



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

Sarah DE RIDDER
Élias HABIB
Audrey MILTON

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Management du tourisme et
des loisirs – Gestion hôtelière

Bachelier en Gestion hôtelière,
orientation management

Haute École de la Ville de Liège (HEL)

25 juin 2025

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École de la Ville de Liège	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	8
Critère Qualité	15
Conclusion	18
Droit de réponse de l'établissement.....	19

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École de la Ville de Liège

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 28 février 2025 à la Haute École de la Ville de Liège. 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 comité¹

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

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

- Engagement et mobilisation du personnel enseignant.
- Restaurant d'application à disposition offrant des expériences pratiques aux étudiant-es.
- Nouvelle direction en place depuis septembre 2023, visant à instaurer une nouvelle dynamique au sein du département.
- Implémentation d'outils numériques tels que TEAMS, perçue positivement pour le partage du matériel pédagogique.
- Efforts déployés pour accroître la visibilité et l'attractivité de la formation GH via LinkedIn et une nouvelle brochure.
- Création d'un conseil de cursus (conseil de section) à partir de 2024-2025 visant à améliorer la coordination et l'échange d'informations entre les enseignant-es.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Baisse du nombre d'étudiant-es.
- Restructuration financière entraînant une réduction du personnel (administratif et enseignant) et des ressources (entrave le suivi de l'assurance qualité).
- Manque de coordination au sein de la formation GH pour l'intégration des contenus d'apprentissage entre les différentes matières.
- Manque de communication interne formalisée (manque de clarté quant aux rôles et responsabilités au sein de la section).
- Infrastructures et équipements vieillissants (par exemple, les ordinateurs des locaux informatiques, les ascenseurs).
- Faible usage des ressources numériques dans les pratiques pédagogiques

OPPORTUNITÉS

- Possibilités de collaboration et de synergies avec d'autres formations, notamment dans le cadre du projet de fusion envisagé avec la HECh et avec le bachelier en Relations publiques.
- Attention croissante portée à la durabilité et à l'intelligence artificielle (IA).
- Écosystème hôtelier de la région liégeoise.

MENACES

- Incertitude concernant le projet de fusion avec la HECh (risque de démotivation et de report des développements nécessaires).
- Ressources limitées octroyées par le pouvoir organisateur.
- Potentiel manque d'attractivité du métier.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Développer l'approche programme du cursus GH par une coordination pédagogique accrue en vue d'assurer une vision commune et une meilleure intégration des enseignements, notamment par la concrétisation de projets transversaux comme le « Desk de réception ».
- 2 Pérenniser le conseil de cursus en associant l'ensemble des parties prenantes (pourquoi pas aussi les professionnel·les à certaines occasions) par l'intermédiaire de réunions régulières.
- 3 Améliorer l'efficacité de la formation à la recherche pour le TFE en proposant un séminaire, voire un cours, plus concret et en guidant les étudiant·es progressivement dans la recherche bibliographique et l'analyse critique des sources.
- 4 Objectiver les besoins linguistiques du secteur hôtelier par une enquête auprès des parties prenantes externes afin d'adapter l'offre de langues et d'intégrer un vocabulaire professionnel spécifique.
- 5 Intégrer l'IA dans les pratiques pédagogiques et les évaluations, en formant les enseignant·es à ce sujet
- 6 Dynamiser l'engagement étudiant dans la vie du cursus et valoriser les mécanismes d'évaluation, notamment en renforçant le rôle des délégué·es étudiant·es et en assurant un retour sur les résultats des Évaluations des Enseignements par les Étudiants (EEE).
- 7 Renforcer la Cellule Démarche Qualité (CDQ) en termes de ressources humaines et financières afin d'assurer un suivi efficace de la démarche qualité au niveau institutionnel et au sein des départements.
- 8 Formaliser et renforcer la communication interne à tous les niveaux de la HEL pour assurer une meilleure diffusion de l'information et une plus grande implication de toutes les parties prenantes dans les processus décisionnels et la démarche qualité.

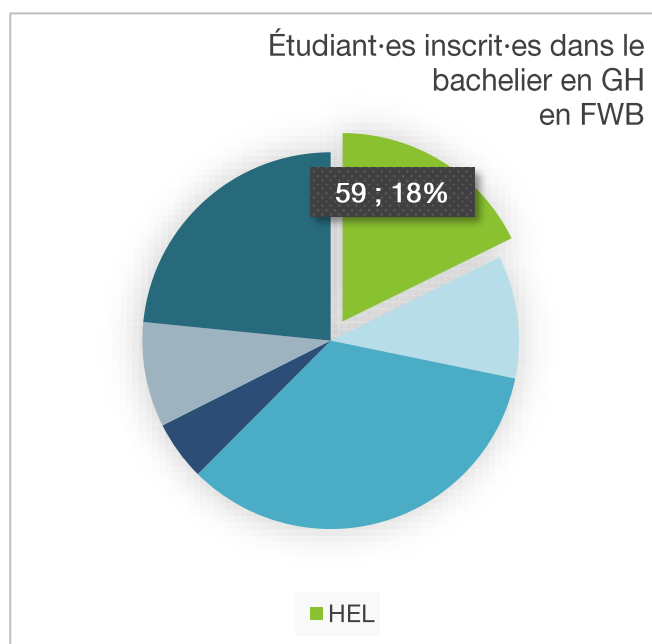
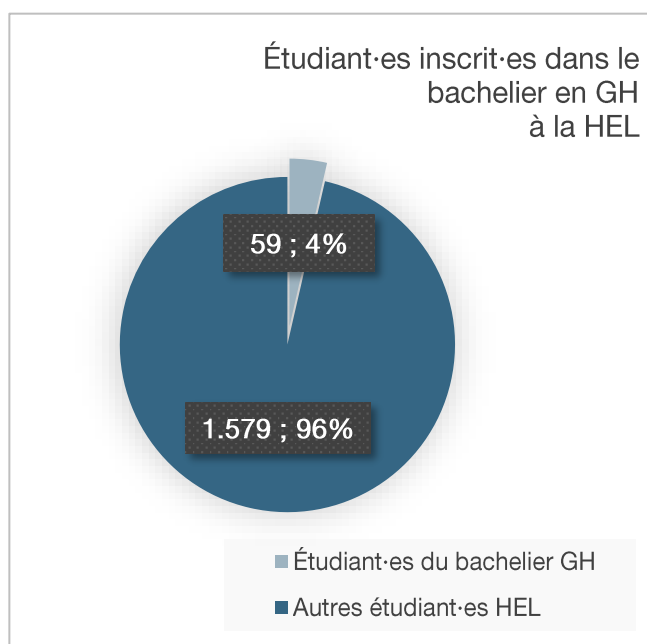
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Ville de Liège (HEL), créée en 1996, est issue de la fusion des écoles supérieures de la Ville de Liège : l'École Communale Supérieure de Secrétariat, d'Administration et de Commerce (ECSSAC), l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique (IESP ou Jonfosse), l'École Supérieure de Logopédie (ESL) et l'Institut Supérieur d'Enseignement Technologique (ISET). Elle relève du réseau CPEONS. Son pouvoir organisateur est la Ville de Liège.

La Haute École comporte quatre départements (sciences économiques et de gestion, paramédical, sciences de l'éducation, sciences et techniques) et dispense 25 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur cinq sites de la ville de Liège (Jonfosse, Hazinelle, Sohet, Londres et Condroz).

Le département des Sciences économiques et de gestion située sur le campus Hazinelle organise, outre le bachelier en Gestion hôtelière, orientation management, quatre autres bacheliers en Assistant-e de direction, en Comptabilité, en Relations publiques et en Sciences administratives et gestion publiques.

En 2022-2023, 59 étudiant-es sont inscrits au bachelier en Gestion hôtelière, orientation management (Bac GH), sur un total de 1638 inscrit-es à la HEL, soit 4 % des effectifs. Ces 59 étudiant-es représentent, par ailleurs, 18 % des étudiant-es inscrit-es à ce même bachelier sur un total de 333 étudiant-es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



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

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Au niveau de la gouvernance, un changement significatif s'est opéré en janvier 2021 avec le départ du directeur du département des sciences économiques et de gestion de l'époque. La direction de la HEL a assuré l'intérim de la direction du département, après quoi, en septembre 2023, un nouveau directeur-président et une nouvelle direction pour les départements des sciences économiques et de gestion et paramédical ont été désignés. De plus suite aux élections communales d'octobre 2024, un changement de personne à l'échevinat de l'Instruction publique de la Ville de Liège a eu lieu entraînant une autre dynamique d'interaction entre la HEL et son Pouvoir Organisateur. La période écoulée depuis la précédente évaluation a enfin été marquée par une restructuration financière de grande ampleur au sein de la HEL, touchant l'ensemble des départements et des services transversaux.

La population estudiantine du cursus de Gestion hôtelière montre une tendance à la baisse au fil des années, passant de 85 étudiant-es en 2017-2018 à 64 en 2023-2024, soit une diminution d'environ 24 %. Parallèlement, les chiffres indiquent que le nombre de diplômé-es lors des années académiques impactées par la pandémie a été nettement plus élevé.

Concernant le cadre du personnel, une diminution des désignations au sein de l'équipe enseignante du bachelier en GH a été observée ces trois dernières années. Ces économies ont été combinées à différentes mesures, notamment un élargissement de la taille des groupes pour les cours de langues, la suppression du cours d'italien, et l'organisation des cours sur 12 semaines par quadrimestre au lieu de 15. En revanche, des heures sont désormais attribuées pour les remédiations, en particulier en langues. Le nombre de membres du personnel administratif a également diminué depuis la dernière évaluation.

Au niveau du curriculum, plusieurs actualisations ont été mises en œuvre. L'UE « Droit commercial » a été remplacée par l'UE « Droit de l'entreprise » en 2020-2021. Des adaptations du nombre d'heures et de crédits pour les langues étrangères ont eu lieu, et le cours d'italien a été progressivement supprimé. L'activité d'apprentissage « technique du commerce et du secrétariat » a été révisée et renommée en « technique du commerce et communication digitale ». On note également une augmentation des crédits pour l'UE TFE.

L'attention portée à la démarche qualité au sein de l'établissement a connu diverses évolutions. La HEL s'est engagée dans le processus CAF (Cadre d'Auto-évaluation de la Fonction publique) et a élaboré un Plan Ambition HEL 2024. La Commission Qualité (CoQua) a évolué dans son fonctionnement. De nouveaux services et outils institutionnels ont été introduits, tels que la Cellule d'Appui Pédagogique (CAP). Cependant, la restructuration financière et l'absence prolongée de la coordinatrice qualité institutionnelle ont rendu le suivi de la démarche qualité plus difficile.

En sus de ces développements, un projet de fusion avec la Haute École Charlemagne (HECh) est envisagé, entraînant une certaine incertitude et des ralentissements. Malgré ces défis, le dossier d'avancement remis par la HEL témoigne de réels progrès dans différents domaines.

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 constate un engagement de la HEL dans l'amélioration de son programme, comme en témoignent les actions entreprises depuis l'évaluation précédente. Des avancées ont été réalisées dans des domaines tels que le renforcement des stages et des TFE, l'actualisation des contenus pédagogiques, la suppression d'une langue (italien) à option et le développement de l'aide à la réussite. Toutefois, le suivi de la démarche qualité du programme en Gestion hôtelière a été freiné par une succession de contraintes contextuelles importantes, notamment la crise sanitaire, des changements de direction, une restructuration financière et le projet de fusion avec la HECh. En conséquence, malgré les efforts déployés, la dynamique d'amélioration a été affectée, et certains aspects n'ont pas pu être suivis avec la rigueur souhaitée.
2. Le comité note la volonté de l'équipe pédagogique de créer un conseil de cursus pérenne afin d'améliorer la coordination et le partage d'informations entre les enseignant-es. Cette initiative représente une première étape positive vers une approche programme plus cohérente. Cependant, le plan d'action actuel semble encore manquer de détails concrets sur la manière dont ce conseil sera pérennisé, systématisé et élargi pour inclure l'ensemble des enseignant-es et aborder en profondeur les contenus des cours et les possibilités d'intégration. Par conséquent, l'impact réel de cette structure sur la cohérence interne du programme reste à confirmer.
3. En perspective, le comité observe que le plan d'action actualisé prend en compte la nécessité de renforcer la cohérence pédagogique et la pertinence du programme, notamment à travers la création du conseil de cursus et la réflexion sur des projets intégrés. Toutefois, la faisabilité et l'ampleur de ces actions pourraient être compromises par les contraintes financières et de personnel persistantes, ainsi que par l'incertitude liée au projet de fusion. Il est donc crucial que la HEL se dote d'un plan d'action robuste et suffisamment soutenu en ressources pour traduire ces intentions en améliorations tangibles et durables au service des besoins du programme et de ses étudiant-es.

Pertinence du programme

4. Le comité a pu observer une progression notable vers l'atteinte du niveau 6 du Cadre francophone des certifications (CFC) au sein du cursus de bachelier en Gestion hôtelière, orientation management. Cette évolution est particulièrement visible dans le TFE, dont la conception et les objectifs sont, le plus souvent, étroitement associés à

l'expérience du stage de bloc 3. Ce travail académique requiert des étudiant-es qu'ils identifient et résolvent des problématiques, consultent la littérature scientifique, appliquent des grilles d'évaluation et s'appuient sur un guide méthodologique. De plus, un séminaire de méthodologie est proposé aux étudiant-es à titre d'accompagnement. Cependant, le comité note que ce séminaire reste encore partiel et vague pour les étudiant-es, notamment en ce qui concerne la réalisation d'une véritable recherche bibliographique et l'adoption d'un regard critique sur les sources et les données utilisées ce qui limite les compétences des étudiant-es pour la réalisation de ce travail final.

5. Le comité constate une prise en compte accrue des liens avec le monde professionnel dans le programme de la HEL, notamment à travers le renforcement des stages et des TFE, où la collaboration avec des partenaires externes comme Nestia Hospitality Group. De plus, l'implication de professionnel·les en tant qu'enseignant-es et la prise en compte des avis des maîtres de stage témoignent d'une volonté d'aligner la formation sur les réalités du secteur. Cependant, le comité note un manque de suivi systématique des diplômé-es et une absence d'enquête approfondie auprès des parties prenantes externes pour objectiver précisément les besoins en compétences, notamment linguistiques. En conséquence, bien que des efforts soient déployés, l'adéquation fine du programme aux évolutions et exigences spécifiques du marché du travail pourrait être perfectible.
6. Le comité observe une actualisation, parfois timide, de certains contenus pédagogiques pour intégrer des aspects numériques (cours de technique du commerce) et s'adapter aux nouvelles tendances du secteur hôtelier et touristique (cours de droit de l'entreprise). L'intégration progressive ou envisagée de projets transversaux témoigne également d'une volonté de rendre la formation plus connectée aux défis professionnels. Néanmoins, ces mises à jour résultent souvent d'initiatives individuelles des enseignant-es. Ce manque de coordination pédagogique globale (cf. Critère de cohérence) pourrait entraîner des disparités dans l'intégration de ces nouvelles compétences à travers l'ensemble du curriculum empêchant l'assurance d'une pertinence homogène et structurée de l'ensemble du programme.
7. Le comité note les efforts de la HEL pour développer son réseautage avec les ancien·nes étudiant-es et le monde hôtelier, notamment par la création d'une page LinkedIn dédiée au cursus GH et la participation à des salons d'information. Une enquête annuelle auprès des ancien·nes diplômé-es est également menée pour recueillir leurs commentaires. Toutefois, ces initiatives semblent encore à un stade naissant et ont pu être ralenties par des facteurs externes et internes tels que le projet de fusion et l'absence de la responsable qualité. En conséquence, le potentiel de ces réseaux pour influencer concrètement l'évolution du programme et garantir sa pertinence n'est pas pleinement exploité.
8. Le comité reconnaît l'actualisation de la communication externe de la HEL concernant ses programmes, avec la création de brochures spécifiques au cursus GH, la mise à jour régulière des pages web et l'utilisation des médias sociaux. La création d'une page « Welcome » sur le site témoigne également d'une volonté d'améliorer l'information pour les futur-es étudiant-es. Cependant, le comité constate que l'usage de ses différents canaux de communication n'est pas clairement défini par la section ce qui est susceptible d'entraîner de la confusion dans la recherche d'information pour les parties prenantes. De même, les étudiant-es sont peu impliqués dans la gestion des réseaux sociaux par exemple, ce qui les rend peu dynamiques et pertinents pour leurs pair-es. L'impact de la communication sur l'attractivité du programme et son adéquation aux attentes des publics cibles pourrait être ainsi optimisé.

9. Le comité note une conscience de la nécessité de prendre en compte les spécificités linguistiques du secteur de la Gestion hôtelière dans l'enseignement des langues. Des réflexions sont en cours à ce sujet, et des adaptations visant l'apprentissage du vocabulaire spécifique et de textes orientés GH sont envisagées. Néanmoins, le comité constate que la section dispense actuellement quatre langues obligatoires, ce qui interroge d'une part quant à l'efficacité de l'apprentissage vu le temps consacré, à l'heure actuelle, à ces cours (48h de cours par langue en bloc 2 et 36h de cours par langue en bloc 3) et d'autre part quant à l'adéquation réelle de cette offre aux besoins du marché du travail; d'autant plus qu'un suivi systématique des compétences linguistiques des diplômé·es fait défaut. Il en résulte un questionnement à l'égard de la pertinence de l'offre linguistique et son impact réel sur l'employabilité des diplômé·es en l'absence de données objectives.

Cohérence du programme

10. Comme cela a déjà été mentionné, le comité relève des évolutions positives au niveau de la pédagogie et de la modernisation du programme, avec la mise à jour de certains cours, la suppression de l'option langue italienne et l'introduction progressive de projets transversaux. De plus, des initiatives visant à renforcer l'accompagnement des étudiant·es dans leur parcours, telles que le développement d'outils (guides et séminaires) pour les stages et le TFE, les conseils de classe en bloc 1 et les rendez-vous individuels, sont à souligner. Néanmoins, le comité constate un manque de continuité pédagogique persistant, avec des cours encore très cloisonnés et des difficultés à mettre en place des épreuves intégrées entre activités d'apprentissage ou des projets interdisciplinaires. De même, les initiatives menées restent principalement des actions personnelles réalisées par certain·es enseignant·es en silo.

Ainsi, le comité constate qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas de véritable coordination pédagogique au sein de la section permettant d'assurer une approche-programme, la triple concordance pédagogique et une vision commune des compétences à acquérir au niveau du cursus. En conséquence, certain·es ressentent un sentiment de fragmentation et un manque de ligne directrice claire. Ce cloisonnement en approche-cours entraîne en outre parfois un sentiment d'incohérence, de redondance, voire de contradiction entre les cours, empêche les étudiant·es d'établir des liens entre les différentes matières et entrave le développement de compétences interdisciplinaires. La mise en place d'un conseil de cursus est une première étape visant à réunir les enseignant·es sur cette question de la coordination, mais comme précisé plus haut, il demande à être pérennisé et systématisé.

11. Le comité note une prise de conscience au sein de la section et de la HEL sur l'importance de l'intelligence artificielle (IA) dans l'approche pédagogique. Une charte (accompagnée de réflexions) a été rédigée à ce sujet et une présentation a été faite sur les outils de l'IA tant aux enseignant·es qu'aux étudiant·es. Le comité remarque également que des enseignant·es prennent des initiatives individuelles pour intégrer l'IA dans leurs cours. Enfin, la Cellule d'appui pédagogique (CAP) est à disposition des enseignant·es qui souhaitent investiguer la question. Si le comité salue ces premières initiatives, il constate cependant que la charte actuelle constitue avant tout une marque de bonnes intentions, mais ne permet pas à la section et plus globalement à la HEL de disposer d'une véritable politique uniformisée sur l'emploi de l'IA et son impact tant sur les dispositifs pédagogiques que sur les évaluations. Les parties prenantes rencontrées en visite n'en ont par ailleurs pas connaissance.

Cette absence de cadre précis et d'une politique pédagogique claire et connue 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, ou 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.

Enfin, même si la HEL s'engage dans sa charte à mener des actions d'apprentissage, le comité constate qu'à l'heure actuelle, les enseignant·es et les étudiant·es manquent de formation complémentaire spécifique pour maîtriser l'intégration de l'IA dans leurs pratiques du quotidien.

12. Le comité constate un encadrement renforcé au niveau des stages depuis la dernière évaluation avec notamment la désignation d'une personne responsable des stages en GH, la création d'une équipe Teams, d'un guide stage, etc. et l'organisation d'une matinée de préparation et d'une réunion de départ en stage. Le comité note également l'existence d'un stage d'observation de deux semaines prévues en bloc 1 visant à établir un premier contact entre les étudiant·es et le monde professionnel. Toutefois, ce stage d'observation ne semble pas bénéficier d'un encadrement et d'un suivi aussi soutenu qu'il ne l'est pour les stages suivants, faute sans doute de ressources humaines suffisantes, ce qui ne permet pas toujours aux étudiant·es de comprendre les objectifs précis de ce stage. De plus, l'organisation actuelle des cours de langues contraint certain·es étudiant·es à effectuer cette période d'observation durant plusieurs weekends ce qui a un impact sur leur charge de travail durant cette période.
13. L'ambition de renforcer les liens avec le monde professionnel est une évolution positive qui se traduit par un ensemble d'activités pratiques appréciées des étudiant·es telles que des voyages, des visites d'hôtel, la participation à des salons ou à des conférences sur les tendances à venir du secteur hôtelier, les stages, etc. La HEL dispose en outre d'un restaurant d'application ce qui permet une mise en situation concrète des étudiant·es.

La section GH envisage en outre la mise en place d'un « Desk de réception », voire d'un hôtel fictif, ce qui pourrait favoriser d'autant plus une meilleure intégration des connaissances théoriques et pratiques, à l'instar du restaurant d'application qui est déjà un outil précieux (conforme aux critères de l'AFSCA). Si le comité soutien et encourage cette initiative, il constate toutefois que la section ne semble pas encore complètement au clair avec ce projet que ce soit par exemple sur les cours (disciplinaires, de langues, nouvelles UE, etc.) à incorporer dans le projet, sur les ressources (formation, matériel, etc.) à acquérir ou sur la mise en place des activités de simulation à développer.

Efficacité et équité du programme

14. La HEL a connu ces dernières années une restructuration financière importante. La pression sur les ressources disponibles, tant financières qu'humaines, et la réduction du personnel de la cellule qualité entraîne le risque de limiter la capacité de l'institution à coordonner et à suivre efficacement les améliorations à grande échelle ou structurelles en matière d'amélioration continue du programme évalué. La diminution des effectifs peut également entraîner une surcharge de travail pour l'équipe restante, limitant le temps et l'attention individuelle qui peuvent être consacrés à chaque étudiant·e, qu'il/elle soit en situation de réussite ou en difficulté.

15. La disponibilité des enseignant·es et la mise en place de rendez-vous individuels pour les étudiant·es de bloc 1 après les délibérations sont des aspects positifs en termes de soutien personnalisé. De même, le service d'aide à la réussite (SAR) est un service transversal mis en place par la HEL, dont l'existence est connue des étudiant·es. Cependant, il semble que ces derniers·ères l'utilisent peu. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque d'engagement, notamment un manque de communication efficace sur la valeur ajoutée et l'efficacité concrète des aides proposées. La section avait également mis en place un système de parrainage entre étudiant·es, mais qui a de même eu peu de succès, possiblement en raison d'un manque de suivi et d'un engagement insuffisant. Il semble donc essentiel de renforcer la visibilité et de démontrer l'utilité du SAR ou des activités de parrainage auprès des étudiant·es, en mettant en avant les bénéfices concrets qu'ils/elles peuvent en retirer.

Bonne pratique :

Depuis l'année académique 2023-2024, la HEL a mis en place un système de rendez-vous individuel avec chaque étudiant·e qu'il/elle soit en situation de réussite ou d'échec. Ces rendez-vous visent notamment à questionner le vécu de l'étudiant·e dans son cursus, à confirmer son choix d'étude, à l'encourager ou à écouter ses propositions d'amélioration, mais aussi à lui proposer les aides adéquates en cas de difficultés dans ses études.

16. Le comité salue la volonté des enseignant·es d'adapter les outils pédagogiques aux besoins du secteur de la Gestion hôtelière. Cependant, le comité constate l'absence de mention des logiciels spécifiques au secteur de la Gestion hôtelière dans l'analyse de l'efficacité du programme. Le comité note que l'abandon d'OPERA pour des raisons financières et la recherche d'alternatives constituent un élément important à considérer pour l'adéquation de la formation aux réalités du terrain.
17. Le dossier d'avancement met en lumière des efforts constants pour améliorer l'environnement d'apprentissage, notamment en ce qui concerne la couverture WIFI et l'acquisition de nouveaux équipements numériques. Néanmoins, le comité relève que l'analyse de l'efficacité et de l'équité du programme ne détaille pas l'état de l'infrastructure, un point identifié comme une faiblesse dans l'analyse SWOT. Il est notamment question d'infrastructures et d'équipements vieillissants, tels que les ordinateurs et les locaux en général, qui pourraient impacter l'expérience d'apprentissage des étudiant·es.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande vivement de renforcer la continuité pédagogique au sein du programme en mettant en place des mécanismes concrets pour assurer une meilleure intégration des contenus et des apprentissages entre les différentes UE et de consolider les liens pédagogiques tout au long du cursus.
2. Afin de mieux accompagner les étudiant·es dans leur travail de fin d'études, le comité recommande de renforcer le contenu et la structure du séminaire de méthodologie du TFE, en mettant l'accent sur le développement des compétences en recherche bibliographique, en analyse critique et en exploitation des sources d'information.

3. Le comité conseille de mettre en place un système de suivi régulier des diplômé-es afin de recueillir des données objectives sur leur insertion professionnelle, leur évolution de carrière et leurs besoins, dans le but d'adapter et d'améliorer la pertinence du programme.
4. Le comité recommande d'élaborer une stratégie de communication claire, définissant les objectifs, les canaux et les messages clés, et d'impliquer activement les étudiant-es dans la gestion des réseaux sociaux et dans la diffusion d'informations pertinentes pour leurs pairs, afin d'optimiser l'attractivité du programme.
5. Afin d'assurer l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail, le comité recommande de réaliser une étude objective des besoins linguistiques du secteur de la gestion hôtelière, en consultant les parties prenantes externes, afin d'adapter l'offre de langues de manière pertinente et d'assurer l'acquisition de compétences linguistiques adéquates par les diplômé-es, en intégrant notamment du vocabulaire spécifique au secteur.
6. Afin d'assurer une approche-programme, le comité recommande de renforcer les mécanismes de coordination pédagogique au sein de la section, en favorisant des échanges réguliers entre les enseignant-es, notamment pour les cours partagés, et en assurant une meilleure communication avec les étudiant-es. Pour ce faire, le comité estime essentiel de mettre en œuvre et de pérenniser le Conseil de cursus, en lui conférant un rôle central et régulier dans la coordination pédagogique et l'évolution du programme. Il recommande enfin la bonne diffusion des informations à l'issue de ces Conseils de cursus, notamment pour la coordination des activités, au travers d'une communication interne formalisée.
7. Le comité recommande une analyse approfondie de la structure du programme afin de renforcer sa cohérence interne, garantissant une progression logique des apprentissages et une articulation pertinente entre les différentes composantes et incluant un équilibre réfléchi entre les langues et les matières de gestion hôtelière.
8. Le comité estime important que la HEL clarifie, uniformise et mette en œuvre sa politique concernant l'intégration de l'IA dans l'enseignement et l'évaluation, en prévoyant notamment des formations pour les enseignant-es et les étudiant-es.
9. Le comité suggère d'évaluer l'efficacité pédagogique et organisationnelle du stage d'observation en bloc 1, en termes d'objectifs d'apprentissage, d'encadrement des étudiant-es et d'articulation avec les autres cours, et d'envisager des ajustements si nécessaire pour en optimiser sa contribution à la formation.
10. S'agissant du projet de « Desk de réception », le comité recommande de l'envisager à travers une approche projet afin de déterminer les besoins nécessaires à sa mise en œuvre tant en termes de pédagogie (rassemblement/création d'UE, approche par projet, développement de scénarii, épreuve intégrée, etc.) que de ressources (formation à la simulation, matériel didactique, etc.) et à le mener en coordination au sein de la section afin d'impliquer les différentes parties prenantes.
11. Le comité recommande vivement d'intégrer une analyse de l'utilisation et de l'adéquation des logiciels spécifiques au secteur de la Gestion hôtelière, tels qu'OPERA ou ses alternatives, dans l'évaluation de l'efficacité du programme. Cette analyse devrait prendre en compte les contraintes financières et les besoins du marché du travail afin d'assurer une formation pertinente et alignée sur les réalités professionnelles.
12. Le comité insiste sur la nécessité d'allouer des ressources humaines et financières adéquates afin de soutenir les initiatives pédagogiques et d'assurer la mise en œuvre

efficace des plans d'action visant l'amélioration continue du programme, en tenant compte des contraintes budgétaires.

13. Le comité recommande de renforcer les actions de communication vis-à-vis des services de soutien, notamment via des témoignages d'étudiant·es ayant bénéficié·e du SAR afin d'encourager une plus grande adhésion et un recours accru à ces dispositifs de soutien.
14. Le comité propose de réaliser une évaluation détaillée de l'état de l'infrastructure et des équipements dédiés au programme de Gestion hôtelière, en accordant une attention particulière aux infrastructures et équipements vieillissants tels que les ordinateurs, les locaux, les ascenseurs et autres. Sur base de cette évaluation, il est recommandé d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action avec le soutien du Pouvoir organisateur visant à moderniser et à maintenir l'infrastructure, afin de garantir un environnement d'apprentissage optimal et équitable pour tous·te les étudiant·es.

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 suivi de la démarche qualité au sein de l'établissement est structuré à différents niveaux. La HEL dispose ainsi d'une Cellule Démarche Qualité (CDQ) qui joue un rôle central dans l'institution. Cette dernière a notamment mis en place une charte qualité, un manuel qualité, un intranet qualité, une Commission qualité (CoQua avec les directions de département, de la HEL et la présidence du Conseil étudiant) ainsi qu'une série d'activités telle qu'un journal qualité ou la participation à des événements internationaux. Toutefois, le comité constate que cet élan d'actions s'est essoufflé après 2022 (crise sanitaire, restructuration financière, etc.) portant un coup à la dynamique qui était alors en place. De plus, les effectifs de la CDQ ont été réduits de 1 ETP à 0,5 ETP depuis 2022-2023 en raison de contraintes financières entraînant des fluctuations et des contraintes dans le suivi de la démarche qualité. Depuis février 2024, la responsable de la CDQ est en outre absente.

Au niveau du département, une coordination qualité (1/10 ETP) a été désignée à partir de 2019, en remplaçant des coordinations qualité par cursus. S'agissant du département des sciences économiques, il s'agit de la même personne responsable de la CDQ; absente donc depuis février 2024. Afin de mener à bien la présente évaluation, la HEL a transmis temporairement la responsabilité du suivi de la démarche qualité à un membre du personnel enseignant. Un remplacement au niveau de la coordination qualité du département est toutefois envisagé pour l'année académique prochaine. Pour l'heure, le comité constate que la démarche qualité repose sur les interactions entre les différent-es acteurs-trices, mais sans véritable formalisation de ces échanges ce qui constitue un risque pour la mémoire des actions envisagées. La récente désignation d'une coordinatrice de section et la mise en place d'un conseil de cursus visent à revitaliser la démarche au niveau du programme et à mieux la formaliser.

2. La communication interne relative à la démarche qualité et aux évolutions du programme semble donc perfectible et dépend fortement des initiatives individuelles et informelles à l'heure actuelle. Divers canaux de communication existent (intranet qualité, équipe Teams, réunions avec PV, e-mails), mais leur efficacité et leur appropriation par l'ensemble des acteurs et des actrices du cursus apparaissent inégales. Les parties prenantes rencontrées en visite témoignent tantôt d'un manque d'information et de consultation tantôt d'une connaissance limitée de la démarche qualité et de l'utilisation des outils mis à leur disposition (par exemple les Évaluations des Enseignements par les Étudiants, EEE). Bien que des réunions de cursus aient été

mis en place, la communication et la coordination entre les enseignant·es restent informelles et tributaires des personnes en place ce qui engendre le risque d'une perte d'information et un suivi inégal des décisions prises.

3. La HEL a mis en place des outils et des processus concrets pour soutenir l'amélioration continue, notamment via l'utilisation d'enquêtes pour recueillir le feedback des parties prenantes. Un dispositif d'EEE existe avec l'évaluation des UE une fois tous les deux ans. Le comité constate toutefois que le taux de réponse à ces EEE est faible sans véritable communication sur l'importance de ces dernières, et sans un retour effectif auprès des étudiant·es sur les actions envisagées suite aux résultats collectés ce qui impacte l'efficacité du dispositif.

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

4. Le comité constate que la démarche qualité est intégrée dans la stratégie institutionnelle à travers le « Plan Ambition HEL 2024 » et le cadre CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques), ce qui démontre un engagement institutionnel envers l'amélioration continue. Le « Plan Ambition HEL 2024 » fournit un cadre pour des actions concertées au sein de l'établissement. Cependant il ressort de la visite d'évaluation que ce plan stratégique est pour l'instant mis au second plan du fait des contraintes contextuelles (impact de la crise sanitaire et de la restructuration financière, absence de la coordination qualité institutionnelle, incertitude du projet de fusion avec la HECh). Or le succès de cette approche dépend de la disponibilité des ressources nécessaires pour soutenir les initiatives de manière efficace.
5. De même, le comité observe que les actions d'amélioration du programme en GH sont initiées sur base d'évaluations internes et externes, mais leur mise en œuvre est contrainte par les mêmes facteurs contextuels. Le programme de gestion hôtelière prend en compte les recommandations des évaluations externes et utilise des outils d'évaluation interne comme l'analyse SWOT. Toutefois, l'impact des contraintes contextuelles affecte la dynamique d'action au sein du programme en GH.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

6. La HEL affiche un engagement envers l'amélioration continue et intègre la qualité dans sa stratégie globale, comme en témoigne l'adoption du cadre CAF pour l'autoévaluation institutionnelle et le développement du « Plan Ambition HEL 2024 ». Cet engagement se traduit également par la mise en place de la CoQua et par l'affirmation que la qualité est une valeur centrale et non une activité isolée. Comme exprimé plus haut, le comité constate toutefois un suivi fluctuant dans la démarche qualité. Il note néanmoins un nouveau souffle ambiant que ce soit au niveau de l'équipe de direction que du corps enseignant. Chacun·e est conscient·e de l'intérêt de la démarche afin de porter et de mener à bien l'amélioration continue du cursus

Implication des parties prenantes

7. La HEL déploie des efforts pour impliquer les parties prenantes internes (étudiant·es, enseignant·es, personnel administratif) et externes (ancien·nes étudiant·es, maîtres de stage, monde professionnel) dans sa démarche qualité. Des mécanismes tels que les commissions d'autoévaluation, les enquêtes, l'autoévaluation CAF et les analyses SWOT sont utilisés pour recueillir les avis des parties prenantes. La HEL cherche

également à renforcer ses liens avec le monde professionnel via les stages et les TFE, tout en consultant les parties prenantes externes par le biais d'enquêtes.

Cependant, un manque de formalisation est constaté tant au niveau interne qu'externe sur le suivi des résultats de ces collectes d'information et sur les actions entreprises en conséquence ce qui a terme pourrait décourager les parties prenantes à s'impliquer davantage. De même, si les étudiant·es et les enseignant·es sont bel et bien sollicités pour donner leur avis, leur rôle dans les décisions stratégiques demeure secondaire, ce qui limite leur sentiment de responsabilité collective dans une approche perçue comme top-down.

8. Le comité constate qu'à l'heure actuelle, les étudiant·es font principalement remonter leur problème de manière informelle via un contact direct avec les enseignant·es. Ces dernier·es sont à leur écoute. Depuis peu, des délégué·es ont également été désigné·es afin de structurer davantage le retour des étudiant·es. Toutefois, le comité note qu'il n'y a pas eu de véritable élection des délégué·es au sein des blocs de la section avec une vision claire du rôle de délégué·es ce qui limite leur positionnement en tant que référent·es des étudiant·es.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande de renforcer les moyens et la capacité de la CDQ tant au niveau institutionnel que dans les départements afin de garantir la continuité de la démarche qualité. Le comité encourage les parties prenantes à se saisir de cette évaluation pour repartir sur de bonne base et reformaliser la démarche qualité au sein de la section Gestion hôtelière.
2. Le comité suggère que la HEL développe une stratégie et une vision claires pour la démarche qualité à tous les niveaux (institutionnel, départemental et par programme). Le contexte actuel de restructuration financière et d'un possible projet de fusion peut impacter la focalisation sur l'assurance qualité. Il est essentiel que la HEL formule et mette en œuvre une stratégie et une vision claire de la qualité, qui soient partagées par toutes les composantes de l'organisation. Cela comprend la définition d'objectifs mesurables et l'intégration de l'assurance qualité dans tous les processus et décisions pertinents.
3. Le comité recommande d'améliorer la formalisation et la communication interne concernant la démarche qualité et ses résultats, notamment en réactivant les actions de communication employées précédemment, mais interrompues depuis quelques années.
4. Le comité encourage l'implication active des étudiant·es dans la démarche qualité, notamment en développant des stratégies pour souligner l'importance du feedback étudiant, en renforçant le rôle des délégué·es étudiant·es et en les impliquant davantage dans les processus décisionnels concernant le cursus. De plus, un retour d'information systématique aux étudiant·es sur les actions entreprises sur base de leur feedback est essentiel.
5. Le comité invite la HEL à formaliser et renforcer le suivi du feedback issu des enquêtes, notamment les EEE afin de garantir aux parties prenantes que les résultats des enquêtes sont analysés et mènent le cas échéant à des actions concrètes.

Conclusion

Dans le cadre de l'évaluation continue du bachelier en Gestion hôtelière de la Haute École de la Ville de Liège (HEL), le comité conclut que le bachelier présente une dynamique et une motivation claire, tant du côté des étudiant·es que du corps professoral pour soutenir l'amélioration continue. Des efforts ont été déployés pour améliorer et adapter le cursus aux évolutions du secteur et aux exigences académiques. Des progrès notables ont été réalisés dans l'atteinte du niveau 6 du cadre francophone de certification, notamment par le lien entre le TFE et le stage du bloc 3, où les étudiant·es développent des compétences en résolution de problèmes, en recherche documentaire et en application de critères d'évaluation. L'engagement des enseignant·es dans leur travail et leurs initiatives d'amélioration sont reconnus.

De plus, des mesures positives ont été prises pour renforcer les liens avec le monde professionnel à travers les stages, les visites, les contacts avec des professionnel·les et le restaurant d'application. La récente collaboration avec Nestia Hospitality Group illustre ces efforts. La modernisation du matériel pédagogique et l'intégration d'aspects numériques dans certains cours sont également des développements positifs. Des initiatives visant à améliorer le soutien aux étudiant·es, telles que les entretiens individuels et les actions de remédiation, sont en place. La visibilité et la communication de la formation ont été améliorées grâce à la création d'une brochure et d'une page LinkedIn.

Cependant, l'évaluation met également en évidence plusieurs points d'attention et défis importants. Un manque de continuité pédagogique et un cloisonnement excessif des matières sont perçus comme des facteurs limitant la capacité des étudiant·es à établir des liens et à développer une vision globale des compétences requises. Bien que la création d'un Conseil de cursus soit une première étape positive vers une approche plus cohérente, il est crucial que cette structure soit consolidée, systématisée et étendue pour assurer une véritable approche-programme.

L'accompagnement des étudiant·es pour le TFE pourrait de même être plus efficace grâce à un encadrement méthodologique plus concret, notamment en matière de recherche bibliographique et d'analyse critique. L'alignement de la formation sur les besoins spécifiques du marché du travail, en particulier en ce qui concerne les compétences linguistiques, nécessite une analyse plus objective et une adaptation potentielle de l'offre linguistique. L'approche actuelle avec quatre langues obligatoires soulève des questions quant à son efficacité et sa pertinence.

L'évaluation souligne enfin la nécessité de renforcer la Cellule Démarche Qualité pour garantir un suivi efficace de la démarche qualité et impliquer plus largement et plus concrètement les parties prenantes dans le processus d'amélioration continue du cursus.

En résumé, le bachelier en Gestion hôtelière à la HEL dispose d'une équipe enseignante engagée et d'étudiant·es motivé·es, ce qui constitue une base solide pour un développement futur. Le défi pour l'avenir réside dans le dépassement des efforts individuels vers une approche-programme coordonnée, le renforcement de la cohérence interne, l'optimisation de l'alignement sur le marché du travail et la formalisation de la communication interne et de l'assurance qualité, en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes.

Droit de réponse de l'établissement



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

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

Patrick Alexandre, Directeur-
Président

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Françoise Gabriel,
Directrice du département des
sciences économiques et de
gestion

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.