



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

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

Bachelier en Gestion hôtelière,  
orientation management

Haute École de la Province de Namur  
(HEPN)

Sarah DE RIDDER  
Adil BEN KHAYAT  
Audrey MILTON

25 juin 2025

## Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École de la Province de Namur .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	8
Critère Qualité .....	16
Conclusion .....	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

# Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École de la Province de Namur

## 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 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 9 décembre 2024 à la Haute École de la Province de Namur. 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 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>

- Sarah De Ridder, experte paire et présidente du comité
- Adil Ben Khayat, expert étudiant
- Audrey Milton, experte en gestion de la qualité

---

<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

- Formation professionnalisante avec une introduction rapide à la pratique (stage en bloc 1).
- Formation axée sur les tendances du secteur hôtelier.
- Dispose d'un château d'application à la citadelle de Namur
- De nombreux étudiant·es effectuent des stages à l'étranger ou dans un environnement multiculturel en Belgique (opportunités internationales).
- Utilisation efficace de la plateforme EBAC pour l'administration et la communication.
- Nouvelle équipe de direction et de la section ayant pour volonté d'améliorer le cursus.

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de coordination du cursus et communication (absence de comité de pilotage, faible communication interne et externe).
- Approche qualité incomplète dans le cursus et manque de visibilité de la commission qualité.
- Charge de travail des étudiant·es élevée et déséquilibrée (inadéquation entre les crédits et la charge réelle).
- TFE aux sujets limités et pondération de l'évaluation déséquilibrée (limite l'acquisition de compétences et l'exploration de nouveaux thèmes).
- Absence de projet de recherche significative.
- Échanges académiques limités pour les étudiant·es et les enseignant·es.
- Délocalisation temporaire des services entraînant des problèmes d'infrastructure.

## OPPORTUNITÉS

- Nouveaux bâtiments modernes en construction.
- Employabilité élevée des diplômés.
- Collaboration avec le pôle académique de Namur.
- La possibilité de développer une offre plus diversifiée de formation continue au sein de la HEPN.
- Accélération des technologies (IA).

## MENACES

- Concurrence d'autres acteurs de la formation continue tels que le FOREM, l'IFAPME et HORECA Wallonie, ce qui met la pression sur l'attractivité et le développement de nouvelles offres.
- Les effets de la crise Covid-19 sur l'image des métiers liés au secteur hôtelier.
- Accélération des technologies (IA).

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Aligner les priorités institutionnelles et leur déclinaison locale via par exemple la mise en place d'ateliers collaboratifs. Ces échanges permettraient de partager les visions stratégiques, d'identifier les obstacles et de co-construire des solutions adaptées.

- 2 Améliorer la communication interne et externe en formalisant les procédures de communication interne, en assurant une meilleure circulation de l'information entre les différentes parties et en systématisant la présence du directeur sur le site. En ce qui concerne la communication externe, développer de nouveaux contenus pour les média sociaux.
- 3 Assurer une démarche qualité systématique et durable au sein du département et de la section et impliquer les parties prenantes dans les processus d'amélioration de la qualité.
- 4 Optimiser la charge de travail des étudiant·es : revoir les emplois du temps et redistribuer les travaux demandés par le personnel enseignant pour réduire la charge de travail des étudiant·es et assurer une meilleure cohérence entre les crédits alloués et la charge de travail réelle surtout dans le TFE.
- 5 Revoir le TFE et sa grille d'évaluation pour explorer de nouveaux thèmes et tendances dans le secteur hôtelier, y compris l'utilisation de la littérature scientifique et la contribution du terrain. Diversifier l'offre de TFE et donner aux étudiant·es plus de liberté dans le choix des sujets. Revoir la grille d'évaluation sur la base des compétences visées et des critères pondérés dans une approche de triple concordance pédagogique.
- 6 Optimiser les stages et les grilles de leur évaluation en prolongeant et en améliorant leur pertinence, en assurant des objectifs d'apprentissage clairs et un cadre de référence pour l'évaluation des stages et en retravaillant la grille d'évaluation sur la base des compétences visées et des critères pondérés dans une approche de triple concordance pédagogique pour chacun des stages.
- 7 Formaliser et assurer des procédures et des processus clairs au sein de l'institution.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Namur (HEPN) relève du réseau officiel neutre organisé et subventionné par la Province de Namur. Son pouvoir organisateur est la Province de Namur et est constitué du Collège provincial (organe exécutif) et du Conseil provincial.

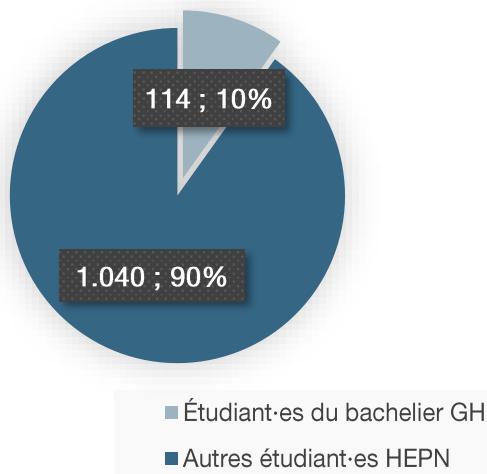
La Haute École comporte trois départements (sciences économiques et de gestion, sciences agronomiques et ingénierie biologique, sciences de la santé publique et de la motricité) et dispense dix formations de type court et quatre spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur trois implantations.

Le département des Sciences économiques et de gestion organise, outre le bachelier en Gestion hôtelière, orientation management, cinq autres bacheliers en Gestion hôtelière, orientation arts culinaires, en Assistant·e de direction, en Coopération internationale, en Conseiller·ère en développement durable et en Conseiller·ère en gestion de crise.

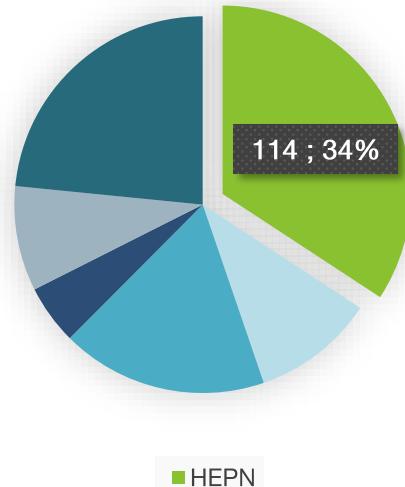
Le bachelier en Gestion hôtelière, orientation management est temporairement organisé sur le Campus HEPN (rue Henri Blès à Namur) dans l'attente d'un nouveau campus sur la Citadelle de Namur.

En 2022-2023, 114 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Gestion hôtelière, orientation management (Bac GH), sur un total de 1154 inscrit·es à la HEPN, soit 10 % des effectifs. Ces 114 étudiant·es représentent, par ailleurs, 34 % 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>2</sup>.

Étudiant·es inscrit·es dans le bachelier en GH à la HEPN



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



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

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

Depuis l'évaluation initiale réalisée en 2019, plusieurs évolutions ont marqué le contexte institutionnel et académique de la Haute École de la Province de Namur (HEPN). Ces changements, à la fois internes et externes, reflètent un engagement vers l'amélioration et l'adaptation aux réalités contemporaines.

Parmi les principales évolutions, le changement de Direction-Présidence en mai 2024 et la désignation à venir d'une nouvelle direction de département insufflent une nouvelle dynamique organisationnelle qui vise à favoriser une gouvernance collaborative et inclusive. Ces transitions se sont accompagnées par la pérennisation de la cellule qualité et le lancement de projets stratégiques importants tels que le renouvellement d'une partie des infrastructures grâce à l'obtention de fonds européens.

Ainsi, le déménagement prévu des infrastructures d'ici 2026, pose des défis logistiques tout en offrant des opportunités pour moderniser les équipements et améliorer les conditions d'apprentissage. Cette transition s'inscrit dans une stratégie plus large de durabilité, avec la création récente d'une cellule dédiée.

Sur le plan académique, la HEPN a enrichi son offre pédagogique avec l'introduction en 2020 du bachelier en Gestion hôtelière, orientation arts culinaires. Ce nouveau parcours, conçu pour répondre aux besoins spécifiques du secteur hôtelier et gastronomique, permet aux étudiant·es de développer des compétences spécialisées et d'explorer des thématiques innovantes. Il s'agit d'une étape clé dans la diversification et la modernisation des programmes. Ce nouveau programme ne fera toutefois pas l'objet du présent rapport qui se concentre sur l'orientation Management.

S'agissant du cursus évalué, la HEPN connaît une diminution importante des effectifs étudiants dans l'orientation Management (diminution d'environ 55 % entre 2017-2018 et 2022-2023). L'impact de la crise sanitaire de Covid-19 explique sans doute en partie cette diminution, au même titre que la création de l'orientation Arts culinaires. Il en va de même pour le nombre de diplômés qui a diminué d'environ 60 % entre 2017-2018 et 2022-2023.

# 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 La HEPN a suivi un certain nombre de recommandations issues de l'évaluation précédente. Plusieurs ajustements ont été apportés à la formation et un plan a été établi pour améliorer davantage le programme. Cependant, la pandémie de Covid-19 a considérablement ralenti la progression des plans initiaux. L'introduction d'une nouvelle orientation en Arts culinaires a également eu un impact sur les ressources disponibles. Un nouveau plan stratégique a été élaboré en 2019, opérationnalisé en 2022 et valable jusqu'en 2027.

Plusieurs initiatives ont été prises pour améliorer la qualité du programme, telles que l'organisation de forums et de rencontres avec des professionnels du secteur hôtelier, le développement d'un certificat interuniversitaire en gestion hôtelière et touristique, et la mise en œuvre de mesures de soutien à la réussite, telles que la méthodologie, le tutorat et les remédiations. Des actions ont également été entreprises pour promouvoir la durabilité. Cependant, malgré ces efforts, certains domaines nécessitent encore des améliorations pour atteindre pleinement les objectifs fixés. Un nouveau cycle de révision a été initié sous la direction du nouveau Directeur-Président.

### Pertinence du programme

- 2 Le bachelier en Gestion hôtelière de la HEPN entretient des liens solides et constants avec le secteur professionnel. Ces relations s'appuient sur un réseau actif d'intervenant·es issu·es du terrain, qui assurent des cours clés du cursus et participent activement à son évolution. Elles se concrétisent notamment par des initiatives variées telles que des forums (*Economic Career Day*), des rencontres régulières avec des expert·es, ainsi que des enquêtes menées auprès des ancien·nes étudiant·es et des acteur·trices du secteur. Ces interactions ont contribué à aligner le programme sur les attentes du marché, tout en offrant aux étudiant·es une formation concrète et professionnalisaante, notamment via des stages intégrés tout au long du cursus. Cependant, ces relations restent peu formalisées. Le comité constate un manque de processus structurés permettant d'assurer la mémoire des retours, de les centraliser et de les intégrer systématiquement dans l'amélioration continue des programmes.
- 3 Le Château de Namur, véritable laboratoire d'apprentissage pour les étudiant·es, constitue une ressource précieuse en offrant un environnement immersif et réaliste. Ce site favorise la mise en pratique des compétences et offre une opportunité unique d'interagir directement avec des client·es dans des situations réelles. Par ailleurs, les

travaux de fin d'études (TFE), orientés vers l'élaboration d'un business plan à cinq ans pour le Château sur base de vraies données, renforcent cette immersion pratique.

Toutefois, cette focalisation sur le Château s'avère limitante à plusieurs égards. Le modèle actuel de TFE, bien que formateur, est identique pour tous·tes les étudiant·es et ne couvre pas l'ensemble des débouchés de la gestion hôtelière, limitant la pertinence du sujet, et n'encourage pas suffisamment l'exploration de thèmes novateurs, comme les nouvelles tendances hôtelières (expérience client, intelligence artificielle, durabilité). De plus, ce modèle réduit le recours à la littérature scientifique et à des données provenant d'une diversité de sources professionnelles ce qui limite le développement de l'esprit critique des étudiant·e et leur capacité à collecter de l'information. Il est également à noter l'absence de cours de méthodologie de la recherche dans le programme, ce qui pourrait expliquer en partie cette limitation dans l'utilisation de la littérature scientifique et le développement des compétences de recherche des étudiant·es.

- 4 La HEPN a manifesté sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché du travail par diverses initiatives, notamment par la création d'une nouvelle orientation en Arts culinaires, l'établissement d'un Certificat interuniversitaire en management hôtelier et du tourisme, et l'intégration progressive de thématiques actuelles telles que la durabilité dans des unités d'enseignement (UE) ainsi que l'introduction d'une sensibilisation à l'intelligence artificielle. De plus, l'implication accrue de professionnel·les externes dans l'enseignement et les efforts de révision du programme, incluant l'exploration de nouveaux logiciels comme MUSE et APALEO, témoignent d'une volonté continue d'aligner la formation sur les besoins du secteur. Toutefois, cette dynamique ne semble pas reposer sur une approche transversale et coordonnée qui intégrerait, par exemple, la durabilité dans davantage de cours et d'activités pratiques, afin de sensibiliser encore plus les étudiant·es.
- 5 L'internationalisation est une composante essentielle de la formation en gestion hôtelière, et les stages à l'étranger représentent un véritable atout pour les étudiant·es. Des projets sont en cours afin de continuer à diversifier l'offre, notamment avec le Sénégal et le Vietnam. Ces expériences permettent une immersion professionnelle précieuse et enrichissent leur formation. Cependant, l'échange académique reste un point faible, aussi bien pour les étudiant·es que pour les enseignant·es. Pour les étudiant·es, les opportunités d'échange académique sont limitées par la forte concentration des activités sur le Château de Namur et un programme rigide qui ne facilite pas les mobilités. Pour les enseignant·es, une impulsion managériale semble nécessaire pour encourager leur participation à des échanges internationaux, notamment par la libération de temps dans leur charge de travail.
- 6 Concernant l'intégration de la recherche au sein du bachelier en Gestion hôtelière, le comité constate qu'actuellement, aucun projet de recherche significatif n'est mené dans le cadre du programme. La HEPN a toutefois désigné récemment une personne en charge de la coordination de la recherche au sein de la haute école ce qui pourrait à terme favoriser les initiatives de recherche dans le cursus, renforcer la pertinence de la formation et un meilleur alignement sur les missions de l'enseignement supérieur.

Un potentiel important existe grâce aux données concrètes et réalistes générées par le Château de Namur. De plus, la future réunion des élèves de niveaux 5 du CFC et des étudiant·es du niveau 6 du CFC sur le futur campus de la Citadelle (cf. ci-dessous) offre des synergies prometteuses pour développer des projets de recherche communs et pour mieux comprendre les besoins en management des futurs professionnels issus de l'École hôtelière. Une veille active sur les projets de recherche susceptibles d'impliquer le bachelier serait également bénéfique. L'exploitation de ces opportunités permettrait non seulement d'enrichir le contenu pédagogique, mais aussi de

développer l'esprit critique et les compétences analytiques des étudiant·es, les préparant ainsi aux défis futurs du secteur.

## Cohérence du programme

- 7 La HEPN a renforcé son programme en créant de nouvelles UE, répondant ainsi à l'évolution des besoins du marché du travail. Cette démarche illustre une volonté de moderniser l'offre académique et d'élargir les compétences des étudiant·es. Toutefois, les cours de langues, essentiels dans un secteur fortement internationalisé, souffrent de contraintes financières et humaines. Cela limite la capacité à proposer des approches pédagogiques adaptées (par exemple l'instauration de groupes de niveau), en particulier pour développer des compétences linguistiques stratégiques dans un domaine aussi globalisé que l'hôtellerie.
- 8 Les stages et les TFE constituent des piliers fondamentaux du programme, offrant aux étudiant·es des expériences professionnalisantes diversifiées et progressives. Les consignes et grilles d'évaluation actuellement en place permettent d'encadrer ces activités, mais le comité relève que l'usage de grilles identiques pour les stages des blocs 2 et 3 ne reflète pas suffisamment l'évolution des compétences attendues entre ces deux niveaux. De l'avis du comité, les stages du bloc 2 se concentrent sur l'acquisition de compétences de base et l'intégration des connaissances théoriques dans un contexte pratique. Les critères d'évaluation devraient inclure des compétences telles que la compréhension des processus opérationnels, la communication de base en langues étrangères, et l'attitude professionnelle. En revanche, les stages du bloc 3 visent à approfondir et à perfectionner les compétences acquises, avec un accent sur la prise de responsabilités, la résolution de problèmes complexes, et l'application de compétences avancées en gestion. La grille d'évaluation du stage de bloc 3 devrait refléter ces attentes.

Par ailleurs, l'absence de pondération claire entre les critères d'évaluation – par exemple, l'importance relative des compétences linguistiques par rapport aux attitudes professionnelles – crée des disparités dans la notation. Enfin, les stages sont évalués quasi exclusivement par les maîtres de stage, sans implication systématique de la coordination pédagogique. Cela peut engendrer des évaluations inégales, notamment lorsque les évaluateurs ne possèdent pas de formation pédagogique. Quant aux TFE, le poids disproportionné accordé à la défense orale au détriment du travail écrit suscite des frustrations parmi les étudiant·es, et interroge sur la pertinence de cette répartition des efforts.

Globalement, le comité constate qu'une attention accrue pourrait être accordée à la systématisation de l'évaluation des compétences acquises par les étudiant·es afin de garantir une meilleure adéquation avec les attentes du secteur professionnel. Il serait ainsi pertinent d'examiner si les méthodes d'évaluation et les critères utilisés mesurent efficacement les compétences visées tout au long du cursus.

- 9 Le comité remarque que l'échéance de remise du TFE est fixée à la session de janvier du bloc 3 avant le début du stage qui a lieu au second quadrimestre. Cette temporalité surprend, car l'immersion professionnelle pourrait être un contexte propice à l'émergence de problématiques pertinentes pour le TFE.
- 10 La diversité des activités pédagogiques proposées, telles que les stages, les mini-stages, les rencontres professionnelles, les visites dans le cadre des cours de langues et les multiples travaux demandés constitue une richesse indéniable pour les étudiant·es. Cependant, cette richesse entraîne également une charge de travail

conséquente pour eux/elles. Cette charge de travail semble répartie de manière inégale sur les quadrimestres des trois blocs du fait d'une coordination limitée des travaux demandés du côté du corps enseignant et d'une perception tronquée de l'exigence réelle des travaux à réaliser du côté des étudiant·es.

- 11 Le comité constate, par ailleurs, que l'attribution des crédits pour certaines UE ne reflète pas toujours la charge de travail réelle des étudiant·es ce qui peut entraîner un déséquilibre dans leur organisation. Cette inadéquation semble conduire à un absentéisme accru, les étudiant·es priorisant les travaux à rendre plutôt que d'assister aux cours. De plus, en bloc 3, la densité des horaires rend difficile la conciliation entre les exigences académiques, la préparation des stages et celle du TFE. À terme, cette situation risque de décourager les étudiant·es de poursuivre leurs études.
- 12 Depuis la crise sanitaire liée au Covid-19, le comité constate que l'utilisation des outils numériques dans les pratiques pédagogiques a diminué, faute d'une stratégie claire de l'institution pour intégrer ces technologies dans l'enseignement. De plus, les innovations pédagogiques, telles que les projets interdisciplinaires, l'apprentissage collaboratif ou l'intégration de simulations, restent limitées ; le tout réduisant les opportunités d'enrichir les méthodes d'enseignement. De même, cela induit un nombre important d'heures de cours en présentiel ce qui peut contribuer au sentiment de surcharge de travail actuel. Une révision des modalités d'enseignement, incluant davantage d'apprentissages autonomes ou hybrides, pourrait de l'avis du comité alléger la pression.
- 13 La coordination du programme repose principalement sur des échanges informels entre les enseignant·es, ce qui limite le développement d'une vision pédagogique globale. Ce manque de structuration freine l'analyse approfondie des contenus des cours, laissant place à des chevauchements ou à des lacunes dans les approches pédagogiques. De plus, l'application de la « triple concordance » pédagogique – alignement entre objectifs d'apprentissage, méthodes d'enseignement et critères d'évaluation – dépend fortement d'initiatives individuelles ce qui ne permet pas une définition partagée de l'évaluation par compétences au sein du bachelier et conduit à un manque de clarté quant à l'identité du programme et aux acquis d'apprentissage visés. Cela nuit en outre à la cohérence du parcours étudiant, à la pertinence de la formation par rapport aux exigences professionnelles et à la mise en place d'un système d'assurance qualité robuste.
- 14 Le comité constate que l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) au sein du programme de la HEPN se caractérise actuellement par une approche fragmentée et limitée, reposant principalement sur des initiatives individuelles plutôt que sur une stratégie institutionnelle cohérente. L'utilisation de l'IA est largement laissée à l'appréciation des enseignant·es, qui explorent parfois son potentiel dans leurs cours, incitant les étudiant·es à expérimenter avec l'outil et à développer leurs compétences en « prompting ». Cette approche révèle une certaine prise de conscience de l'importance de l'IA, mais elle manque d'uniformité et de cohérence à l'échelle du programme.

Cette absence de cadre précis et d'une politique pédagogique claire peut entraîner une hétérogénéité dans les pratiques pédagogiques créant ainsi des incertitudes tant chez les enseignant·es que chez les étudiant·es quant à l'utilisation appropriée de l'IA. Cela crée également une potentielle inégalité de traitement entre étudiant·es, par exemple en ce qui concerne les évaluations. Enfin, l'absence de politique 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.

Par ailleurs, le comité constate qu'à l'heure actuelle, les enseignant·es manquent de formation complémentaire spécifique pour maîtriser l'intégration de l'IA dans leurs pratiques pédagogiques.

## Efficacité et équité du programme

15 Sur le plan des infrastructures, le comité note que la HEPN a obtenu des fonds européens visant à démolir puis reconstruire des bâtiments pour son enseignement. En ce qui concerne le bachelier évalué, le futur nouveau bâtiment sera reconstruit sur le site de la Citadelle de Namur et accueillera dès 2026-2027 les étudiant·es en Gestion hôtelière, mais également les élèves de l'École hôtelière offrant un potentiel de synergie intéressante selon le comité.

Dans l'attente de ce nouveau bâtiment, les étudiant·es doivent faire des allers-retours entre les locaux situés en ville et les cuisines de l'École hôtelière à la Citadelle ce qui impacte les temps de déplacement. En outre, les élèves de l'École hôtelière étant prioritaires pour disposer des cuisines, les étudiant·es de la HEPN sont contraint·es de commencer les cours pratiques de cuisine à partir de 16 heures ce qui d'une part alourdit les journées, mais d'autre part engendre également des problèmes de sécurité à la sortie des cours le soir lorsque les étudiant·es doivent rejoindre leur domicile. L'ensemble de ces éléments sont susceptibles d'impacter leur motivation à suivre les cours.

16 Le comité remarque que l'utilisation d'outils comme le logiciel Fidelio, majoritairement exploité dans le cadre du Château de Namur, donne une vision partielle des outils technologiques disponibles dans le secteur hôtelier. Une diversification des approches pédagogiques et des outils utilisés, plus qu'une introduction à Mews, serait bénéfique pour élargir les horizons des étudiant·es et mieux répondre aux réalités du marché.

17 Le comité constate la volonté de la HEPN de restructurer l'offre d'aide à la réussite. Un travail de cartographie est ainsi en cours. Le comité note toutefois que sur la période écoulée depuis la précédente évaluation, la HEPN a pris des mesures pour aider les étudiant·es à réussir, telles que des remédiations, du tutorat, des groupes de discussion en langues, et des ateliers sur la gestion du stress et la méthodologie afin d'améliorer le taux de réussite des étudiant·es. De même, un référent inclusion vient d'être engagé. Ces initiatives, bien que communiquées via la plateforme numérique et des affichages restent néanmoins mal connus par les étudiant·es ce qui en limite l'impact.

18 Le comité constate que la communication avec les étudiant·es ne semble pas optimale, avec un manque de formalisation sur les parcours des étudiant·es et peu d'informations de la part de l'établissement sur les conditions de réussite et de la financement. Bien que des efforts soient en cours pour améliorer la communication interne via la plateforme EBAC, le développement d'un intranet via SharePoint, ainsi qu'un nouveau site web, des améliorations semblent encore nécessaires afin de permettre aux étudiant·es de retrouver l'information dont ils et elles ont besoin.

## RECOMMANDATIONS

1 Le comité recommande de consolider et de structurer davantage la collaboration avec les professionnel·les du secteur, en intégrant de manière systématique et formalisée leurs retours dans une logique d'amélioration continue des programmes. Le

renforcement de partenariats, notamment en vue de diversifier les lieux de stage et de multiplier les occasions de rencontres professionnelles, permettrait également aux étudiant·es de se confronter plus directement aux réalités du terrain et de développer une expérience pratique significative.

- 2 Le comité recommande d'engager la réflexion sur l'exploration de thèmes novateurs et diversifiés dans les TFE, tels que les nouvelles tendances hôtelières, l'expérience client, l'intelligence artificielle et la durabilité, etc. En promouvant l'utilisation de la littérature scientifique et de données provenant de diverses sources professionnelles, les étudiant·es pourront produire des travaux plus riches et plus pertinents, reflétant une compréhension approfondie des enjeux actuels du secteur. À cette fin, le comité encourage également la section à enrichir une bibliothèque avec la littérature scientifique en Gestion hôtelière et à créer un module de cours consacré à la méthodologie de la recherche.
- 3 En lien avec la recommandation précédente, le comité invite la section à réviser les critères d'évaluation du TFE en particulier en ce qui concerne la pondération et la répartition de la cote entre la défense orale et le travail écrit. Cela permettra de réduire les frustrations des étudiant·es et d'assurer une répartition équitable des efforts.
- 4 Le comité encourage la section à intégrer les questions de durabilités de manière plus approfondie dans le curriculum en développant des contenus et des projets qui répondent aux défis sociétaux actuels. En encourageant les étudiant·es à explorer et à appliquer des solutions durables, l'établissement peut non seulement sensibiliser les futurs professionnel·les aux enjeux environnementaux, mais aussi les préparer à intégrer ces pratiques dans leur carrière.
- 5 Pour enrichir l'expérience éducative et professionnelle des étudiant·es et des enseignant·es, le comité invite la section à renforcer les échanges académiques en développant la création de partenariats avec des institutions étrangères, en communiquant sur les possibilités de bourses de mobilité et en simplifiant les procédures administratives pour les échanges.
  - Pour les étudiant·es, le comité recommande de diversifier les opportunités d'échange académique en intégrant, par exemple, des périodes d'études à l'étranger dans le cursus, tout en assurant une reconnaissance complète des crédits obtenus. Cela permettra aux étudiant·es de bénéficier d'une immersion culturelle et professionnelle, d'élargir leurs horizons et d'acquérir des compétences interculturelles précieuses.
  - Pour les enseignant·es, il est essentiel de libérer du temps dans leur charge de travail pour leur permettre de participer à des programmes d'échange et de collaboration internationale. En offrant un soutien managérial et des incitations, la HEPN peut encourager les enseignant·es à s'engager dans des projets de recherche internationaux, des conférences et des séjours académiques à l'étranger. Ces expériences enrichiront non seulement leur développement professionnel, mais aussi la qualité de l'enseignement dispensé aux étudiant·es.
- 6 Le comité recommande de revoir et d'ajuster les grilles d'évaluation des stages pour refléter une progression logique et graduelle des compétences entre le bloc 2 et le bloc 3. Il est essentiel de différencier les attentes et les critères d'évaluation pour chaque niveau de stage afin de mieux aligner les compétences visées avec le développement progressif des étudiant·es.

Il est également recommandé d'établir une pondération claire et cohérente des compétences pour chaque niveau de stage. Par exemple, au bloc 2, l'accent pourrait

être mis davantage sur l'attitude professionnelle et la compréhension des processus, tandis qu'au bloc 3, la maîtrise des langues et les compétences en gestion pourraient être plus fortement pondérées.

Le comité invite enfin la section à impliquer davantage la coordination des stages dans le processus d'évaluation pour garantir une évaluation juste et cohérente. Les maitres de stage, bien qu'expert·es dans leur domaine, peuvent ne pas avoir l'habilitation pédagogique nécessaire pour évaluer toutes les compétences de manière adéquate. Une évaluation conjointe entre les maitres de stage et la coordination des stages pourrait ainsi être mise en place.

- 7 Le comité recommande de réviser la charge de travail sur les quadrimestres pour garantir un équilibre qui ne surcharge pas les étudiant·es.
- 8 Afin d'enrichir l'expérience d'apprentissage et moderniser le programme, le comité recommande d'introduire des méthodes pédagogiques innovantes telles que l'apprentissage par projet, les projets interdisciplinaires et les simulations. Ces approches rendent l'enseignement plus dynamique et pertinent, permettant aux étudiant·es de développer des compétences pratiques et de résoudre des problèmes réels. L'intégration de la triple concordance pédagogique, qui aligne les objectifs d'apprentissage, les méthodes d'enseignement et les critères d'évaluation, est essentielle pour garantir la cohérence et l'efficacité du programme. En définissant clairement les compétences attendues, en adaptant les méthodes pédagogiques pour atteindre ces objectifs et en utilisant des critères d'évaluation transparents et pondérés, l'établissement peut offrir une formation plus structurée et équitable.

Le comité recommande de profiter de la création du nouveau campus à venir pour remettre à plat la formation sur le plan pédagogique en réévaluant en outre la charge des UE, en créant de nouvelles lignes d'apprentissage claires dans une approche programme, en diversifiant les dispositifs pédagogiques, en révisant les grilles d'évaluation sur la base des compétences et en critères pondérables dans une approche de triple concordance pédagogique. L'intégration de l'IA dans le concept pédagogique et l'évaluation est également essentielle pour moderniser l'enseignement et garantir un système d'évaluation équitable, transparent et juste.

- 9 Dans l'attente des nouvelles infrastructures, le comité invite la section à garantir un environnement d'apprentissage le plus optimal possible, notamment en ce qui concerne la sécurité de trajet des étudiant·es entre les sites d'enseignement. Une évaluation régulière des besoins garantira que les étudiant·es disposent des ressources nécessaires pour réussir.
- 10 Pour offrir aux étudiant·es une perspective plus large des outils disponibles dans le secteur hôtelier, le comité recommande d'élargir l'utilisation de différents logiciels et technologies dans la formation. En introduisant des formations et des ateliers sur les nouvelles technologies et les tendances de l'industrie hôtelière, l'établissement peut préparer les étudiant·es à utiliser une gamme plus diversifiée d'outils technologiques.
- 11 Pour maximiser l'impact des initiatives de soutien telles que les remédiations, le tutorat, les groupes de discussion et les ateliers, le comité conseille d'améliorer leur visibilité. Cela peut être réalisé en utilisant par exemple divers canaux de communication, y compris les réseaux sociaux, les newsletters et les sessions interactives.

De plus, le comité recommande la mise en place d'une évaluation systématique des mesures de soutien aux étudiant·es afin de garantir leur efficacité et d'apporter des améliorations continues basées sur des données concrètes.

- 12 Le comité invite la section et la HEPN à mieux formaliser la communication avec les étudiant·es en incluant des lignes directrices claires et accessibles. En renforçant la communication interne via la plateforme EBAC et le nouvel intranet, et en assurant des mises à jour régulières, l'établissement peut améliorer la transparence et la compréhension des informations essentielles.
- 13 Le nouveau campus hôtelier offre une opportunité unique pour développer des synergies enrichissantes (notamment en termes de pédagogie et de recherche), tant entre les programmes de Gestion hôtelière, orientation Management et orientation Arts culinaires qu'entre les niveaux 5 (École hôtelière) et 6. Le comité recommande d'exploiter pleinement ce potentiel et de renforcer l'impact pédagogique et professionnel de l'établissement à cet égard, via par exemple :
  - une collaboration interdisciplinaire entre les orientations du bachelier (événements co-organisés sur le campus ou au Château de Namur, mise en place d'un laboratoire d'innovation réunissant les deux orientations, etc.) ;
  - le rapprochement entre les niveaux 5 et 6 (programme de mentorat entre étudiant·es de niveau 6 et élèves de niveau 5 dans des projets pratiques renforçant les compétences managériales des étudiant·es de niveau 6 tout en offrant une expérience concrète aux élèves de niveau 5, activités de simulation, etc.) ;
  - un véritable cadre d'apprentissage intégré, combinant théorie et pratique de manière cohérente et continue (parcours pédagogiques innovants, projets appliqués dans un environnement opérationnel, organisation d'ateliers et de conférences animés par des professionnels du secteur, recherches appliquées, permettant d'explorer des sujets tels que la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle ou les stratégies de durabilité).

Ces recommandations visent à transformer le campus hôtelier en un véritable laboratoire d'innovation, d'interaction et d'excellence pédagogique, consolidant ainsi le positionnement et l'attractivité de l'établissement sur le long terme.

## 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 Depuis la dernière évaluation, la HEPN a instauré une coordination qualité institutionnelle à mi-temps. Cette dernière est complétée par des relais qualité dans les départements, dont depuis peu par un relais dans le département des Sciences économiques et de gestion. La coordination qualité institutionnelle et les relais forment un bureau qualité visant la mise en place de chantiers et le partage d'information. Cette initiative marque une avancée dans la structuration de la démarche qualité de la HRPN.

Toutefois, le comité constate que l'absence d'un relais qualité jusqu'à cette année académique 2024-2025 dans le département a affaibli la continuité du suivi des actions et des efforts depuis l'évaluation précédente et a limité leur impact visible auprès des parties prenantes.

- 2 Le comité constate que des enquêtes (dont les évaluations des enseignements par les étudiants EEE) et des analyses internes sont réalisées régulièrement. Les résultats sont communiqués aux étudiant·es et aux enseignant·es via la plateforme EBAC. Toutefois, il semble que cette communication via la plateforme reste insuffisante pour les parties prenantes qui ont une faible perception des actions menées suite à ces enquêtes. Si ces outils offrent un potentiel pour orienter les améliorations, leur faible diffusion réduit l'engagement des acteurs·trices internes et externes dans le processus qualité.
- 3 Bien que la démarche qualité inclue des consultations avec les étudiant·es et les enseignant·es, la participation des parties prenantes externes (alumni et monde professionnel) demeure marginale. Cette implication limitée freine une prise en compte plus globale des attentes du secteur hôtelier dans l'amélioration continue.

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

- 4 La HEPN dispose d'un plan stratégique élaboré en 2019, mais opérationnalisé à partir de 2022 suite à la crise sanitaire du Covid-19. Il est applicable jusqu'en 2027. Les objectifs stratégiques de la Haute École mettent en avant des thématiques clés, comme la durabilité et l'innovation pédagogique, reflétées par des initiatives telles que la cellule durabilité. Ces priorités stratégiques sont en phase avec les enjeux

contemporains, mais leur mise en œuvre au niveau programmatique reste inégale en raison de contraintes matérielles et organisationnelles.

De même, la démarche qualité figure comme un pilier central dans la stratégie institutionnelle, mais son intégration dans les priorités du département et de la section est parfois insuffisante. Ce décalage entre les ambitions stratégiques et leur déclinaison locale affaiblit la cohérence des actions d'amélioration.

- 5 Des contraintes financières et humaines limitent la réalisation de certains objectifs stratégiques, notamment dans des domaines comme la recherche, l'internationalisation ou l'enseignement des langues. Cette situation appelle à une gestion plus agile et une allocation des ressources plus adaptée aux priorités stratégiques.

## Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 6 La HEPN s'appuie sur des valeurs explicites de participation et d'amélioration continue pour guider sa culture qualité. Cependant, ces valeurs ne sont pas toujours traduites en processus formalisés, ce qui peut créer un écart entre les intentions et les pratiques au sein des équipes.
- 7 Les valeurs de « qualité » sont partagées de manière informelle, à travers des réunions ou des initiatives isolées. Cette approche manque dès lors de systématичité, limitant l'adhésion collective et une compréhension homogène des principes qualité au sein de l'établissement.

L'impact des valeurs de « qualité » sur les choix stratégiques reste de même marginal. Bien qu'elles soient intégrées dans certaines réflexions, leur influence limitée sur les décisions programmatiques affaiblit leur rôle structurant dans la planification institutionnelle.

## Implication des parties prenantes

- 8 Les étudiant·es et les enseignant·es sont régulièrement sollicités via des enquêtes et des réunions formelles et informelles, ce qui témoigne d'une volonté de les inclure dans la démarche qualité. Cependant, leur rôle dans les décisions stratégiques demeure secondaire, ce qui limite leur sentiment de responsabilité collective dans une approche perçue comme top-down.
- 9 Les étudiant·es du bachelier disposent de délégué·es ce qui tend à structurer le retour de ces dernier·es vers le corps professoral. Le comité constate toutefois que la désignation des délégué·es ne fait pas l'objet de réelle élection et leur rôle n'est pas clairement défini de manière formalisée ce qui limite leur positionnement en tant que référent·es des étudiant·es.
- 10 La participation des professionnel·les du secteur hôtelier reste peu développée, malgré leur rôle essentiel dans l'alignement du programme avec les besoins du marché. Cette faible implication réduit la richesse des perspectives intégrées dans les décisions stratégiques.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de renforcer la continuité et l'impact de la démarche qualité, le comité recommande de pérenniser les relais qualité dans les départements pour qu'ils puissent jouer un rôle clé dans la consolidation des efforts entrepris et la valorisation des initiatives auprès des parties prenantes.
- 2 Le comité recommande d'enrichir la communication autour des enquêtes (dont EEE) et analyses internes en développant des canaux clairs et dynamiques, comme des bulletins d'information ou des réunions de restitution. Cela permettrait de mobiliser davantage les parties prenantes et d'assurer une meilleure utilisation des résultats dans l'amélioration continue.
- 3 Le comité encourage la HEPN à poursuivre la formalisation de ses processus qualité en créant des documents standardisés, facilement accessibles et régulièrement mis à jour ce qui contribuerait à clarifier les étapes à suivre et à renforcer l'appropriation par toutes les actrices et tous les acteurs impliqués.
- 4 Pour aligner plus efficacement les priorités institutionnelles et leur déclinaison locale, le comité recommande la mise en place d'ateliers collaboratifs. Ces échanges permettraient de partager les visions stratégiques, d'identifier les obstacles et de co-construire des solutions adaptées. De même, pour ancrer les valeurs qualité au cœur de l'établissement, le comité invite à développer des initiatives structurées, telles que des campagnes de sensibilisation, des événements thématiques ou des moments de reconnaissance pour valoriser les bonnes pratiques.
- 5 De même, le comité encourage la HEPN à mettre en place un tableau de bord qualité, contenant des indicateurs clairs et partagés, ce qui faciliterait le suivi des objectifs, encouragerait une prise de décision éclairée et offrirait une visibilité sur les avancées et les axes d'amélioration.
- 6 Le comité recommande d'accroître l'implication des parties prenantes externes, alumni et professionnel·les du secteur hôtelier, par exemple par la création d'un comité consultatif ou de partenariats réguliers. Ces collaborations offriraient des perspectives riches pour mieux adapter le programme aux besoins du marché.
- 7 Le comité recommande d'encourager une participation active des étudiant·es et enseignant·es dans les décisions stratégiques, par le biais de comités ou de groupes de travail dédiés, ce qui permettrait de renforcer leur sentiment d'appartenance et de responsabilité dans la démarche qualité, tout en enrichissant les décisions par leur point de vue. Il invite en outre la section à réaliser des élections des délégué·es et à établir un cahier des charges de leur fonction.

## Conclusion

Le comité d'évaluation tient à saluer l'engagement et les efforts de l'établissement dans le cadre d'une ambitieuse transformation institutionnelle. Le projet de relocalisation vers un nouveau campus hôtelier reflète une vision stratégique claire, orientée vers la modernisation des infrastructures, la promotion d'une plus grande équité pour les étudiant·es, le développement de ressources pédagogiques innovantes et le renforcement des synergies entre les différents niveaux ainsi qu'avec des partenaires professionnels prometteurs. Ce projet s'inscrit dans une perspective à long terme, offrant des opportunités significatives pour renforcer le positionnement et l'attractivité de l'établissement. L'accent doit être mis sur une participation active de toutes les parties prenantes pour réaliser un changement de qualité durable et partagé.

Le comité d'évaluation reconnaît les efforts de la HEPN pour améliorer la qualité de son programme de bachelier en Gestion hôtelière. L'introduction de nouvelles UE, l'engagement dans une démarche qualité et les initiatives visant à renforcer les liens avec le secteur professionnel démontrent une volonté d'adaptation et de progrès continu. Cependant, des défis importants subsistent et nécessitent une attention particulière.

Le programme se distingue par sa forte orientation professionnelle, avec des stages dès la première année, un taux d'employabilité élevé des diplômés et l'utilisation du Château de Namur comme environnement d'apprentissage pratique précieux. Le comité salue le développement d'un Certificat interuniversitaire en gestion hôtelière et touristique, ainsi que les efforts en matière de développement durable.

Néanmoins, des améliorations sont encore à réaliser, notamment sur la communication interne et en particulier la transmission d'informations entre les différentes parties prenantes, sur la charge de travail des étudiant·es qui semble rester trop élevée ou sur l'efficacité des dispositifs d'aide à la réussite qui demande à être évaluée.

Le comité souligne également la nécessité de renforcer la collaboration avec les professionnel·les du secteur, d'intégrer leurs commentaires de manière structurelle dans le programme, de revoir le dispositif de TFE ou encore de renforcer la coordination pédagogique du cursus. Les méthodes d'évaluation actuelles pour les stages et les TFE demandent de même à être revues afin d'en accroître la cohérence via de critères clairs. Le développement limité de l'internationalisation, malgré les opportunités d'Erasmus+, mérite enfin d'être pris en compte.

S'agissant de la démarche qualité, le comité invite la HEPN à s'engager dans une approche systémique de l'assurance qualité et à consolider les missions de relais dans les départements. Il est également essentiel de formaliser les procédures.

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

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

Quinton Bullens, D.P.  
P.O.

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Lernzettel Stoff & Gas  
Was sind Moleküle  
Bachstein

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

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