une UE citoyenne.

11. Cette faible mobilisation des parties prenantes internes et l'absence de relais structurés au sein des sections risquent d'affaiblir l'efficacité et la pérennité de la démarche qualité. Sans une participation plus large et mieux organisée, la diffusion des pratiques reste limitée, et la culture qualité peine à s'ancrer dans l'ensemble de l'institution.

12. Le projet de recherche collaborative initié en 2024-2025 apparaît particulièrement prometteur en termes d'implication des différentes parties prenantes internes et externes. Il repose sur une enquête destinée à recueillir les perceptions des étudiant-es, des enseignant-es et des alumni, complétée par des focus groups basés sur la méthode des épreuves.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande d'accompagner la phase de changement en consolidant l'approche participative et inclusive, dans le but de renforcer l'adhésion des parties prenantes et de réduire les résistances au changement. Cela pourrait inclure l'organisation de consultations régulières avec le personnel et les étudiant-es, la mise en place de groupes de travail collaboratifs pour co-construire les réformes, et des actions de communication claires sur les objectifs, les bénéfices attendus et les étapes du projet. Il est également crucial d'intégrer les besoins spécifiques des parties prenantes dans la réflexion stratégique, afin d'assurer la pertinence et l'efficacité des réformes. Enfin, des initiatives pour renforcer la cohésion institutionnelle, comme des ateliers inter-sections ou des événements visant à fédérer les équipes autour de la nouvelle gouvernance et de la logique campus, pourraient être envisagées pour garantir une transition harmonieuse et pérenne.
- 2 Le comité recommande de poursuivre le projet de recherche collaborative en cours et de pérenniser ce type de démarche participative, en renforçant l'implication active de toutes les parties prenantes internes et externes. L'objectif est de dépasser le cadre d'une simple information ou consultation pour évoluer vers une véritable co-construction, permettant d'intégrer de manière concertée les perspectives des étudiant-es, des enseignant-es, des alumni et des partenaires externes dans les processus décisionnels et les réformes académiques. Cela permettrait de renforcer l'appropriation de la culture qualité à tous les niveaux et de garantir une révision périodique et régulière des programmes en lien avec les attentes et les enjeux du secteur professionnel.
- 3 Le comité encourage également à sensibiliser davantage les étudiant-es à la démarche qualité, par des actions d'information et de formation afin de les impliquer activement dans le processus d'amélioration continue. Par ailleurs, leur participation aux différents conseils mériterait d'être élargie aux étudiant-es de bloc 1, notamment pour recueillir leur avis sur des thématiques telles que l'accueil, l'intégration dans l'enseignement supérieur et les dispositifs de soutien. Les contraintes organisationnelles liées à la participation des étudiant-es de bloc 3 pourraient être surmontées grâce à des outils numériques facilitant leur implication à distance.
- 4 Pour les enseignant-es, le comité recommande l'organisation de formations ou d'ateliers collaboratifs dédiés à la démarche qualité, ainsi que l'augmentation de la fréquence des après-midis de section. Le renforcement des dispositifs d'apprentissage asynchrones (recommandation supra) libérerait du temps pour les enseignant-es, leur permettant de participer à des réunions régulières pour harmoniser leurs pratiques, renforcer la cohérence pédagogique et s'investir dans les démarches d'amélioration continue.
- 5 Le comité recommande de mettre en œuvre des initiatives visant à valoriser l'image et les capacités des étudiant-es, tant auprès du personnel que des pair-es. Cela pourrait inclure des actions telles que la mise en avant de réussites étudiantes (académiques, sociales ou professionnelles) dans les communications internes et externes, l'organisation de projets collaboratifs mettant en lumière les compétences

des étudiant·es. Ces mesures contribueraient à renforcer la confiance mutuelle et à encourager une participation active et constructive des étudiant·es dans leur parcours académique.

- 6 Le comité recommande de veiller à ce que tous les indicateurs de suivi de la démarche qualité soient précisés et que le suivi de ces indicateurs soit systématisé et communiqué aux parties prenantes concernées.



## Conclusion

Le comité d'évaluation tient à souligner l'engagement et les efforts significatifs déployés par l'établissement dans une phase de transformation institutionnelle ambitieuse. Le projet de déménagement vers un nouveau campus témoigne d'une vision stratégique claire, visant à moderniser les infrastructures, garantir une plus grande équité entre étudiant·es, développer des ressources pédagogiques innovantes et renforcer les partenariats avec un environnement professionnel porteur. Ce projet s'inscrit dans une logique de long terme, créant des opportunités importantes pour le positionnement et l'attractivité de l'établissement.

Par ailleurs, le comité salue la maturité du système qualité mise en œuvre par l'institution, illustrée par la structuration des processus, l'utilisation d'outils de diagnostic et de pilotage tels que l'IPSCA et le LOIQ et le développement d'indicateurs pertinents pour soutenir l'analyse et l'amélioration continue.

Cependant, la Haute École est confrontée à un enjeu majeur : la perception « top-down » de sa gouvernance et de ses réformes, y compris le projet de déménagement. Cette approche semble limiter l'adhésion de certaines parties prenantes, comme en témoignent les réticences exprimées par les personnes rencontrées en visite. Cet enjeu souligne la nécessité de poursuivre et renforcer l'accompagnement au changement par des démarches plus inclusives, en instaurant un dialogue régulier et une communication transparente sur les objectifs poursuivis et les bénéfices attendus. Par ailleurs, le maintien et le renouvellement des partenariats locaux, tout en valorisant les opportunités stratégiques offertes par le futur campus, apparaissent comme des priorités pour ancrer la transformation dans une dynamique positive et partagée.

Enfin, le comité encourage l'établissement à poursuivre et à pérenniser les démarches relatives à la qualité, dans le cadre d'une approche collaborative, notamment la recherche initiée en 2024-2025, en l'inscrivant dans une logique de processus régulier et structuré. Ce type d'approche participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes, constitue un levier essentiel pour renforcer la culture qualité et garantir l'alignement entre les objectifs institutionnels, les attentes du terrain et les évolutions sociétales.

En conclusion, les constats et analyses pointent vers un potentiel important au sein du programme de bachelier en Gestion hôtelière et en Management du tourisme et des loisirs de la HELHa. En mettant en œuvre ces recommandations et en adoptant une approche proactive et collaborative, la HELHa peut renforcer la qualité de sa formation, mieux répondre aux besoins des étudiant·es et du secteur, et consolider sa position en tant qu'acteur clé dans le domaine de la gestion hôtelière et du tourisme.

Le comité remercie l'ensemble des acteurs pour leur engagement, leur disponibilité et leur collaboration lors de cette évaluation. Ce rapport se veut un outil constructif pour accompagner l'établissement dans ses défis, tout en valorisant ses acquis et en soutenant sa dynamique d'amélioration continue.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Management du tourisme et  
des loisirs- Gestion hôtelière  
2024-2025

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

L'Hôte Étienne

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Perrine Pigeon

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

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.