



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

Laurence DOCQUIR
Adil BEN KHAYAT
Audrey MILTON

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Management du tourisme et
des loisirs – Gestion hôtelière

Bachelier en Management du tourisme
et des loisirs

Haute École en Hainaut (HEH.be)

25 juin 2025

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École en Hainaut.....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	8
Critère Qualité	15
Conclusion	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

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

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation continue du bachelier en Management du tourisme et des loisirs, 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 27 février 2025 à la Haute École en Hainaut. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Management du tourisme et des loisirs, 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

- Laurence Docquir, experte paire, de la profession et présidente du comité
- Adil Ben Khayat, 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

- Dynamique d'amélioration continue et dynamisme institutionnel.
- Approche pédagogique par projet.
- Politique de bien-être reconnue et effective.
- Programme plus en phase avec les exigences du niveau 6.
- Intégration du développement durable de manière spécifique et transversale.
- Liens avec le monde professionnel.
- Commission des stages et TFE.
- Services transversaux et accompagnement des étudiant·es.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de structuration de la démarche qualité au sein du cursus MTL et d'outils de suivi (tableau de bord).
- Démarche qualité perçue comme trop descendante.
- Manque de formalisation du comité de pilotage.
- Manque de coordination, d'articulation et d'équilibre dans la pédagogie par projet.
- Vision professionnelle encore trop centrée sur les agences de voyages, l'accueil, l'événementiel et le guidage.
- Coordination de la section qui manque de moyens.

OPPORTUNITÉS

- Accélération des technologies (l'IA).
- Tendances en matière de tourisme expérientiel, local, durable et humain.
- Réseaux de collaboration existants en matière d'enseignement et de recherche, en Belgique comme à l'international.
- Apprentissage obligatoire du néerlandais en Fédération Wallonie-Bruxelles à partir de 2027.

MENACES

- Effets de la crise Covid-19 sur l'image des métiers liés au tourisme.
- Évolution rapide du tourisme en matière de tendances de consommation, de projets, etc.
- Accélération des technologies (l'IA).
- Politiques régionales en matière d'organisation touristique wallonne et la diminution des moyens et des emplois.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Structurer et formaliser la démarche qualité au sein de la section MTL, notamment par la création d'outils de suivi (indicateurs, tableau de bord, etc.), la définition d'objectifs précis dans le plan d'action, et une clarification des instances de concertation.
- 2 Institutionnaliser le comité de pilotage du cursus en fixant sa composition, sa fréquence de réunion et ses modalités de fonctionnement, et en s'appuyant sur des indicateurs permettant d'évaluer l'évolution du programme.

- 3 Diversifier les perspectives professionnelles proposées aux étudiant·es en intégrant davantage les métiers liés au développement territorial, à l'ingénierie de projets touristiques ou à l'innovation sociale dans le tourisme.
- 4 Coordonner et harmoniser les interventions des enseignant·es externes afin d'éviter les redondances non souhaitées et de renforcer la complémentarité des apports pédagogiques.
- 5 Réorganiser la pédagogie par projet autour d'un fil conducteur par bloc, en lien avec les acquis d'apprentissage et selon une logique interdisciplinaire, pour renforcer la cohérence du parcours et alléger la charge de travail des étudiant·es.
- 6 Développer une stratégie claire sur l'intelligence artificielle (IA) à l'échelle institutionnelle et dans le programme, en encadrant son usage dans les productions académiques, en formant le corps enseignant et en sensibilisant les étudiant·es à ses enjeux éthiques.
- 7 Renforcer la coordination de la section, en précisant le temps dédié à cette mission, en outillant les processus de concertation interne et en assurant la pérennité des initiatives mises en place.
- 8 Accroître la visibilité et l'appropriation des valeurs de la HEH, en les intégrant de manière explicite dans les communications internes et les actions liées à la démarche qualité.

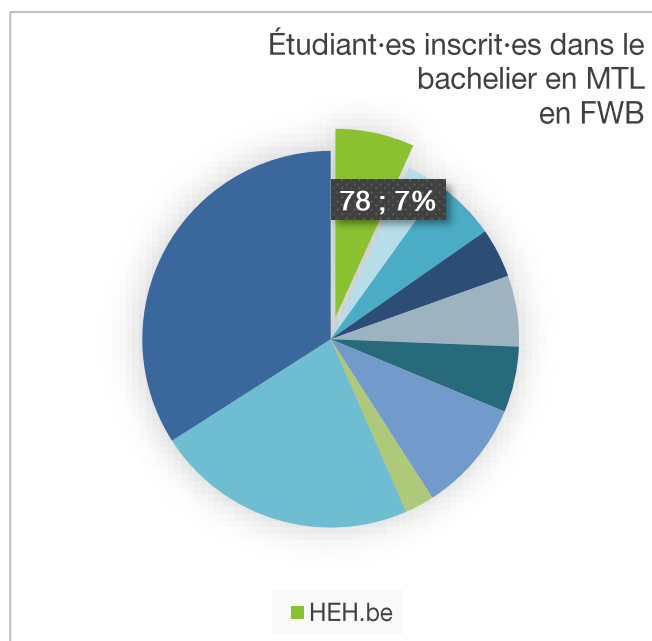
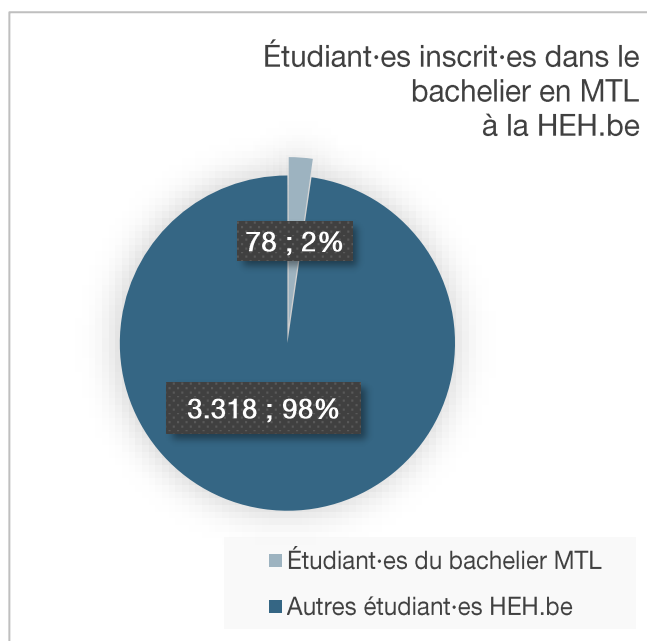
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École en Hainaut (HEH.be), créée en 1996, est issue de la fusion de quatre établissements : l'Institut Supérieur Industriel de Mons (ISIMs), l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique (ISEP) Mons – Tournai, l'Institut Supérieur Économique de Tournai (ISET) ; l'Ecole sociale de Mons (ES). Elle relève du réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement et du pouvoir organisateur du même nom.

La Haute École comporte quatre départements (sciences juridiques, économiques et de gestion, sciences de l'éducation et enseignement, sciences sociales et sciences et technologies) et dispense 37 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur deux implantations (Mons et Tournai).

Le département Sciences juridiques, économiques et de gestion situé sur site de Tournai organise, outre le bachelier en Management du tourisme et des loisirs, deux autres bacheliers en Assistant-e de direction et en Droit.

En 2022-2023, 78 étudiant-es sont inscrits au bachelier en Management du tourisme et des loisirs (Bac MTL), sur un total de 3396 inscrit-es à la HEH.be, soit 2 % des effectifs. Ces 78 étudiant-es représentent, par ailleurs, 7 % des étudiant-es inscrit-es à ce même bachelier sur un total de 1151 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

Depuis l'évaluation initiale organisée en 2018-2019, plusieurs évolutions significatives ont marqué le contexte du bachelier en Management du tourisme et des loisirs (MTL) de la HEH.be.

Tout d'abord, la formation a connu une réforme importante de son programme, mise en œuvre progressivement à partir de 2019. Celle-ci repose sur trois piliers : l'approche par compétences alignée sur le niveau 6 du Cadre francophone des certifications (CFC), l'intégration renforcée de la pédagogie par projet, et le soutien au développement personnel et professionnel des étudiant·es. Cette réforme a modifié la structure du cursus ainsi que les méthodes pédagogiques et les modalités d'évaluation.

Sur le plan institutionnel, la HEH.be a poursuivi le déploiement de sa démarche qualité, en lien avec l'évaluation institutionnelle menée par l'AEQES. Cette dynamique s'est traduite par la création d'outils transversaux (ligne du temps, portfolio, évaluation des acquis d'apprentissage par les étudiant·es), mais également par la mise en place d'une Commission Développement Durable et d'un nouveau dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE).

Au niveau de la fréquentation estudiantine, après avoir connu une augmentation du nombre total d'inscrit·es (environ 25 % entre 2018-2019 et 2021-2022), la section MTL de la HEH.be voit, depuis 2022, ce nombre légèrement diminué. Cependant, le taux de diplomation a retrouvé un niveau similaire à celui de la période pré-covid-19. La HEH.be y voit les résultats des changements apportés dans l'accompagnement des étudiant·es.

Critère Programme

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

CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le comité souligne la très bonne prise en compte des recommandations de la précédente évaluation et la réalisation d'actions destinées à apporter des réponses aux constats posés dans ce cadre. On peut notamment citer la création d'une commission «Stages et TFE» afin de renforcer l'encadrement des étudiant-es, l'affiliation au Lab-réseau Ulysse et ce, afin de créer une culture de la recherche au sein de la section ou encore le remplacement du stage d'observation en bloc 2 par un stage d'orientation permettant ainsi de mieux guider les choix professionnels des étudiant-es.
- 2 L'établissement a démontré une vraie volonté d'amélioration continue. Les constats posés dans le nouveau diagnostic sont pertinents. Ainsi, la HEH.be note notamment la nécessité de formaliser les démarches destinées à identifier et rencontrer les besoins du monde professionnel, l'importance de renforcer l'accompagnement des étudiant-es tout au long de leur cursus ou encore la nécessité de maintenir les exigences du niveau 6 du CFC.
- 3 Bien que perfectible (cf. Critère Qualité), le programme démontre une réelle volonté de mettre en place une amélioration continue. Le comité apprécie l'organisation du plan d'action selon 4 axes précis, à savoir : la pertinence du programme d'études et suivi, la communication interne et externe, le parcours d'insertion professionnelle, le renforcement des compétences de niveau 6. Cette structuration permet à la HEH.be d'avoir une ligne de conduite précise.

Pertinence du programme

- 4 Les entretiens avec les parties prenantes et les documents mis à disposition du comité ont permis de constater une réelle évolution au niveau du cursus. La remarque émise lors de la précédente évaluation relative à la cohérence avec le niveau 6 du CFC a très bien été prise en compte par l'établissement. L'approche de la pédagogie par projet et le contenu des projets (Workshop évènementiel, création d'activité ludique de tourisme, voyage en autonomie, salon du tourisme, etc.) et des TFE montrent une réelle volonté de l'établissement d'accompagner les étudiant-es dans le développement de leur autonomie et de leur expertise, mais aussi dans l'application, la mobilisation, l'articulation et la valorisation de leurs connaissances et de leurs compétences. Le comité salue le travail conséquent mené par la HEH.be. Le comité a également constaté que les étudiant-es étaient particulièrement fier-es des projets

qu'ils/elles ont développés, ce qui est important dans le cadre de leur processus de formation et d'évolution individuelle.

- 5 La HEH.be a présenté les sources (enquêtes, workshop, retour de maitres de stage) sur lesquelles elle s'appuie pour veiller à la pertinence du programme. Parmi celles-ci, l'implication du milieu socio-professionnel occupe une place centrale. Afin de le mobiliser, un comité de pilotage a été mis en place, s'appuyant sur des enquêtes et des échanges informels. Si cette action est une bonne base pour collecter les avis et les perceptions de l'écosystème, le comité constate qu'à terme un manque de formalisation et d'effectivité du comité de pilotage risque d'épuiser la démarche. De plus, l'absence d'indicateurs permettant de mesurer les effets et les impacts des mesures prises au niveau de la pertinence du programme ne permet pas à la HEH.be d'avoir une ligne de conduite objectivée.
- 6 Le comité note les nombreux liens entre la HEH.be et le monde professionnel. Il tient à saluer les nombreuses actions mises en place afin de créer du lien entre le monde touristique, tant local que régional, et les étudiant-es et ce dès le bloc 1 que ce soit via un séjour découverte, des visites, des conférences, les témoignages d'alumni, les projets menés, les stages ou la participation à des colloques. Ce constat qui est mis en avant par toutes les parties concernées permet de proposer très rapidement une vision de certains secteurs professionnels. Néanmoins, le comité constate que la vision de la HEH.be au point de vue des métiers possibles après le bachelier MTL reste encore trop centrée sur les agences de voyages, l'accueil, l'événementiel et le guidage et néglige ainsi de nombreux autres métiers liés au développement territorial ce qui limite donc les perspectives professionnelles des étudiant-es.
- 7 Le comité observe que la HEH.be a, pour le bachelier MTL, une approche centrée sur l'opérationnel et l'organisationnel. Le programme forme principalement à des compétences liées à la gestion d'activités touristiques concrètes (cf. ci-dessus). Le « management » est donc majoritairement envisagé comme la capacité à organiser, planifier, coordonner et exécuter des actions dans le secteur touristique. Actuellement, en l'absence d'une définition précise de ce qu'est le « management du tourisme et des loisirs », le cursus est peu envisagé sous l'angle des compétences liées au leadership, à la conduite de projets complexes ou encore à l'innovation organisationnelle.
- 8 Le comité apprécie le volet hybride du TFE qui repose sur la définition et l'analyse d'une problématique en lien avec le stage de bloc 3. Ce type d'approche permet de répondre aux exigences du niveau 6 du CFC. Cependant, le comité constate que ce type de démarche implique de proposer aux étudiant-es une vision plus large des métiers liés au tourisme et aux loisirs et de problématiques plus stratégiques afin d'en tirer tout le potentiel, voire de susciter ensuite de la recherche pour alimenter la pertinence du cursus.
- 9 De nombreux·ses expert·es sont également intégrés-es dans le cursus au travers d'ateliers, de cours, etc. Les parties rencontrées ont montré un vrai dynamisme et un lien fort avec la HEH.be. Néanmoins, le comité a également observé un déficit de coordination de ces intervenant-es notamment au niveau du contenu des cours et des ateliers. Un risque de redondance dans les contenus et de chevauchement avec d'autres cours a ainsi été observé. Le comité est d'avis que la redondance peut être souhaitée, mais devrait être choisie avec un but pédagogique et intégratif et présenter tel quel aux étudiant-es.
- 10 Au niveau du bloc 3, un séminaire méthodologique de préparation du TFE est proposé aux étudiant-es. Toutes les parties prenantes soulignent cette approche comme un atout majeur renforçant les bonnes pratiques en matière de recherche, d'analyse de

texte, de définition d'une problématique, et autre. Cependant, sur base des avis des parties prenantes, le comité note que le temps consacré à ce séminaire semble insuffisant au regard des attentes des étudiant-es ce qui semble limiter l'acquisition complète des compétences attendues.

- 11 Une dynamique de recherches, de prises en compte des réalités de l'écosystème et de formation du corps professoral existe au sein de la HEH.be. Un membre du corps professoral est notamment chercheur pour le Lab-réseau Ulysse et répond également aux offres proposées par SynHera. Dans ce cadre, il a notamment animé différentes conférences lors de colloques spécialisés soit en matière pédagogique, soit en matière touristique. Le développement de cette approche de la recherche a également permis la mise en place du séminaire d'étude, à destination des étudiant-es, sur le tourisme de châteaux en Wallonie qui combine exigences du niveau 6 et séjour d'expérimentation. Néanmoins, le comité observe que ces initiatives semblent être principalement d'ordre personnel. Un déficit de partage et de valorisation globale limite dès lors la diffusion des informations essentielles pour soutenir la pertinence du programme auprès de tous-tes les professeur-es. L'absence de bonnes pratiques documentées et partagées à ce sujet risque d'entraîner une perte de connaissances lors d'un changement d'équipe.
- 12 La HEH.be encourage les étudiant-es à s'ouvrir sur l'international dans le cadre de leur cursus. Ainsi, la réalisation de stages à l'étranger est encouragée et accompagnée par la Cellule Mobilité de l'établissement. Celui-ci prévoit également dans son nouveau plan d'action le développement de projets avec des opérateurs et des écoles étrangers. La HEH.be invite également les étudiant-es à intégrer dans leur mobilité internationale un axe durable, en proposant un financement supplémentaire. Le comité salue le travail mis en place par l'établissement.

Bonne pratique

La section MTL de la HEH.be organise en début de bloc 1 un séjour découverte destiné à approcher l'écosystème touristique, mais aussi à développer des liens entre les étudiant-es.

Cohérence du programme

- 13 Au cours des dernières années, le bachelier en Management du tourisme et des loisirs de la HEH.be a fait l'objet d'une réforme importante visant à améliorer la cohérence, la professionnalisation et la qualité globale du cursus. Cette réforme repose sur trois piliers majeurs : les langues étrangères/la communication, la gestion d'entreprise et les matières propres au tourisme. Il s'inscrit également dans une vision qui intègre l'approche par compétences, la pédagogie par projet, le développement personnel et professionnel de l'étudiant-e. La réforme du programme étant toujours en cours d'implémentation, la section MTL de la HEH.be a exprimé sa volonté d'adopter un regard réflexif structuré une fois cette phase pleinement achevée. Le comité tient à saluer le travail mené par la HEH.be et sa volonté affirmée de mesurer les effets de cette réforme sur la formation et la réussite des étudiant-es.
- 14 L'approche pédagogique par projet est au cœur du cursus MTL. Comme mentionné précédemment, elle est une réelle plus-value pour les étudiant-es qui bénéficient d'un cadre spécifique et pratique pour développer leurs compétences, mais aussi leur créativité (Learning by doing). Chaque projet intègre en outre une démarche

d'autoréflexion (via une charte) ce qui amène l'étudiant·e dans une posture critique vis-à-vis de ses propres réalisations et lui permet également d'alimenter son portfolio. Néanmoins, le comité constate qu'actuellement, cette approche est une addition de projets et de travaux demandés dans le cadre des différents cours et non pas le fruit d'une réflexion transversale par bloc. La quantité de travail demandée aux étudiant·es est donc conséquente. Une vision transversale avec un fil conducteur thématique par bloc et organisé selon des lignes du temps définies permettrait sans aucun doute d'alléger la charge de travail, de permettre aux étudiant·es de travailler les sujets plus en profondeur et d'appliquer différentes compétences.

- 15 Dans le cadre du suivi des stages et TFE, la HEH.be a mis en place une commission spécifique stages et TFE chargée d'accompagner les étudiant·es et de veiller à la correspondance avec le niveau 6 du CFC. Le comité salue cette initiative tout en attirant l'attention de l'établissement sur l'existence d'un déficit d'une ligne de conduite claire et partagée par les différents intervenant·es au niveau des consignes faites aux étudiant·es. Sans ligne de conduite précise et cohérente, quel que soit l'interlocuteur·trice, les étudiant·es risquent de ne pas percevoir la réelle plus-value de cette commission.

- 16 Depuis la précédente évaluation, le comité constate l'implémentation du développement durable dans le cursus et ce, depuis le bloc 1. Cette thématique est présente de manière spécifique (cours dédié comme « tourisme éthique et durable », conférences spécifiques) et transversale (problématique abordée dans les autres cours ou encouragement financier pour les mobilités internationales douces). De même, chaque fiche UE présente les objectifs de développement durable tels que définis par l'Organisation des Nations Unies. Au niveau institutionnel, la Haute École (HE) a également créé une Commission développement durable (CDD).

Toutefois, malgré la présence de la CDD, le comité perçoit cette implémentation comme le résultat d'initiatives avant tout individuelles et non comme le fruit d'une réflexion stratégique, collective et coordonnée. Par exemple, si les fiches UE présentent bel et bien les objectifs de développement durable, elles n'expliquent pas concrètement comment ces objectifs sont couverts dans les cours ce qui impacte la cohérence globale de l'initiative. À terme, l'absence d'une stratégie claire et partagée par tous·tes risque de pénaliser la cohérence et l'efficacité de cette approche.

- 17 Au niveau des cours de langues, le comité remarque que la présence d'écarts dans les compétences des étudiant·es est vécue comme un frein par la plupart des personnes entendues. Afin d'évaluer les connaissances, un test de niveau est proposé à l'entrée du bloc 1. Le comité constate l'existence d'un manque de concertation au niveau de la prise en compte de ces niveaux par cours de langues. Si la majorité des cours de langues est organisée selon des groupes de niveau, d'autres ne le sont pas (anglais), ce qui génère un problème de compréhension de la situation par les étudiant·es. Afin d'accompagner les étudiant·es, la HEH.be vise la mise en place de tables de conversation animées par des auxiliaires, mais le recrutement de ces dernier·es semble difficile.

- 18 Même si la section démontre une prise de conscience quant au développement de l'Intelligence artificielle (IA), il n'existe pas, à l'heure actuelle, de politique institutionnelle claire en matière d'usages de cette IA à l'échelle de la HE. Si des outils et des exercices sont actuellement proposés aux étudiant·es, le comité estime que la vision relative à l'intégration de l'IA dans le programme et à son utilisation par les étudiant·es, notamment pour la production de contenus tels que les TFE, manque de clarté et de structuration. Cette absence de cadre précis et l'absence de formation spécifique adaptée du corps enseignant peuvent entraîner une hétérogénéité dans les pratiques pédagogiques, où certain·es enseignant·es tolèrent ou encouragent

l'utilisation de l'IA tandis que d'autres la restreignent, créant ainsi une inégalité de traitement entre étudiant·es. D'autre part, l'absence de directives explicites peut conduire à des malentendus ou des abus dans l'utilisation de ces outils, avec des implications sur la qualité académique et l'éthique des travaux produits. Une réflexion approfondie et concertée sur l'intégration de l'IA dans le programme permettrait de clarifier ces enjeux, de garantir des pratiques équitables et de préserver l'intégrité académique.

Efficacité et équité du programme

- 19 Au niveau du corps professoral, la section MTL bénéficie actuellement de la force d'individualités très motivées. Si cela peut sembler être un atout au premier abord, cela pose plusieurs risques et limites. En effet, cette organisation individualisée, sans cadre collectif efficace (cf. ci-après), fragilise la pérennité de la section, notamment en cas de départ ou de désengagement de ces personnes-clés. Elle limite la transmission des savoirs, empêche la constitution d'une vision stratégique partagée et déforce la cohésion pédagogique nécessaire à une réelle dynamique de programme.
- 20 Le cursus MTL dispose d'une coordination de section pour coordonner les améliorations au sein du bachelier ou pour faire des retours d'information à l'équipe enseignante. Sur base des différents éléments repris ci-avant, le comité constate que la mission actuelle de coordination de la section ne dispose pas de moyens suffisants pour être pleinement efficace. Ainsi, le faible rythme de réunions annuelles (trois fois par an) ou l'absence, malgré la volonté, d'analyse transversale de l'implémentation du développement durable au sein du cursus sont quelques éléments qui découlent d'un déficit de temps consacré à cette mission.
- 21 La HEH.be a mis l'accent sur le bien-être de tous·tes au sein de l'établissement. Le comité a constaté que cette volonté n'était pas théorique, mais bien présente, par exemple via des retours « fiertés » réalisés auprès des étudiant·es à la suite de leurs travaux. L'ensemble des parties rencontrées a mentionné combien il était agréable de venir à la HEH.be. Cependant, certains points d'amélioration ont été mis en avant tels que l'absence de savon pour les mains dans certaines toilettes, l'insuffisance de prises électriques dans les salles de classe ou encore les problèmes d'insonorisation entre les classes et les étages ce qui peut nuire à l'expérience quotidienne des études.
- 22 Le comité a constaté que les parties prenantes connaissent et saluent la qualité des services transversaux tels que le service d'aide à la réussite, le service social, etc. La communication relative à ces services semble efficace. Le comité salue particulièrement le suivi mis en place après les périodes d'évaluation. L'accompagnement des étudiant·es après leurs examens est une réelle plus-value pour ceux/celles-ci.
- 23 Le comité a pris connaissance de problèmes liés à la communication interne. Celle-ci semble quelque peu abondante soit en termes de quantité de mails soit en termes de volume d'informations par mail. Le comité estime que dans ce cas, il existe un risque de noyer les destinataires sous une masse d'informations, mais également de générer une perte de clarté et d'efficacité de l'information.
- 24 Dans le cadre de leurs travaux et recherches, les étudiant·es de la HEH.be ont accès à la bibliothèque de l'établissement. Cet espace est également un lieu privilégié pour l'organisation de cours relatifs à la méthodologie. Afin d'élargir ses sources documentaires, la HE s'est également abonnée à la revue Espaces. Les étudiant·es en bloc 1 ont accès à la revue au format papier, tandis les blocs 2 et 3 bénéficient

d'un accès numérique à la revue. L'usage de la bibliothèque et des sources documentaires est demandé dans le cadre des différents projets développés par les étudiant-es. Le comité salue la volonté marquée de la HEH d'encourager les étudiant-es à recourir à des sources documentaires variées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité préconise la formalisation du comité de pilotage et la mise en place d'indicateurs de suivi de la pertinence du cursus MTL. Ainsi, la HEH.be pourrait institutionnaliser le comité en définissant une composition stable et représentative de l'écosystème touristique, une fréquence fixe des réunions et des ordres du jour structuré. Dans ce cadre, le comité invite également la HEH.be à se doter d'indicateurs précis de suivi de l'évolution du programme.
- 2 Le comité recommande la diversification des perspectives professionnelles des étudiant-es. Les questions de métiers liés au développement territorial, aux projets transversaux tels que les Parcs nationaux, les Groupes d'Action Locale (GAL), etc. sont à intégrer de manière plus forte dans les cours, les stages et la communication interne et externe.
- 3 La coordination des intervenant-es externes et ce, afin d'éviter les redondances non souhaitées, est également suggérée. L'organisation de moments de concertation avec les intervenant-es internes et externes est dès lors proposée à la HEH.be.
- 4 Afin de diminuer la charge de travail des étudiant-es tout en renforçant leur expertise, le comité recommande de redéfinir selon la logique d'une ligne du temps des 3 blocs et selon une vision stratégique, l'organisation de la pédagogie par projet. Pour ce faire, le comité préconise la définition d'un fil conducteur par bloc qui servira de lien entre les cours et son organisation de manière concertée plutôt qu'en silo. En favorisant, cette logique et l'interdisciplinarité, la HEH.be renforcera la concordance avec les exigences du niveau 6 du CFC et la cohérence globale du cursus selon une approche-programme. Elle permettra également de réduire la redondance entre les projets et d'augmenter la possibilité pour les étudiant-es d'approfondir les sujets travaillés.
- 5 Le comité recommande à la HEH de consolider l'intégration du développement durable dans le cursus en élaborant une stratégie pédagogique claire et partagée à l'échelle de la section MTL. Cette stratégie devrait reposer sur une coordination entre les enseignant-es, une structuration plus explicite des apports transversaux par bloc et par UE, ainsi qu'un suivi régulier de l'atteinte des objectifs de développement durable identifiés dans les fiches UE. Le comité encourage également à renforcer le lien entre la CDD et les équipes pédagogiques afin de favoriser un ruissellement effectif des orientations institutionnelles vers les pratiques d'enseignement.
- 6 Le comité invite la HEH.be à envisager l'allongement du séminaire méthodologique et son intégration à partir du 2^e quadrimestre du bloc 2. Ce temps supplémentaire permettra de renforcer l'utilisation d'outils méthodologiques, d'organiser des ateliers pratiques, mais aussi d'intégrer l'utilisation de l'IA (cf. recommandation spécifique).
- 7 Le comité recommande à la HEH.be de clarifier et formaliser une ligne de conduite commune pour l'ensemble des intervenant-es impliqué-es dans l'accompagnement des stages et des TFE. À cette fin, le comité suggère d'évaluer la manière dont le guide méthodologique actuel (vade-mecum) est compris et utilisé tant par les étudiant-es que par les enseignant-es. En fonction des constats posés, les ajustements nécessaires devraient être apportés afin d'en optimiser l'efficacité. Par ailleurs, la clarté des critères devrait également être examinée et, si besoin, améliorée. Des temps

de concertation réguliers entre les intervenant-es internes et externes sont également suggérés afin d'assurer une cohérence des pratiques et de renforcer la lisibilité du dispositif pour les étudiant-es.

- 8 Compte tenu des difficultés au niveau de la mise en place effective d'auxiliaires linguistiques pour des tables de conversation en langues, le comité invite la HEH.be a, dès à présent, envisager le développement des tables de conversation via d'autres moyens tels que le SAR (service d'aide à la réussite), du mentorat entre étudiant-es ou des tables de conversation régulières et en visio entre étudiant-es francophones et néerlandophones (dans le cadre des partenariats avec des hautes écoles de Flandre). Le comité préconise aussi de s'inspirer des plateformes digitales mises en place par exemple dans d'autres établissements de la FWB.
- 9 Le comité recommande à la HEH.be de structurer une stratégie de valorisation et de diffusion des initiatives de recherche, de veille sectorielle et d'innovations pédagogiques développées par les membres du corps professoral. Cela pourrait passer par la mise en place d'un espace de mutualisation des bonnes pratiques (physique ou numérique), l'organisation de temps de partage au sein de l'équipe pédagogique et la documentation systématique des projets ou initiatives pertinentes. Une telle démarche permettrait de renforcer la cohérence du programme, de favoriser l'appropriation collective des apports de la recherche et de préserver les savoirs en cas de changement d'équipe.
- 10 Le comité recommande de développer une vision stratégique en matière d'IA, tant au niveau institutionnel (en s'appuyant notamment sur la charte en cours d'élaboration) qu'au niveau des cursus. Cette démarche pourrait inclure des orientations précises sur l'usage et l'intégration de l'IA dans les apprentissages et les productions académiques.

Il suggère par ailleurs d'intensifier l'intégration de l'IA dans les parcours pédagogiques, en mettant l'accent sur son utilisation critique et réfléchie. Cela pourrait inclure des formations pour sensibiliser les étudiant-es aux enjeux éthiques et aux limites de l'IA, ainsi que des projets pratiques leur permettant d'explorer ses applications concrètes, par exemple en gestion ou en marketing. Pour accompagner cette démarche, il est recommandé de développer des politiques claires encadrant l'usage de l'IA dans les travaux académiques, en encourageant une transparence sur son utilisation tout en maintenant une évaluation centrée sur la réflexion et l'analyse critique des étudiant-es.

Enfin, le comité encourage les formations envisagées par la HEH.be pour les enseignant-es afin de les outiller dans l'intégration de l'IA dans leurs pratiques pédagogiques et dans l'évaluation équitable des productions des étudiant-es.

- 11 Le renforcement de la coordination de la section est vivement recommandé par le comité. Celui-ci passe par une définition plus claire et plus large du temps de travail consacré à celle-ci, à la structuration et à la formalisation d'outils de concertation et d'analyse au sein de la section MTL.
- 12 Le comité recommande à la HEH.be de rationaliser la communication interne afin d'en renforcer la lisibilité et l'efficacité. Cela pourrait passer par la mise en place d'une ligne éditoriale claire, la centralisation de certaines informations dans des canaux dédiés et l'adoption de bonnes pratiques en matière de rédaction de courriels.
- 13 Le comité invite la HEH.be à poursuivre sa ligne de conduite en matière de bien-être en étant attentive aux petits détails tels que le savon, des multiprises dans les classes, etc.

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 La HEH.be a mis en place un service transversal dédié à la qualité et une Commission Qualité (CQ) au niveau institutionnel. Le relais de la démarche qualité au niveau du cursus est assuré par la coordination de section et un membre du corps professoral. Les décisions stratégiques sont initiées par la direction et la CQ, garantissant une approche coordonnée de l'amélioration continue. Toutefois, le comité constate que cette démarche reste très descendante (top-down), ce qui génère une participation irrégulière des enseignant·es. En conséquence, l'implication dans la démarche qualité repose davantage sur une minorité engagée, ce qui peut poser problème en cas de départ de ces personnes.
- 2 Bien qu'une cellule qualité ait été mise en place au sein de la section MTL, le comité observe que le temps dédié à la fonction de coordination qualité n'est pas suffisant et repose sur la volonté des personnes concernées. Cela limite la pérennisation de la démarche et complique sa mise en œuvre durable au sein de la section.
- 3 La HEH.be a démontré qu'elle a renforcé sa politique qualité. Le comité constate que l'organisation d'une évaluation institutionnelle par l'AEQES se marque dans le renforcement de ce dispositif. La présente évaluation de 2025 a été une nouvelle opportunité pour mettre en place de nouveaux outils tels que la ligne du temps du cursus reflétant les projets des étudiant·es ou encore le rassemblement physique des traces de la démarche qualité (rassemblées par ailleurs dans une équipe Teams) à l'instar du portfolio. La pérennisation de ce type d'outils permettra d'avoir une mémoire physique de la démarche qualité au sein de l'établissement, mais également d'informer et d'impliquer plus facilement tout nouvel arrivant au sein des parties directement concernées.
- 4 En dehors des outils mentionnés ci-dessus, le comité constate que la démarche qualité ne repose pas encore sur une formalisation claire de la concertation au-delà des réunions de section. Cela ne constitue pas un frein immédiatement, compte tenu de l'implication des parties prenantes dans la vie de la section. Cependant, un manque de structuration explicite des instances de concertation qualité risque d'entraver la bonne continuité des actions envisagées et une appropriation collective accrue.

De même, la démarche qualité souffre d'un manque de cadre structuré pour assurer le suivi des recommandations et garantir une traçabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre. L'absence d'outils tels qu'un tableau de bord ou de formalisation des

processus peut freiner la transparence et l'évaluation efficace des impacts des actions entreprises.

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

- 5 Un plan stratégique institutionnel a été défini pour la période 2021-2026. L'organisation du plan d'action de la section selon 4 axes assure l'alignement de celui-ci sur le plan institutionnel. Néanmoins, l'absence d'objectifs formulés de manière explicite, précise et mesurable dans ce plan d'action rend difficile l'évaluation de sa contribution effective à la mise en œuvre et à la réussite du plan stratégique. Ce manque d'articulation opérationnelle entre les actions menées et les résultats attendus limite la lisibilité du pilotage stratégique et empêche d'objectiver les progrès réalisés ou les ajustements nécessaires.
- 6 La HEH.be a présenté le principe de définition des objectifs et des actions qualité, qui repose sur les recommandations de l'AEQES. Cependant, même si la cellule qualité de la section MTL a défini des objectifs à court et long terme, ceux-ci n'apparaissent pas formellement dans le plan d'action. Cela signifie que l'organisation du plan d'action repose davantage sur des axes de travail généraux plutôt que sur des objectifs précis, qualitatifs et mesurables.

Ce constat est renforcé par l'absence d'indicateurs précis permettant de mesurer objectivement la mise en œuvre des actions et leurs résultats (effets, impacts). L'évaluation des actions d'amélioration est une étape clé de la roue de Deming ; sans indicateurs précis, l'établissement ne peut pas établir une analyse fine de la mise en œuvre et des progrès obtenus et le cas échéant envisager objectivement de nouvelle priorité.

Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 7 Le comité remarque que les valeurs définies par la HEH.be existent dans son projet pédagogique, mais ne sont pas suffisamment mises en avant. Ainsi, on peut notamment mentionner l'absence de leur mention dans les communications internes et externes. Cela soulève plusieurs questions quant à leur intégration effective dans la culture qualité ; les valeurs d'un établissement guidant les décisions stratégiques de celui-ci et servant de levier structurant pour la qualité et l'amélioration continue. Une absence d'appropriation forte peut entraîner une vision purement administrative du plan d'action qualité et non une traduction concrète des valeurs de la HEH.be.
- 8 Des actions d'amélioration continue sont effectivement mises en place par la HEH.be. Le comité a constaté toutefois un manque de retours explicites vers les parties impliquées sur le fait que ces actions sont le résultat de la démarche qualité. Les bénéfices directs de l'amélioration continue sont donc moins perceptibles ce qui risque de ne pas encourager l'engagement des parties prenantes.

Implication des parties prenantes

- 9 Les étudiant-es sont impliqués au niveau institutionnel principalement via le Groupe représentatif des étudiant-es (GREH) ou via leurs représentant-es au sein du Conseil de département, qui relaient leurs attentes et préoccupations auprès des instances décisionnelles. La section dispose également de délégué-es pour chaque bloc qui se réunissent et font aussi remonter les éventuelles difficultés rencontrées par les étudiant-es. Toutefois, leur implication reste limitée et, dans certains cas, quasi

absente dans la démarche qualité ce qui prive cette dernière de l'apport concret d'une partie prenante importante du cursus MTL. L'objectif n'est pas de les intégrer dans tous les organes de concertation et de décision, mais plutôt de les impliquer davantage dans l'évaluation du cursus et la mise en œuvre des actions d'amélioration.

- 10 Un nouveau système et une nouvelle organisation d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) ont été mis en place au niveau de la HEH.be. Il s'agit d'un questionnaire transversal, mais qui permet également d'évaluer les acquis d'apprentissage. L'organisation de cette évaluation a permis d'obtenir un taux de participation élevé via l'organisation d'un repas avec les étudiant·es ou en fixant un temps à leur horaire pour y répondre. Le comité tient à saluer la créativité dont a fait preuve la HEH.be dans le cadre de la mise en place de cette évaluation. S'agissant d'une campagne d'EEE menée en février 2025, les résultats n'avaient pas encore été communiqués au moment de la visite d'évaluation.
- 11 Le comité constate que ce nouveau système transversal d'EEE coexiste avec des enquêtes individuelles menées de manière autonome par chaque professeur·e, souvent via des outils comme Google Forms personnalisables. Cette juxtaposition de dispositifs, sans cadre méthodologique commun, engendre une hétérogénéité des pratiques d'évaluation et limite la comparabilité et la lisibilité des résultats. De plus, l'absence de coordination centralisée empêche une analyse globale des retours étudiants et complique la mise en œuvre d'actions d'amélioration transversales.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HEH.be de pérenniser les outils récemment mis en place. L'initiative de la ligne du temps des étudiant·es et du rassemblement physique des outils (portfolio, archives des processus qualité, etc.) est un pas important pour structurer la mémoire institutionnelle. Afin de garantir leur utilisation à long terme, le comité propose également de définir clairement qui est responsable de la mise à jour et du suivi de ces outils (cellule qualité, enseignant·es référent·es), de standardiser leur utilisation dans la communication interne (en ce compris aux étudiant·es) et la formation des nouveaux membres du personnel (enseignant·es, personnel administratif) et d'évaluer régulièrement leur pertinence et leur utilisation efficace.
- 2 Le comité invite la HEH.be à clarifier les instances de concertation de la qualité au sein de la section. Pour ce faire, la HEH.be pourrait envisager la création d'une charte de gouvernance de la qualité qui définit les rôles et responsabilités des différents acteurs·trices (direction, enseignant·es, étudiant·es, partenaires), de structurer les réunions de concertation avec un calendrier annuel précis et des comptes rendus accessibles à tous·tes et d'encourager une plus grande participation des enseignant·es en valorisant leur implication dans les décisions.
- 3 Le comité recommande de formaliser et de préciser le temps dédié à la coordination qualité au sein de la section MTL en attribuant un volume horaire spécifique pour permettre un suivi régulier et assurer la dynamique qualité.
- 4 Le comité recommande d'institutionnaliser des espaces de concertation dédiés aux étudiant·es spécifiquement pour qu'ils/elles puissent apporter un retour sur la qualité du cursus. Pour ce faire, le comité propose à la HEH.be d'intégrer des moments d'échange réguliers entre la cellule qualité et les délégué·es et d'inclure les étudiant·es dans le suivi des actions d'amélioration, pour qu'ils/elles puissent mesurer l'impact de leurs retours et être réellement acteurs et actrices de la qualité de leur formation.

- 5 Au niveau de la mise en œuvre de la démarche qualité, le comité propose à la HEH.be de définir des indicateurs de suivi qualitatifs et quantitatifs alignés avec les axes stratégiques et de mettre en place un tableau de bord centralisé, mis à jour selon un rythme défini et tenu, permettant de visualiser l'évolution des actions et des résultats. Le comité rappelle également l'utilité d'assurer un reporting régulier aux parties avec une synthèse des évolutions et des ajustements réalisés.
- 6 Le comité recommande de rendre visibles les valeurs de l'établissement dans la communication interne et externe. Ainsi, leur intégration dans les documents institutionnels, la création de visuels affichés sur le campus représentant les valeurs fondamentales et leur lien avec la démarche qualité ou encore l'association des valeurs aux actions qualité mises en place sont des axes à envisager.
- 7 Le comité invite l'établissement à organiser dans les meilleurs délais un retour sur les EEE transversales vers toutes les parties prenantes et par la suite à communiquer de manière large et structurée sur les actions mises en place à la suite de ces évaluations.
- 8 Le comité recommande de créer un cadre méthodologique commun pour les EEE, afin de garantir leur comparabilité, de former les enseignant-es à la construction de leurs évaluations, pour améliorer la pertinence des retours et de structurer un suivi centralisé des résultats pour identifier les tendances et ajuster les enseignements en conséquence.

Conclusion

À l'issue de cette évaluation continue, le comité souligne l'engagement sincère et manifeste de la HEH.be en faveur de l'amélioration continue de son bachelier en Management du tourisme et des loisirs. De nombreux progrès sont à saluer, notamment en matière de bien-être, de lien avec le monde professionnel, de pertinence pédagogique ou encore d'initiatives en matière de développement durable. Ces avancées témoignent d'une volonté réelle de répondre aux recommandations de l'évaluation précédente et de faire évoluer le programme dans une dynamique positive.

Plusieurs éléments nécessitent toutefois une attention renforcée afin de garantir la cohérence, l'efficacité et la pérennité de cette dynamique. La structuration de la démarche qualité, la formalisation du pilotage du programme, la clarification des rôles et des responsabilités ainsi que l'intégration stratégique des thématiques transversales comme l'intelligence artificielle ou le développement durable sont autant de leviers identifiés pour renforcer l'impact des actions engagées.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts en dotant les instances de coordination des moyens humains et temporels nécessaires, en favorisant une gouvernance plus inclusive envers les parties prenantes et en développant des outils de suivi partagés. Une implication élargie des parties prenantes, notamment des étudiant-es, constitue également un enjeu-clé pour renforcer la culture qualité au sein de la section.

Cette évaluation met en lumière un programme en évolution, porté par une équipe investie. Le comité reste confiant quant à la volonté de la HEH.be à poursuivre la consolidation des fondements d'un développement qualitatif, structuré et durable de sa formation.

Droit de réponse de l'établissement

 Sciences juridiques, économiques et de gestion	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 ³	Point ⁴	Observation de fond

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

Muriel Monnart, Directrice du
DSJEG



Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Pierre Callens



³ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

⁴ Mentionner le numéro précédant le paragraphe.