



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 Provinciale de Hainaut-
Condorcet (HEPHC)

Julie GYSEN
Sarah DE RIDDER
Laurence DOCQUIER
Élias HABIB

25 juin 2025

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Provinciale de Hainaut-Condorcet.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère Programme.....	9
Critère Qualité	17
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Provinciale de Hainaut-Condorcet

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 21 novembre 2024 à la Haute École Provinciale de Hainaut-Condorcet. 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 comité¹

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

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Orientation professionnelle et alignement des programmes sur les compétences requises dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie.
- Engagement dans une démarche qualité (charte qualité, structuration des processus décisionnels, développement d'outils tels que le tableau de bord).
- Mise en place de laboratoires de langues, test-diagnostic et d'un « passeport linguistique » en bloc 1, cours de communication multilingue.
- Accompagnement des étudiant·es via tutorat, remédiations, tables de conversation, gestion du stress, etc.
- Soutien de la formation continue des enseignant·es par l'établissement à travers le Service d'Appui Pédagogique (SAP) et le Lab-réseau Ulysse.
- Relations Nord-Sud (partenariats au Bénin et au Maroc pour étudiant·es MTL) et ancrage sur les enjeux du tourisme durable.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Absence d'un positionnement distinctif pouvant réduire l'attractivité de l'établissement.
- Faible différenciation des cursus entre GH et MTL, avec notamment stages peu spécifiques.
- Accompagnement insuffisant des stages
- Démarche qualité descendante (« top-down », faible engagement des parties prenantes, culture qualité peu partagée).
- Implication limitée des parties prenantes externes, notamment des alumni et professionnel·les.
- Manque de transparence dans l'utilisation des retours des enquêtes (exemple : EEE).
- Faible visibilité des sections MTL et GH.
- Charges de travail élevées limitant l'engagement des enseignant·es dans la démarche qualité.
- Fragmentation de la communication (multiplicité des canaux entraînant une perte de clarté).

OPPORTUNITÉS

- Pénurie dans les secteurs et potentiel d'attractivité de la formation.
- Nouvelles tendances du secteur du tourisme (tourisme durable).
- Réseaux de collaboration existants en matière d'enseignement et de recherche, en Belgique comme à l'international.
- Développement de l'intelligence artificielle (IA) qui transforme le secteur du tourisme et de l'hôtellerie.

MENACES

- Contraintes en termes logistique, de modalités de recrutement et d'évaluation du personnel, de communication liées au fonctionnement du Pouvoir Organisateur.
- Impact de la crise du Covid-19 sur l'attractivité des secteurs.
- Risque de non-conformité à l'article 88bis du décret Paysage (faible nombre de diplômés en GH).
- Concurrence directe d'autres établissements sur une zone géographique limitée.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Différencier les cursus GH et MTL tout en clarifiant l'approche pédagogique en matière de management. Pour ce faire :
 - Clarifier les spécificités des cursus.
 - Adapter les grilles horaires et les stages pour mieux refléter ces distinctions.
 - Enrichir les programmes avec des dimensions transversales telles que le management stratégique, le leadership coachant et la gestion des ressources humaines.
- 2 Renforcer la démarche qualité, la formalisation et l'implication des parties prenantes dans le programme en identifiant des relais qualité dans les cursus pour diffuser les bonnes pratiques, en sensibilisant les étudiant·es à cette démarche et en impliquant davantage les parties prenantes externes à travers des relations structurées et systématiques avec les professionnel·les, les alumni, et les maitres de stage, tout en favorisant une meilleure communication institutionnelle sur leurs contributions.
- 3 Développer des outils de pilotage stratégique en créant un tableau de bord pour suivre les indicateurs de qualité et en mettant en place des indicateurs pour mesurer l'impact des initiatives linguistiques et internationales.
- 4 Renforcer la coordination et la cohérence des évaluations et des pratiques pédagogiques en instaurant des standards clairs pour l'évaluation des stages et des TFE, avec des outils standardisés (guides d'évaluation, critères communs) et des formations pour les enseignant·es et en planifiant des réunions pédagogiques régulières pour harmoniser les pratiques et intégrer les principes de triple concordance.
- 5 Intégrer la recherche dans l'enseignement en impliquant les étudiant·es dans des projets de recherche appliquée et en valorisant les compétences méthodologiques et analytiques dans les TFE.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

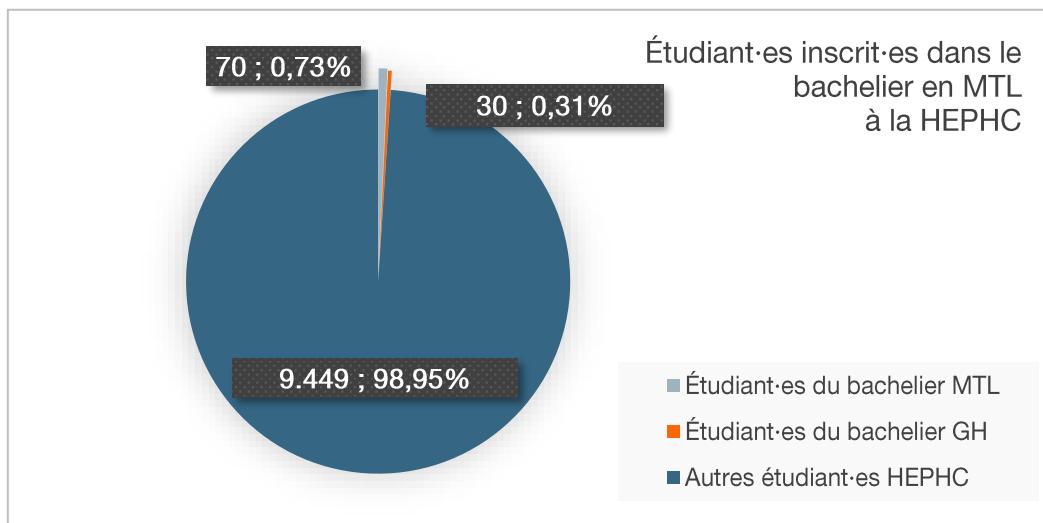
La Haute École Provinciale de Hainaut-Condorcet (HEPHC) résulte de la fusion, en 2009, des trois Hautes Écoles de Hainaut : la Haute École Provinciale de Hainaut Occidental, la Haute École Provinciale de Mons-Borinage-Centre, la Haute École Provinciale de Charleroi-Université du travail. Son Pouvoir organisateur est la Province de Hainaut. Elle relève du réseau subventionné provincial.

La Haute École comporte dix départements (agrobiosciences et chimie, sciences de la motricité, sciences économiques, juridiques et de gestion, sciences logopédiques, arts appliqués, sciences et technologies, santé publique, sciences de l'enseignement, marketing et management touristique et hôtelier, communication, éducation et sciences sociales) et dispense 78 formations de type court ou long et quatre spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur dix implantations.

Le département de Marketing et Management touristique et hôtelier organise, outre les bacheliers en Management du tourisme et des loisirs et en Gestion hôtelière, orientation management, un autre bachelier en Marketing. Les deux bacheliers évalués sont organisés sur l'implantation de Saint-Ghislain.

En 2022-2023, 70 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Management du tourisme et des loisirs (Bac MTL), sur un total de 9549 inscrit·es à la HEPHC, soit 0,73 % des effectifs. Ces 70 étudiant·es représentent, par ailleurs, 6 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier sur un total de 1151 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².

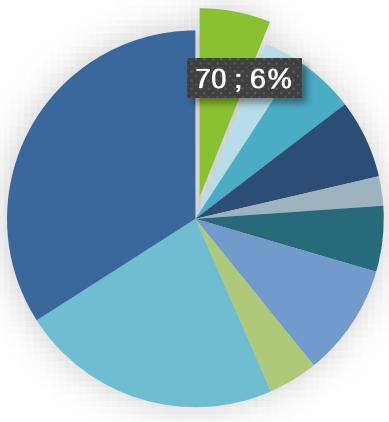
En 2022-2023, 30 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Gestion hôtelière, orientation management (Bac GH), sur un total de 9549 inscrit·es à la HEPHC, soit 0,31 % des effectifs. Ces 30 étudiant·es représentent, par ailleurs, 9 % des étudiant·es inscrit·es à ce même bachelier sur un total de 333 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles³.



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

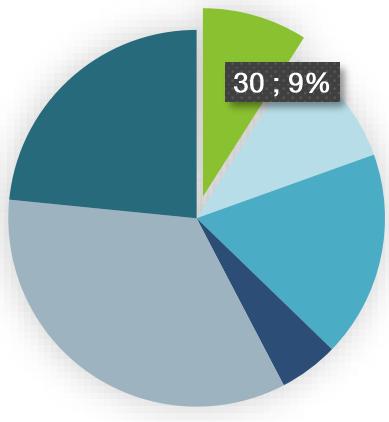
³ Source : Idem.

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



■ HEPHC

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



■ HEPHC

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la précédente évaluation, la mise en œuvre du décret Gouvernance (21 février 2019) a engendré la réorganisation de la HEPHC en 10 départements (dont celui du Marketing, Management touristique et hôtelier, hébergeant les programmes concernés). En 2019, les sections étaient intégrées dans des catégories larges (économie pour MTL et GH). En 2024, elles sont spécifiquement rattachées au département du marketing, du management touristique et hôtelier.

On relève une stabilisation relative de l'équipe enseignante, bien que des collaborateurs-trices occasionnel·les aient été recrutés pour répondre à des besoins spécifiques, notamment dans les cours professionnels (GH et MTL). En 2023-2024, la proportion d'enseignant·es titulaires du CAPAES atteint 70 %, et 15 % des enseignant·es ont un statut temporaire. Deux enseignant·es sont titulaires d'un doctorat, et un·e troisième prépare sa thèse.

Plusieurs révisions des grilles horaires ont eu lieu : une nouvelle grille pour MTL en 2018-2019 et pour GH en 2022-2023. L'accent a été mis sur des contenus plus alignés avec les besoins professionnels, tels que la gestion hôtelière et le management touristique. Des cours novateurs ont été introduits : communication multilingue et logiciels professionnels (Amadeus pour le tourisme et Mews pour l'hôtellerie).

L'établissement a introduit un stage d'observation en bloc 2 depuis 2021-2022 pour renforcer l'expérience professionnelle des étudiant·es. Des initiatives ont également été prises afin d'intégrer les étudiant·es dans des projets de recherche et à organiser des événements de type « job days » et formations professionnelles.

Une fluctuation significative entre 2019 et 2024 est constatée, avec un impact notable de la crise du Covid-19. Une baisse initiale due à l'impact de la pandémie sur les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie a été suivie d'une reprise grâce à des efforts de promotion. En revanche, en ce qui concerne le nombre de diplômé·es, on constate une baisse en 2020-2021 attribuée à la pandémie et à l'enseignement à distance, suivie d'un retour à un niveau plus normal en 2022-2023. Ces données sont à nuancer pour le cursus de GH pour lesquels les taux de diplomation restent faibles.

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 souligne la forte prise en compte des recommandations de la précédente évaluation et le taux élevé de réalisation des actions. Par exemple, l'intensification des contacts avec le monde professionnel dès le bloc 1 avec l'organisation de table rondes, d'invités-experts en cours, la participation des étudiant·es à des colloques internationaux, des partenariats, le cours de projet professionnel. La HEPHC semble porter un regard réflexif sur les changements apportés et son plan d'action actualisé met en évidence le fait que cette démarche réflexive est présente au niveau de ses besoins/faiblesses identifiés : les actions sont présentées en regard de constats. Le nouveau plan d'action est globalement pertinent et actualisé. Des actions pour renforcer le pilotage des programmes (notamment pour améliorer la participation des externes, maîtres de stage, alumni) sont identifiées. Des actions pour la poursuite de la clarification du positionnement des cursus GH et MTL dans l'offre globale sont également en cours de réflexion.

Pertinence du programme

- 2 Depuis la dernière évaluation, plusieurs initiatives en faveur de l'internationalisation ont été mises en place, témoignant d'une volonté de positionner les cursus dans cette dynamique. Les partenariats avec le Maroc et le Bénin pour des mobilités Nord-Sud en sont un exemple mais aussi les mobilités des étudiant·es en Asie, en Guadeloupe, au Mexique effectuées dans le cadre de leurs stages. Cependant, ces initiatives semblent davantage reposer sur des démarches individuelles plutôt que sur une stratégie globale et formalisée. Cela comporte le risque de voir ces actions s'éteindre en cas de départ des personnes qui les portent. De plus, la thématique de l'internationalisation ne semble pas contribuer de manière significative à l'attractivité globale de l'établissement.

En outre, les initiatives Nord-Sud, bien qu'identifiées comme un point fort, suscitent des retours variés. Par exemple, le projet Agritour a été perçu par certaines parties prenantes comme trop centré sur l'agriculture, sans suffisamment de lien avec le tourisme, ce qui limite son impact pédagogique. Le comité souligne que l'intégration de la thématique Nord-Sud pourrait offrir une opportunité de renforcer le positionnement distinctif de l'établissement.

- 3 Le comité observe un manque de spécificité dans la section Gestion hôtelière (GH) dès la première année, où la distinction avec le programme de Management du Tourisme et des Loisirs (MTL) reste floue. Cela se traduit par une forte proportion de

cours communs et des stages peu différenciés entre les deux sections. Par ailleurs, l'aspect « loisirs » en MTL ne semble pas suffisamment mis en avant, ce qui limite la clarté de l'orientation de cette formation. Ces éléments posent un double risque : d'une part, la formation pourrait ne pas répondre aux attentes des étudiant·es, ce qui pourrait expliquer en partie le taux d'abandons en GH. D'autre part, et de ce fait, ce manque de différenciation pourrait entraîner un risque de non-conformité avec l'article 88bis du décret Paysage, comme en témoigne le faible nombre de diplômé·es (deux en GH lors de la dernière année).

En outre, l'analyse des contenus et des objectifs du programme met en évidence une approche du management centrée principalement sur des dimensions techniques et chiffrées. Si ces aspects sont bien maîtrisés et pertinents, ils semblent insuffisants pour répondre aux attentes actuelles du marché du travail. En effet, les diplômé·es sont de plus en plus confronté·es à des situations exigeant des compétences transversales et stratégiques dans des domaines tels que la gestion d'équipes, le leadership, et la prise de décision dans des contextes complexes.

- 4 Le comité constate que plusieurs projets en matière de recherche ont émergé et ont suscité la participation des étudiant·es MTL : « Mines & Water » et « Agritour » en collaboration avec le Lab-réseau Ulysse⁴. Cependant, elles sont souvent portées par des initiatives individuelles de certains membres du personnel. Bien que ces démarches soient louables, leur caractère « personnes-dépendantes » limite leur pérennité et leur diffusion au sein de l'établissement. En lien avec le niveau 6 du Cadre francophone de certification, la méthodologie recherche devrait jouer un rôle central dans le développement des compétences des étudiant·es, notamment en renforçant leur capacité à mobiliser des connaissances pour résoudre des problématiques complexes, à s'engager dans des démarches analytiques et critiques, et à produire des travaux respectant les standards méthodologiques et scientifiques attendus à ce niveau.
- 5 Le comité souligne que, bien que certaines collaborations avec le monde professionnel soient mises en place, celles-ci restent insuffisamment formalisées et intégrées au sein des programmes. En particulier, l'implication de professionnel·les en tant qu'intervenant·es dans les cours ou invités réguliers demeure limitée.

Il constate également que les relations avec le secteur professionnel reposent essentiellement sur des initiatives individuelles, sans qu'un processus structuré ne soit prévu pour recueillir et intégrer systématiquement leurs retours dans l'amélioration du programme. Pourtant, le comité observe que de nombreux changements ont été apportés ou envisagés au niveau des programmes, mais ces derniers ne semblent pas s'appuyer sur des données objectivées ni sur des retours formalisés émanant du secteur professionnel. Cette approche « dépendante des personnes » entraîne un risque de perte des réseaux et des initiatives en cas de changement au sein de l'équipe pédagogique.

Par ailleurs, la communication concernant la prise en compte des contributions du monde professionnel se limite principalement à des échanges informels entre certain·es enseignant·es, sans diffusion élargie ni structuration au niveau institutionnel. Cela freine le partage des innovations et des améliorations au sein des différents cours du programme.

⁴ULYSSE est le premier lab-réseau inter-établissements d'enseignement supérieur de type court dédié à la pédagogie et à la recherche appliquée dans le domaine du tourisme en Belgique francophone. Lien internet : <https://www.reseau-ulysse.be/>, consulté le 14/04/2025.

- 6 La visibilité des sections MTL et GH demeure perfectible. La communication externe repose principalement sur des moyens traditionnels, tandis que la présence en ligne, bien que matérialisée par une page Facebook, manque de dynamisme et d'attractivité. Ces éléments constituent un frein à l'attractivité de ces formations, en particulier auprès des jeunes publics et des candidat·es potentiel·les recherchant des informations en ligne.

Bonne pratique :

Depuis 2023, l'établissement a mis en place plusieurs initiatives visant à accompagner les étudiant·es dans la définition de leur orientation professionnelle. Parmi celles-ci, un nouveau cours intitulé « Projet professionnel » a été introduit dans le bloc 1 de Gestion hôtelière (Q2 - 2 ECTS). Ce cours aide les étudiant·es à clarifier leur projet de carrière tout en réalisant un bilan de compétences : ils identifient les compétences qu'ils maîtrisent déjà et celles qu'ils doivent encore acquérir pour concrétiser leurs objectifs professionnels.

Cohérence du programme

- 7 Le comité salue les initiatives mises en place pour améliorer le parcours linguistique des étudiant·es : l'introduction d'un cours de communication multilingue en blocs 2 et 3 et d'une seule langue obligatoire, à savoir l'anglais, avec des semaines d'immersion, la mise en place d'un test-diagnostic en bloc 1, la création d'un « laboratoire de langues » via la plateforme Altissia pour favoriser l'apprentissage continu. Toutefois, étant relativement récentes, ces mesures ne permettent pas encore d'évaluer pleinement l'atteinte des objectifs fixés.
- 8 Le comité observe que la coordination du cursus repose principalement sur des échanges informels, ce qui limite le développement d'une vision pédagogique commune, notamment en matière d'évaluation. L'absence d'analyse approfondie des contenus de cours par la coordination, conséquence de la décision syndicale limitant l'accès à ces contenus, entrave son rôle et fragilise l'approche programme. Par ailleurs, les démarches réflexives liées à la triple concordance dépendent actuellement d'initiatives individuelles. Le comité observe un manque de vision partagée en matière d'évaluation. Les échanges informels entre enseignant·es ne suffisent pas à garantir une approche cohérente et l'évaluation par compétences n'apparaît pas de manière explicite. Cela entraîne des risques de redondances dans les unités d'enseignement (UE) et de disparités dans les pratiques, un manque de cohérence globale et des dysfonctionnements dans l'organisation du programme.
- 9 Comme mentionné plus haut, le comité observe de nombreux changements apportés ou envisagés au niveau des programmes. Il s'interroge, toutefois, sur la pertinence d'une fréquence élevée de révisions des programmes et des grilles horaires. Une telle fréquence pourrait générer des incohérences dans la structuration globale du programme. À titre d'exemple, le comité souligne que certaines modifications ont conduit à des situations problématiques, comme celle où des étudiant·es de bloc 3 n'ont pas pu bénéficier des cours de méthodologie de la recherche avant de réaliser

leur TFE, en raison de conflits horaires ou d'une absence de planification adéquate. Par ailleurs, le nombre de crédits attribué par UE ne correspond pas toujours à la réelle charge de travail que représente l'UE. Le programme contient de nombreux petit cours qui génèrent un surplus de travail (notamment au niveau administratif et organisationnel) de la part de l'étudiant·e. Il arrive que les cours soient dispensés sept heures d'affilé par le même professeur.

- 10 Le comité constate une diversité dans les méthodes d'accompagnement et d'encadrement des stages. Toutefois, l'absence de réunions régulières entre les parties prenantes du stage et de visites de stage ne permet pas un suivi efficace des acquis d'apprentissages des étudiant·es sur le terrain. De la même manière, l'implication des maîtres de stage dans l'évaluation du stage n'est pas encadrée. Concernant les travaux de fin d'études (TFE), la détection de difficultés dans la réalisation des TFE a conduit à une réorganisation progressive des apprentissages sur les trois blocs, ainsi qu'à une réflexion sur l'équilibre entre le TFE et le rapport de stage. Cependant, cette réorganisation n'a pas permis à une cohorte d'étudiant·es de dernière année (bloc 3) de bénéficier de cours de méthodologie spécifiquement dédiés au TFE. Là encore, l'absence de pratiques harmonisées entre les différents enseignant·es peut entraîner un manque de cohérence dans l'expérience des étudiant·es et dans l'évaluation des résultats.

Efficacité et équité du programme

- 11 Le comité salue les collaborations des cursus évalués avec les services centraux permettant des initiatives d'accompagnement en matière d'aide à la réussite telles que les remédiations, le tutorat, les tables de conversation en langues, ateliers sur la gestion du stress et la méthodologie, ainsi que des permanences hebdomadaires. Ces initiatives sont communiquées via eCampus et des affichages, en particulier pour les étudiant·es en difficulté. Toutefois, la visibilité du Service de Promotion de la Réussite (SPR) et son identification par les étudiant·es semblent insuffisantes, ce qui pourrait expliquer en partie le taux d'abandons.
- 12 Bien qu'il n'existe pas de politique institutionnelle claire en matière d'usages de l'intelligence artificielle (IA) à l'échelle de la Haute École (HE), la vision relative à l'intégration de l'IA dans le programme, ainsi qu'à son utilisation par les étudiant·es, notamment pour la production de contenus tels que les TFE, manque de clarté et de structuration. Cette absence de cadre précis peut d'une part entraîner une hétérogénéité dans les pratiques pédagogiques, où certain·nes enseignant·es tolèrent ou encouragent l'utilisation de l'IA tandis que d'autres la restreignent, créant ainsi une inégalité de traitement entre étudiant·es. D'autre part, l'absence de directives explicites peut conduire à des malentendus ou des abus dans l'utilisation de ces outils, avec des implications sur la qualité académique et l'éthique des travaux produits. Une réflexion approfondie et concertée sur l'intégration de l'IA dans le programme permettrait de clarifier ces enjeux, de garantir des pratiques équitables et de préserver l'intégrité académique.
- 13 Le comité constate une multiplicité des canaux de communication (Moodle, Teams, mail), ce qui complexifie l'accès aux informations pour les étudiant·es. Cette dispersion des communications entraîne un risque de confusion et une perte d'efficacité dans l'organisation des étudiant·es, pouvant affecter leur suivi des cours et leurs échéances.
- 14 Le comité constate des failles dans l'organisation des cours, avec de longues séances organisées en fin de journée avec le ou la même enseignant·e, des cours théoriques

tardifs et des changements fréquents d'horaires. Concernant les examens, bien que les horaires soient jugés équilibrés, ils semblent communiqués tardivement. Ces dysfonctionnements risquent de réduire l'efficacité des apprentissages, de fatiguer les étudiant·es et de nuire à leur capacité à planifier leur travail. Les changements incessants d'horaires affectent la stabilité de leur organisation et la communication tardive des horaires d'examen complique leur préparation.

- 15 Le comité relève des problèmes d'infrastructure, notamment un accès limité au Wi-Fi et un nombre insuffisant de prises électriques. Le comité est toutefois conscient des contraintes organisationnelles imposées par l'intégration de l'établissement au sein de la Province de Hainaut, notamment en ce qui concerne la gouvernance et le respect des règles provinciales, comme celles liées aux marchés publics, qui peuvent parfois pénaliser les étudiant·es et compliquer l'organisation de certaines activités pédagogiques.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à l'établissement de clarifier le niveau de positionnement souhaité en matière d'internationalisation et d'étendre cette réflexion au-delà du tourisme durable, en intégrant cette dimension dans l'ensemble des cours du programme. La communication autour de l'internationalisation et en particulier la thématique Nord-Sud mériterait d'être renforcée afin de pouvoir contribuer de manière significative à l'attractivité de l'établissement et de se distinguer de la concurrence. En lien avec cette démarche, le comité préconise de mettre en place des outils permettant de mesurer la mobilité internationale (entrante et sortante) et d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés, notamment par l'utilisation d'indicateurs adaptés. Le comité encourage l'établissement à poursuivre les initiatives relatives aux témoignages d'ancien·nes étudiant·es au sujet de la mobilité et des apports au niveau de leur projet professionnel.
- 2 Le comité recommande d'enrichir davantage l'aspect «management» dans le programme, en adoptant une approche élargie du terme. Cela impliquerait de dépasser les notions purement chiffrées ou techniques, pour inclure des dimensions clés telles que le management stratégique, la gestion des ressources humaines (notamment la gestion d'équipes et le leadership coachant), ainsi que des domaines comme le marketing stratégique. Il serait également pertinent de mettre l'accent sur le développement des compétences en management, en intégrant des modules pratiques et interactifs visant à améliorer les compétences interpersonnelles, la prise de décision stratégique et la gestion efficace des projets. Cette approche élargie permettrait aux diplômé·es de mieux répondre aux exigences du marché du travail actuel, où la polyvalence, les compétences stratégiques et une vision holistique du management sont de plus en plus valorisées.
- 3 Le comité recommande d'engager une réflexion collective visant à mieux différencier les cursus MTL et GH. Cette démarche devrait inclure une redéfinition claire des spécificités et objectifs pédagogiques de chaque section, ainsi qu'une adaptation des grilles de cours et des stages pour refléter ces distinctions. Une communication renforcée autour de ces particularités pourrait également contribuer à clarifier l'offre de formation auprès des étudiant·es et à limiter les abandons.
- 4 Le comité recommande de renforcer l'articulation entre les activités de recherche et les objectifs pédagogiques des cursus de niveau 6 du CFC. Cela pourrait inclure : une meilleure intégration de projets de recherche appliquée dans les UE, en les liant directement aux acquis d'apprentissage visés ; la valorisation des compétences

méthodologiques et analytiques dans les TFE, avec un encadrement renforcé pour garantir l’alignement avec les standards académiques et professionnels ; l’implication des étudiant·es dans des projets de recherche en cours, en tant qu’exercice pratique permettant de développer leur expertise disciplinaire et leurs compétences en résolution de problèmes. Ces actions viseraient à positionner la recherche comme un levier pédagogique clé, contribuant à la fois à la professionnalisation des étudiant·es et à l’atteinte des compétences attendues dans l’enseignement supérieur de niveau 6.

- 5 Le comité suggère la définition et mise en place d’une stratégie de communication externe plus proactive et diversifiée, axée sur le numérique. Cela pourrait inclure la refonte ou l’amélioration de la page Facebook avec des contenus réguliers et engageants (témoignages d’étudiant·es, vidéos promotionnelles, événements, etc.), le recours à d’autres réseaux sociaux (Instagram, LinkedIn) adaptés aux cibles visées. Cette stratégie devrait également intégrer des indicateurs pour évaluer l’impact des actions entreprises. Une collaboration avec des étudiant·es ou des professionnel·les en communication pourrait enrichir cette démarche.
- 6 Le comité recommande de renforcer la formalisation des contacts avec les acteurs·trices professionnel·les et de systématiser et diversifier les échanges. Ceux-ci permettront de renforcer les liens avec le secteur, de sensibiliser à la diversité des métiers du tourisme et de la gestion hôtelière, de bénéficier d’un réseau d’expertise et d’intervenant·es externes, d’idées d’innovations et de maintenir un lien direct avec les réalités du terrain. L’objectif serait d’assurer une intégration durable et homogène de leurs contributions dans le développement du programme, tout en garantissant une meilleure diffusion des bonnes pratiques et des innovations au sein de l’établissement. Les sections pourraient diversifier les approches pour évaluer l’adéquation de la formation aux attentes du secteur professionnel, en complément des enquêtes traditionnelles. Par exemple, elles pourraient organiser des tables rondes, des sessions de brainstorming ou des échanges réguliers avec les maîtres de stage lors des visites de stage, idéalement avec une fréquence définie (par exemple, une fois par an). De plus, des réunions spécifiques des conseils de département pourraient être programmées pour aborder ces questions. Ces rencontres réunissant enseignant·es, étudiant·es et professionnel·les externes, permettraient de fixer des objectifs précis et de renforcer la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le développement des programmes.
- 7 Le comité recommande de développer des indicateurs de suivi pour mesurer l’évolution des compétences linguistiques des étudiant·es. À cet égard, la mise en œuvre du projet « passeport » pourrait constituer un levier pertinent, à condition qu’il soit accompagné d’une planification à long terme et de la désignation d’un responsable dédié pour en assurer le suivi et la coordination.
- 8 Le comité recommande de renforcer la coordination en favorisant un accès complet aux contenus des cours, afin de garantir une gestion cohérente et intégrée du programme. Il est également conseillé de planifier des réunions pédagogiques régulières, avec des objectifs précis et préalablement définis. Ces réunions permettraient d’optimiser la répartition de la charge de travail des étudiant·es, par exemple grâce à un calendrier partagé précisant les échéances et les types d’évaluations. Une vision claire des contenus et des évaluations favoriserait une rationalisation du programme et améliorerait l’expérience des étudiant·es. Le comité recommande la mise en place d’un canevas commun et d’une matrice d’évaluation pour structurer et aligner les pratiques, ainsi que l’organisation régulière (par exemple, une fois par an) de réunions spécifiques dédiées à l’évaluation et à la triple concordance. Ces mesures contribueraient à renforcer la cohérence et la qualité des processus d’évaluation dans l’ensemble du programme.

- 9 Le comité encourage les sections à revoir la répartition des crédits attribués, afin qu'elle reflète de manière plus précise la charge de travail réelle des étudiant·es, notamment en ce qui concerne les stages. En outre, il pourrait être judicieux de reconfigurer le programme avec pour objectif la réduction de la fragmentation des cours et ainsi alléger la charge administrative et pédagogique des étudiant·es, tout en améliorant leur expérience d'apprentissage. Le comité recommande de revoir en parallèle l'organisation des cours, en limitant les longues séances et les cours théoriques en fin de journée, tout en stabilisant les horaires pour minimiser les perturbations. Il est également suggéré de communiquer les horaires d'examen plus tôt. Cette démarche, pouvant s'inscrire dans le travail déjà entamé avec le Service d'appui pédagogique de la HEPHC, permettra une meilleure transparence et alignment entre les résultats d'apprentissage attendus et l'effort requis de la part des étudiant·es.
- 10 Le comité invite l'institution à veiller à ce que les révisions soient mieux planifiées, objectivées et cohérentes, en tenant compte des impacts sur l'organisation pédagogique et les parcours des étudiant·es. Il souligne également l'importance d'évaluer rigoureusement les initiatives existantes avant d'en lancer de nouvelles, afin de s'assurer de leur pertinence et d'éviter une surcharge ou une incohérence dans l'organisation des programmes. Une telle démarche contribuerait à optimiser les ressources disponibles et à garantir une adaptation progressive et réfléchie aux besoins des étudiant·es et de l'institution.
- 11 Le comité recommande d'harmoniser le processus d'accompagnement et d'évaluation des stages et des TFE en instaurant des standards clairs et équitables. Cela pourrait passer par l'élaboration de lignes directrices institutionnelles intégrant des outils standardisés, tels qu'un guide d'évaluation détaillé et des critères communs, ainsi que par des sessions de formation pour les enseignant·es afin d'uniformiser les pratiques. Par ailleurs, l'évaluation des stages pourrait être repensée pour inclure une collaboration étroite entre le mentor de stage et l'enseignant responsable, avec des contacts réguliers, par exemple via Teams, pour un suivi plus rigoureux. Des mécanismes qualitatifs, tels que des visites sur le terrain ou des entretiens structurés avec les superviseurs professionnels, pourraient également être intégrés afin d'assurer un meilleur contrôle qualité et de renforcer les liens entre l'institution et le milieu professionnel. Enfin, ces interactions offriraient l'opportunité d'évaluer si les compétences et connaissances développées dans les programmes d'études répondent aux attentes du marché du travail, contribuant ainsi à l'amélioration continue des programmes et à une insertion professionnelle optimale des diplômés.
- 12 La HEPHC gagnerait à renforcer la communication et la structuration des actions du SPR pour améliorer leur visibilité et leur impact sur la réussite des étudiant·es. Notamment, cela pourrait passer par une présentation de rentrée dédiée aux étudiant·es pour leur expliquer les objectifs et les services du SPR, ainsi qu'une communication continue par mail afin de les tenir informés des actions entreprises et des ressources mises à leur disposition.
- 13 Le comité recommande de développer une vision stratégique en matière d'IA, tant au niveau institutionnel (en s'appuyant notamment sur la charte en cours d'élaboration) qu'au niveau des cursus. Cette démarche pourrait inclure des orientations précises sur l'usage et l'intégration de l'IA dans les apprentissages et les productions académiques. Il suggère par ailleurs d'intensifier l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les parcours pédagogiques, en mettant l'accent sur son utilisation critique et réfléchie. Cela pourrait inclure des formations pour sensibiliser les étudiant·es aux enjeux éthiques et aux limites de l'IA, ainsi que des projets pratiques

leur permettant d'explorer ses applications concrètes, par exemple en gestion ou en marketing. Pour accompagner cette démarche, il est recommandé de développer des politiques claires encadrant l'usage de l'IA dans les travaux académiques, en encourageant une transparence sur son utilisation tout en maintenant une évaluation centrée sur la réflexion et l'analyse critique des étudiant·es. Enfin, le comité suggère d'organiser des formations pour les enseignant·es afin de les outiller dans l'intégration de l'IA dans leurs pratiques pédagogiques et dans l'évaluation équitable des productions des étudiant·es.

- 14 Le comité recommande une harmonisation des modalités de communication en centralisant les informations sur un ou deux outils principaux pour assurer une meilleure clarté et accessibilité. La rédaction d'un guide de l'étudiant·e pourrait être en particulier être une piste d'amélioration. Celui-ci pourrait notamment mettre en avant le SPR.
- 15 Le comité recommande de renforcer les infrastructures essentielles, comme le Wi-Fi, les prises électriques, et les espaces de travail équipés.

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 évolutions positives dans la démarche qualité institutionnelle, notamment la structuration des processus décisionnels et la volonté de mise en œuvre d'outils de pilotage, tels que le tableau de bord. Le Service Qualité joue un rôle central en soutenant les sections dans leur démarche qualité et en développant des outils dédiés. L'établissement a élaboré des documents structurants, tels que la Charte qualité.

En matière d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE), un guide a également été conçu afin de proposer aux enseignant·es des outils d'accompagnement et des campagnes pour informer et mobiliser les étudiant·es sont organisées. Ces avancées témoignent d'une volonté d'instaurer une démarche qualité pérenne et cohérente.

Cependant, les outils destinés à animer et structurer la démarche qualité, au-delà du projet de tableau de bord et des outils de mise en œuvre, ne sont pas clairement identifiés, ce qui entrave l'appropriation de la démarche qualité par les parties prenantes.

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

- 2 La HEPHC a élaboré un plan stratégique qu'il met régulièrement à jour, intégrant des objectifs stratégiques et opérationnels. Cependant, l'articulation entre ce plan, ses priorités et les cursus manque de clarté, pouvant en cela entraîner une mise en œuvre désordonnée des actions et réduisant ainsi leur impact. De plus, le plan d'action proposé au niveau cursus semble ambitieux, avec une priorisation des actions peu explicite, risquant de disperser les efforts et les ressources et compromettant la réalisation effective des objectifs fixés. Les actions à court terme y sont bien identifiées, mais la vision à plus long terme reste insuffisamment définie. Cela limite la capacité de l'EES à anticiper les évolutions du contexte académique et sociétal et à s'y adapter de manière proactive. Cette lacune peut également affecter l'alignement des cursus sur les attentes futures des étudiant·es et du marché du travail, nuisant à la pertinence et à l'attractivité de l'offre de formation.
- 3 Le comité a constaté une formalisation incomplète des processus et un suivi limité des actions d'amélioration. Bien que des plans d'action soient établis, leur suivi n'est pas toujours systématique ni formalisé, ce qui rend difficile la mesure de l'impact de

chaque action et l'identification des axes d'amélioration. Les cursus manquent d'un tableau de bord ou d'un outil centralisé pour suivre les indicateurs de qualité.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 4 La culture qualité de la HEPHC repose sur des valeurs fondamentales telles que la transparence, la professionnalisation et le soutien à la réussite des étudiant·es. Ces valeurs sont diffusées à travers des supports internes comme le guide d'accueil, les sessions de rentrée et des documents partagés sur Moodle. La HEPHC met également en avant une approche pédagogique axée sur le marché de l'emploi, en alignant ses programmes sur les compétences demandées dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie. Cette orientation professionnelle, au cœur de la culture qualité, guide les choix stratégiques de l'établissement. Par exemple, elle se traduit par l'introduction de logiciels spécialisés comme Amadeus et Mews et par la mise en place de stages progressifs pour renforcer les compétences pratiques des étudiant·es.
- 5 Le comité constate que la HEPHC a défini et partagé ses valeurs à travers une charte qualité. Cependant, l'approche qualité ne semble pas suffisamment intégrée ni déclinée de manière cohérente au niveau des programmes. Ce manque de percolation limite la diffusion des bonnes pratiques et l'appropriation de la démarche qualité par l'ensemble des acteurs, en partie en raison de contraintes financières. Par ailleurs, l'implication des autorités académiques dans la démarche qualité est importante, mais le faible engagement des acteurs de terrain (enseignant·es, étudiant·es, professionnel·les externes, alumni) donne lieu à une approche majoritairement managériale et descendante (« top-down »), freinant ainsi l'instauration d'une véritable culture qualité partagée.

Implication des parties prenantes

- 6 Le comité relève une faible participation des parties prenantes aux démarches qualité. Si les étudiant·es et l'équipe pédagogique sont mentionnés, la contribution des parties externes, telles que les alumni (malgré la création d'un groupe Facebook) et les professionnel·les, reste limitée. Par ailleurs, la charge de travail des enseignant·es et les ressources humaines insuffisantes limitent leur disponibilité pour s'engager pleinement dans ces démarches. Cette situation renforce l'impression que la démarche qualité repose sur quelques personnes seulement au sein de l'établissement. Enfin, l'absence de référents qualité dans les sections contribue à ce déficit d'implication et de suivi. Cette faible mobilisation des parties prenantes 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. En outre, le manque de ressources humaines dédiées au suivi continu de la qualité constitue un frein majeur pour assurer une amélioration constante et cohérente des pratiques.
- 7 L'absence d'un retour clair vers les parties prenantes sur l'utilisation des résultats des concertations, telles que les enquêtes EEE, peut contribuer à un sentiment de manque de reconnaissance et d'utilité perçue et pourrait expliquer la lassitude exprimée par les acteurs rencontrés et le faible taux de participation. Cela peut démotiver les parties prenantes, réduisant encore leur engagement dans les démarches à venir.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à approfondir sa politique d'amélioration continue en clarifiant les priorités stratégiques, en renforçant le lien entre le plan stratégique et le plan d'action des cursus GH et MTL et en intégrant une perspective à long terme dans le plan d'action. Le comité recommande d'identifier des indicateurs permettant de voir l'atteinte des objectifs fixés et d'envisager la construction d'un outil de pilotage, type tableau de bord, au niveau des cursus.
- 2 Le comité recommande de renforcer l'appropriation de la culture qualité à tous les niveaux en favorisant une démarche plus participative et collaborative. L'identification de relais qualité au sein des cursus pourrait permettre une meilleure dissémination des pratiques, en complément des initiatives institutionnelles.
- 3 Le comité invite également l'établissement 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.
- 4 Le comité encourage également l'établissement à développer des partenariats structurés avec les alumni et les professionnel·les et la mise en place de mécanismes pour alléger la charge administrative des enseignant·es, afin de libérer du temps pour leur participation. Une réflexion sur l'augmentation des ressources humaines dédiées au suivi qualité serait également nécessaire pour soutenir cette dynamique de manière durable.
- 5 Le comité recommande d'instaurer un retour systématique sur les résultats des concertations en veillant à communiquer de manière claire sur l'utilisation des données collectées à travers les enquêtes EEE. Il est également essentiel d'expliquer aux étudiant·es le sens et l'utilité de l'évaluation, afin qu'ils comprennent en quoi leurs contributions jouent un rôle dans l'amélioration des processus. Une telle démarche valoriserait les apports des parties prenantes, tout en renforçant leur engagement en démontrant l'impact concret de leurs retours sur les décisions prises. Cela contribuerait à instaurer une culture d'évaluation participative et constructive.

Conclusion

L'évaluation actuelle met en lumière les nombreux progrès réalisés par l'EES dans l'amélioration de ses programmes et de son organisation, notamment à travers une démarche de qualité structurée et une prise en compte des recommandations antérieures. Toutefois, plusieurs défis stratégiques subsistent, tels que le renforcement des liens avec le secteur professionnel, l'élargissement des compétences managériales des étudiant·es, et la définition d'une vision cohérente sur l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Pour relever ces défis, il apparaît essentiel d'instaurer des pratiques mieux structurées et formalisées, tant au niveau des interactions avec les parties prenantes qu'en matière d'évaluation et de planification des révisions de programmes. Une attention particulière devra également être portée à la coordination pédagogique et à l'harmonisation des pratiques, afin d'assurer une expérience étudiante équitable et cohérente.

Enfin, le succès de ces initiatives repose sur une appropriation collective des démarches qualité, une communication transparente, et un engagement renforcé des parties prenantes internes et externes. Ces actions permettront non seulement d'aligner davantage l'offre éducative avec les attentes du marché du travail, mais également de positionner l'EES comme un acteur innovant et attractif dans l'enseignement supérieur.

Droit de réponse de l'établissement



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

Droit de réponse de l'établissement évalué

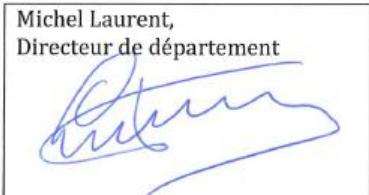
Commentaire général éventuel :

Nous tenons par la présente à vous remercier pour ce rapport.

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

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

Michel Laurent,
Directeur de département



Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Lorraine Mercier,
Coordonnatrice d'évaluation

