



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Gestion hôtelière

Haute École de la Ville de Liège (HEL)

Catherine VANDEN
BROECKE

Timothée CHARPENTIER
Sarah DE RIDDER
Vanessa GRANDGAGNAGE

28.06.2019

Table des matières

Gestion hôtelière : Haute École de la Ville de Liège.....	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme.....	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme.....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	9
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	9
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	9
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	11
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	11
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	12
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	12
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	15
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	16
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme].....	16
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	18
Conclusion	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

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 2018-2019 à l'évaluation du cluster « Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière ». Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 23 et 24 octobre 2018 à la Haute École de la Ville de Liège, sur l'implantation de Liège (dite « Hazinelle »), accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré deux représentants des autorités académiques, vingt-sept membres du personnel, dix-neuf étudiants, six diplômés et huit représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Catherine VANDEN BROECKE, experte de la profession et présidente du comité
- Timothée CHARPENTIER, expert étudiant
- Sarah DE RIDDER, experte paire
- Vanessa GRANDGAGNAGE, experte de la profession

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Grande implication et disponibilité du personnel enseignant et administratif de l'école
- Formation généraliste permettant une adaptation aisée dans d'autres domaines que celui de l'hôtellerie
- Transversalité entre catégories au niveau des cours de langues
- Actualité et adéquation des logiciels utilisés pour les enseignements, mis à disposition sur une plateforme TIC performante et bien structurée
- Qualité d'équipement de la cuisine et du restaurant didactiques
- Mise en place de procédures diverses d'amélioration continue, afin de soutenir une culture de qualité
- Possibilités de stages tant en Belgique qu'à l'étranger, au choix de l'étudiant

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Mode très hiérarchisé de l'organisation de l'école
- Formation trop opérationnelle – pas assez de place pour l'enseignement des différents types de gestion dans le monde hôtelier
- Manque de clarté au niveau des acquis d'apprentissage à atteindre à l'issue des cours et des stages du cursus
- Manque d'implication des diplômés et des maîtres de stage dans l'amélioration continue du programme de la section
- Manque de visibilité de la section dans le monde hôtelier
- Manque d'espaces de bien-être au sein du bâtiment

OPPORTUNITÉS

- Vécu des diplômés et le savoir-faire des maîtres de stage
- Utilisation des réseaux sociaux pour amplifier le réseautage autour de la section
- Redéfinition des fonctions au sein de la section
- Possibilité de prendre le virage du « durable » notamment dans le développement du bien-être de chacun
- Collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur (en Belgique et à l'étranger)

MENACES

- Méconnaissance de l'évolution du tourisme et de ses nouvelles exigences liée à un manque de concertation avec les acteurs du tourisme
- Manque de visibilité et vétusté du bâtiment
- Utilisation de trop de réseaux sociaux ; manque de réflexion sur leur pertinence engendrant une grande dépense d'énergie humaine sans pour autant atteindre les objectifs fixés
- Ouverture éventuelle d'une autre section de ce type dans la région

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

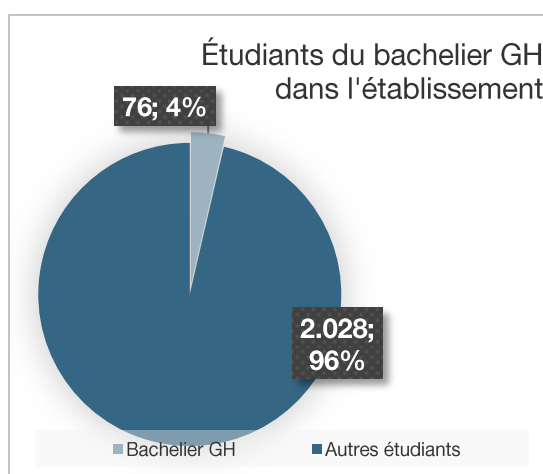
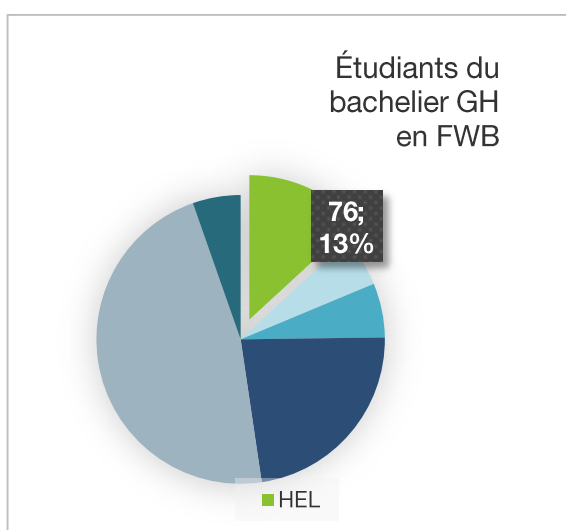
- 1 Maintenir la gestion humaine de la section, favorable à l'épanouissement de l'étudiant en vue de sa future carrière de gestionnaire d'établissements hôteliers
- 2 Réduire le côté opérationnel du cursus pour amplifier davantage la formation aux différents modes de gestion dans le secteur hôtelier
- 3 Mener une réflexion sur le grand nombre de crédits accordés aux langues dans le programme
- 4 Définir avec précision les objectifs d'un cours lorsqu'il est donné par des professeurs différents, afin d'éviter toute iniquité entre les étudiants
- 5 Établir un niveau minimal de connaissance des différentes langues enseignées, qu'elles soient obligatoires ou optionnelles, à la sortie des 3 années du cursus de bachelier
- 6 Impliquer davantage les diplômés et les maitres de stage dans l'amélioration du cursus
- 7 Augmenter les capacités d'autonomie des étudiants en leur donnant davantage d'outils (ex : échelle des acquis d'apprentissage à acquérir au fil des stages) et en revoyant certains éléments du calendrier (ex : prolongation de la durée du stage de B2, communication avancée de certaines informations telles que concernant le TFE, etc.)
- 8 Renforcer le développement d'un solide réseautage entre la section, les étudiants actuels, les diplômés et le monde hôtelier
- 9 Assurer la mise à jour des compétences de l'équipe pédagogique en fixant un minimum d'heures de formation continue
- 10 Améliorer la communication externe en redéfinissant les publics-cibles et en rationalisant avec pertinence les outils développés pour les atteindre
- 11 Impliquer davantage la Cellule qualité dans le suivi du plan d'action afin d'accompagner la section Gestion hôtelière avant, pendant mais également après le processus d'autoévaluation. Comment : en redéfinissant mieux les missions au sein de cette cellule et en la renforçant en conséquence au niveau des moyens humains et financiers
- 12 Développer rapidement des moyens pour assurer le bien-être des étudiants : espaces de vie, cafétéria, respect des périodes de vacances, etc.
- 13 Implémenter un wifi performant au sein de l'établissement
- 14 Renforcer la cellule qualité en lui donnant des moyens humains et financiers afin qu'elle puisse poursuivre son travail plus efficacement

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Ville de Liège (HEL) a été créée en 1996. Elle résulte du regroupement de des écoles supérieures de la Ville de Liège. L'établissement appartient au réseau de l'enseignement officiel neutre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Son pouvoir organisateur est la Ville de Liège ; elle fait partie du Pôle académique Liège-Luxembourg.

La HEL comprend quatre catégories : pédagogique, économique, technique et paramédicale. Outre le bachelier en Gestion hôtelière, sujet de la présente évaluation, la catégorie économique de la HEL organise des bacheliers en Assistant de direction, en Comptabilité, en Relations publiques, en Sciences administratives et gestion publique et une spécialisation en Administration des maisons de repos.

Les données figurant ci-dessous reprennent les inscriptions pour l'année de référence 2016-2017².



² Source : SATURN.

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 La Haute École de la Ville de Liège (HEL) dépend d'un pouvoir communal. L'organigramme présente clairement les nombreux niveaux de prises de décision, les derniers niveaux étant politiques, à savoir l'Echevin de l'Instruction publique et le collège communal ainsi le conseil communal de la Ville de Liège. Le comité a pris conscience des contraintes et des lenteurs liées à ce mode d'organisation. Il a aussi constaté que des asbl avaient pu être mises en place afin de pouvoir disposer d'un temps de réactivité plus rapide lorsque des circonstances l'exigeaient (achats d'urgence, défraiements pour missions divers, frais liés aux aides étudiantes collectives...).

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

- 2 Au niveau de la HEL, une Cellule Démarche Qualité Restreinte (CDQR) a été mise en place depuis plusieurs années. Sa mission est encore peu liée au quotidien de l'établissement. À ce jour, ses actions sont essentiellement liées aux demandes de l'AEQES (accompagnement du coordonnateur dans la préparation du dossier d'autoévaluation et de ses annexes, dans la préparation et l'analyse des enquêtes liées à cette évaluation externe, de la venue du comité d'experts, etc.). Cette Cellule qualité n'a pas de mission d'accompagnement dans le suivi des recommandations faites par le comité d'experts. Le temps et le budget qui lui sont accordés sont faibles par rapport au nombre de sections (13) dont elle doit assurer la qualité. Le comité note positivement que tous les enseignants, les étudiants et le personnel administratif de la HEL peuvent accéder, via la plateforme de l'école, à la Quality news rédigée par la CDQR quatre fois par an.
- 3 La catégorie économique propose 6 formations dont la Gestion hôtelière. Les maîtres assistants de langues organisent leurs cours pour l'ensemble de la catégorie car les cours sont organisés par groupes de niveau. Les spécificités linguistiques liées à la gestion hôtelière commencent à peine à être prises en compte dans l'enseignement des langues pour les étudiants de la section GH.
- 4 Au niveau de la section Gestion hôtelière (GH), l'exercice d'autoévaluation imposé par l'AEQES a engendré des réflexions et des mises en question authentiques, avec à la clé un plan d'action dont plusieurs sont soit déjà réalisées (ex : formation en septembre 2018 des enseignants aux outils de la plateforme), testées (ex : épreuves

intégrées entre plusieurs sections de la catégorie Économique) ou en passe d'être réalisées (ex : mise en place d'un Conseil d'étudiants GH en novembre 2018).

- 5 La Cellule Démarche Qualité Restreinte (CDQR) de la HEL a rejoint le groupe QWALIRIS, une association de fait composée de coordonnateurs qualité de différentes institutions de la Fédération Wallonie-Bruxelles. La participation à cette association lui permet de bénéficier des échanges de bonnes pratiques dans ce domaine.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 6 La formation de bachelier en gestion hôtelière qui donne l'accès à la profession et d'ouvrir un établissement HORECA est très polyvalente et permet aux étudiants de s'intégrer professionnellement à d'autres structures. Cette formation généraliste est notamment observée au niveau de l'enseignement des langues avec l'apprentissage obligatoire d'au moins 3 langues germaniques et de langues comme l'Espagnol et l'Italien. La question de la pertinence de l'enseignement d'autant de langues en section GH mérite cependant d'être soulevée.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 7 Étant donné la petite taille de la section, la communication interne se fait souvent de manière informelle et orale. Une formalisation de cette communication, permettant de garder des traces écrites des décisions (par exemples par des comptes-rendus de réunions) est perçue comme une contrainte plutôt que comme une aide.
- 8 De nombreuses informations sont partagées sur la plateforme mise en place depuis 2012 (cours, exercices et corrections individualisées, messages en cas d'absence des professeurs...).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande que les missions de la Cellule qualité de la HEL dépassent celles qui sont les siennes actuellement à savoir celles liées aux évaluations externes. Il recommande à la direction-présidence de revoir ces missions afin que cette cellule puisse également avoir un rôle dans l'évaluation interne et de recalibrer en conséquence le temps et les budgets qui lui sont alloués.
- 2 Le comité recommande de poursuivre la prise en compte des spécificités linguistiques de la section GH dans l'enseignement des langues.
- 3 Même si la formalisation de la communication interne est perçue comme une contrainte plutôt que comme une aide, le comité encourage la section à mesurer les risques encourus par ce manque de formalisation et à définir un cadre de formalisation de cette communication interne.
- 4 Le comité recommande une formation optimisée à l'usage de la plateforme afin de pouvoir en exploiter toutes les potentialités.

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Au niveau des cours et des stages :
 - a. Les enseignants mettent leurs contenus de cours à jour en fonction de leurs propres liens avec les métiers et avec les retours des étudiants partis en stage. Les maitres de stage ne participent pas directement à l'amélioration du mécanisme des stages.
 - b. La HEL met à disposition des enseignants un catalogue de formations pédagogiques. Aucune information n'est donnée sur les formations disponibles en gestion hôtelière. La participation à ces formations est laissée à discrétion de chaque enseignant.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 2 La section GH a entamé une réflexion sur ses moyens de communication externe, notamment sur les réseaux sociaux, ce que salue le comité.
- 3 Par ailleurs, la section GH a créé un dépliant papier mais son usage et dès lors son contenu n'ont, semble-t-il, pas été clairement définis : type d'information, lieux de diffusion, etc.
- 4 La section est présente sur les salons d'orientation, dans les écoles secondaires (via des présentations sur place) et elle organise des journées portes ouvertes. Tous ces dispositifs portent leurs fruits pour le recrutement de nouveaux étudiants. Il est cependant constaté que les diplômés ne sont pas ou trop peu sollicités pour faire rayonner la section.

RECOMMANDATIONS

- 1 Pour ajuster plus judicieusement la formation au regard des évolutions du métier, le comité estime qu'il serait utile de créer des lieux d'échange avec le monde professionnel, en dehors du contexte des stages, ainsi qu'un catalogue des formations en gestion hôtelière.
- 2 Pour assurer la mise à jour des compétences de l'équipe, le comité recommande que la direction fixe un minimum obligatoire d'heures de formation continue, au besoin en comptabilisant ce temps dans les heures de travail attribuées formellement à chaque enseignant. Les formations pourraient être suivies au sein de

l'établissement si celui-ci assure des formations pédagogiques ou à l'extérieur pour renforcer les connaissances professionnelles. Ex : un nouvel enseignant qui n'aurait jamais travaillé dans le monde de l'hôtellerie pourrait aller faire un stage dans un hôtel.

- 3 Le comité invite la section à se pencher davantage sur le développement de l'utilisation des réseaux sociaux dans leur communication externe et à se poser notamment les questions suivantes : quels sont les canaux de communication à privilégier ? Comment les rendre dynamiques ? Comment impliquer les étudiants dans la gestion des réseaux sociaux dont ils sont très friands afin qu'ils apportent une réelle plus-value pour l'école ?
- 4 Le comité invite la section GH à mieux définir l'usage du dépliant d'information sur la gestion hôtelière et en conséquence faire évoluer son contenu de manière pertinente au fil des années.
- 5 Le comité invite la section à approfondir sa réflexion sur les diverses ressources à sa disposition pour faire rayonner la section et à impliquer davantage les diplômés afin de créer un réel réseautage dans le monde hôtelier belge et étranger.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Dans son décret du 21.09.2006, la Fédération Wallonie-Bruxelles prévoit un quota de 660 heures pour les cours de spécialité. Ce quota est respecté en GH. Ce décret prévoit également un quota de 495 heures de langues étrangères sur un volume horaire de 795 heures pour le volet « Axes de formation ». Le comité a constaté que le nombre d'heures de langues étrangères enseignés en GH (langues obligatoires et optionnelles) est beaucoup plus élevé que le quota prescrit par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il s'interroge sur la pertinence de cet important excès d'heures de langues, d'autant qu'il n'en a pas constaté de véritable plus-value pour l'intégration des étudiants dans le monde professionnel.
- 2 Lorsqu'un même cours de langues est donné par plusieurs enseignants, les exigences ne semblent pas nécessairement être alignées.
- 3 Les cours de langue sont organisés par niveau de compétence, suivant un test réalisé à l'entrée. C'est un point très positif – plutôt rare – qui permet de tenir compte des aptitudes de chacun. Au terme du cursus, un test permet de mesurer le niveau de compétence des étudiants au regard de l'échelle européenne (ex. B1, B2, A1, A2, etc.). Lorsqu'on sait que les cours de langue occupent une place prépondérante au sein du programme, le comité s'étonne qu'il n'y ait pas de niveau minimal exigé à la sortie (que ce niveau soit défini de manière uniforme pour tous les diplômés de GH, ou que ce niveau soit défini en fonction du niveau d'entrée personnel des étudiants). Sans cette jauge finale, le système d'apprentissage personnalisé par niveau est en fait déforcé.
- 4 Les enseignements théoriques spécifiques à la section sont trop majoritairement opérationnels. Leurs contenus dépendent trop des ressources professorales à disposition et ne sont pas assez en cohérence avec les attendus du monde professionnels en termes de gestions. Le comité a constaté qu'il n'y avait pas de cours tels que gestion stratégique, gestion générale, ni de cours spécifiques liés aux métiers de service tels que gestion des ressources humaines, gestion des plaintes, gestion du changement, assertivité, savoir-être, gestion des talents...
- 5 Les objectifs des stages ne sont pas ou peu clairement identifiés. Au-delà de l'aspect « découverte », les autres acquis visés ne sont pas définis. Il en est de même de l'échelle de progression des acquis d'un stage à l'autre qui n'est pas établie.

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 6 Dès la première année, les étudiants sont mis en contact avec le monde professionnel : voyage à Londres ou à Paris (hôtels de haut niveau...), salon hôtelier, contacts avec les clients du restaurant didactique, stage d'observation, etc. Ils peuvent ainsi prendre conscience rapidement des différents types de métiers que l'on peut exercer dans le monde de l'hôtellerie.
- 7 Dans le cadre du TFE, la section GH encourage ses étudiants à rechercher des stages à l'étranger, non seulement pour l'apprentissage d'une langue étrangère mais également pour encourager leur mise en autonomie. Ces stages sont prioritairement supervisés par les professeurs « hôteliers ».
- 8 Le comité constate que peu de demandes de stages s'orientent vers la Flandre ou les Pays-Bas. Or il s'avère que le néerlandais est avec l'anglais une langue prioritaire à maîtriser dans le monde de l'hôtellerie belge.
- 9 Lorsqu'un étudiant ne maîtrise pas la langue du pays dans lequel il veut effectuer son stage, il a la possibilité de suivre un cours de rattrapage express à l'institut des Langues Modernes (ILM) qui se trouve dans le même bâtiment. Le comité apprécie cette démarche.
- 10 Des budgets sont alloués aux enseignants pour qu'ils puissent aller rendre visite à leurs étudiants en stage. Si le stage se fait dans un pays trop lointain (exemple du Chili), des dispositions sont prises anticipativement par la Cellule Mobilité de la HEL, en partenariat avec les professeurs, pour assurer l'équivalence. Le comité est sensible à cette démarche.

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 11 Le calendrier de diffusion de certaines informations ne semble pas approprié. Exemple : à la mi-octobre, les étudiants de troisième bac n'ont reçu que très peu d'informations au sujet du travail de fin d'études (TFE).
- 12 La recherche du stage est un moment d'apprentissage intéressant pour la mise en autonomie de l'étudiant. Certains étudiants ont cependant des difficultés à trouver un stage – ou un stage pertinent – en particulier en bloc 2. Le principal facteur identifié est celui de la durée du stage qui n'est que d'un mois dans ce bloc, ce qui est souvent trop peu pour l'employeur. Par ailleurs, ce stage de B2 n'est valorisé qu'à hauteur de 3 ECTS alors qu'il est considéré comme un élément important dans l'évolution de l'apprentissage de l'étudiant.
- 13 Le comité s'étonne que les stages imposés par l'établissement soient organisés pendant les vacances scolaires.
- 14 Le comité est conscient que des recouvrements entre cours et stage ou TFE peuvent être désormais observés en Bachelier. Cependant, il a constaté que les programmes annuels d'enseignement en GH, tels qu'ils sont établis actuellement, renforcent ce phénomène.

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 15 Les cours de mise en situation professionnelle sont évalués en continu par les professeurs hôteliers.
- 16 Les modes d'évaluation des cours sont diversifiés (questions ouvertes, QCM...). Le comité estime que c'est une bonne chose car ils permettent non seulement d'évaluer les connaissances mais aussi les applications et les compétences.
- 17 Le comité souligne comme un point très positif l'encadrement des étudiants de B1 et de B2 après chaque session d'examens (consultation possible des copies, rencontre avec les professeurs) ainsi que leur encadrement durant les stages. L'étudiant est évalué à la fois par le maître de stage en entreprise et par le professeur qui l'encadre, ce qui est positif aussi. Pour ce faire, ils se basent sur une grille de critères assez claire.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les différents volets de l'enseignement en Gestion hôtelière pourraient être davantage clarifiés et intégrés dans les cours. Il serait judicieux d'envisager une réflexion sur un meilleur équilibre à établir entre l'apprentissage des langues et les disciplines de gestion dans le domaine hôtelier.
- 2 Lorsqu'un cours est donné par des professeurs différents, il serait judicieux que ceux-ci s'accordent entre eux sur le contenu et les objectifs à atteindre. Cette mesure permettrait d'éviter toute inégalité entre les étudiants.
- 3 Le comité recommande qu'un niveau minimal en langues soit établi à la sortie du bachelier.
- 4 Le comité souhaite que la section GH sensibilise les étudiants au fait que le néerlandais est une langue quasi incontournable dans le monde de l'hôtellerie belge et qu'un stage en Flandre ou aux Pays-Bas peut leur être tout aussi bénéfique qu'un stage dans un pays comme l'Espagne par ex.
- 5 Le comité recommande de bien clarifier les objectifs des stages, de mieux définir les acquis visés ainsi que l'échelle de progression des acquis d'un stage à l'autre. La définition claire des objectifs d'apprentissage apportera un plus dans l'amélioration de la qualité de la formation.
- 6 La mise en autonomie de l'étudiant est recommandée à tous les niveaux de la formation. Pour cela, le comité recommande que lui soient fournis les outils qui lui permettent de progresser par lui-même. L'étudiant peut déjà consulter par lui-même une base de données concernant les lieux de stage mais il pourrait également mener des démarches personnelles lui permettant de trouver de nouveaux lieux de stage et ainsi alimenter cette base de données.
- 7 Le comité suggère que le planning de diffusion des informations notamment concernant le TFE auprès des étudiants soit revu. Les informer plus tôt leur permettrait d'avoir plus de temps et d'autonomie pour rechercher le lieu et le sujet de stage.
- 8 Pour le bien-être de l'étudiant, le comité recommande que les stages ne soient pas effectués durant les vacances scolaires.
- 9 Le Comité recommande d'être vigilant sur le phénomène de recouvrement entre les cours et les stages liés aux PAE actuels en GH. Il invite à ce que les étudiants soient consultés sur le sujet et à voir dans quelle mesure ces PAE peuvent être réajustés.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 L'équipe de professeurs de la section Gestion hôtelière est très engagée, très ouverte et très disponible pour les étudiants. C'est un atout majeur pour l'enseignement dans ce domaine fortement basé sur les relations humaines.
- 2 La volonté de la direction-présidence de remettre à plat les missions de chacun est une opportunité pour ré-agencer si nécessaire les attributions de chacun – et, en particulier renforcer le volet qualité.

Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 3 La section est dotée d'une cuisine et d'un restaurant didactiques très bien fournis. Cela constitue une des forces de la formation.
- 4 Au niveau informatique :
 - a. La HEL utilise l'espace de coopération numérique SharePoint : les ressources de la section y sont disponibles et bien centralisées. Le comité souligne les efforts réalisés pour parvenir à ce mode de fonctionnement. Le site web de la HEL est lui aussi particulièrement bien tenu. Le comité encourage la section à investiguer les autres modalités offertes dans le bouquet Office 365 et ce, en partenariat avec la Cellule informatique et le Service de Soutien à la Recherche et aux innovations (SSRI) qui organise des formations dans ce domaine.
 - b. La complexité du bâtiment fait que la couverture wifi est très faible, ce qui handicape très fortement les étudiants. Des moyens sont mis en œuvre pour pallier ce problème.
 - c. De façon plus spécifique, le comité souligne que les cours de gestion hôtelière s'appuient sur des logiciels à jour (par exemple Opera).
- 5 Le bâtiment comporte une bibliothèque propre à chaque catégorie. En ce qui concerne celle de la section GH, le comité considère que sa gestion est peu dynamique (faiblesse des ressources, horaire d'accès peu approprié, etc.).
- 6 Le bâtiment où est située cette section est un réel enjeu : d'une part, il s'agit d'un patrimoine valorisable ; d'autre part, le bâtiment est très complexe à gérer en termes d'énergie, d'accessibilité, etc.
- 7 Au niveau du bien-être des personnes qui fréquentent l'établissement, il manque d'espaces de vie conviviaux. L'inexistence d'une cafétéria est problématique, non pas en termes d'absence d'offre extérieure à proximité car celle-ci existe et est

variée mais plutôt au niveau de l'impact direct sur le budget de l'étudiant. Ces dépenses de restauration à l'extérieur du bâtiment finissent par avoir un impact non négligeable sur le budget de l'étudiant.

- 8 Aucune réflexion ne semble être menée sur le durable dans la gestion actuelle et future du bâtiment.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 9 Les droits d'inscription sont peu élevés ; cette politique valorise un accès démocratique aux études.
- 10 En début d'année, la section organise une « pasta party », un événement fédérateur pour les étudiants des trois années. C'est un des éléments qui participent à construire l'esprit familial, la bonne ambiance qui traverse cette section. L'accueil des nouveaux étudiants et des nouveaux engagés est aussi vécu de façon très positive. Les relations interpersonnelles après la fin du cursus sont également importantes dans le domaine de l'hôtellerie) : le comité souligne comme une initiative positive la création d'une page Facebook alumni.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 11 Une série de données ont été récoltées lors de la rédaction du DAE, via divers sondages. Elles permettent notamment de mesurer le taux de réussite et de les comparer avec celles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la satisfaction au niveau des stages (enseignants, étudiants, maîtres de stage...
- 12 Le comité regrette le manque de données précises concernant l'insertion professionnelle des étudiants sortant de la section GH, liés à l'inexistence d'un répertoire organisé des anciens étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 La section est invitée à investiguer les autres modalités offertes dans le bouquet Office 365 (majoritairement utilisé dans le monde professionnel) et ce, en partenariat avec la Cellule informatique et le SSRI qui organise des formations dans ce domaine.
- 2 Le comité encourage fortement la fusion des différentes bibliothèques qui se trouvent dans le bâtiment afin d'optimiser les offres pour les étudiants. Au niveau de la gestion hôtelière, le comité encourage la section à se doter de revues spécialisées internationales.
- 3 Le comité ne peut qu'encourager les initiatives prises pour résoudre le problème du wifi. Il s'agit à ses yeux d'une priorité pour le développement de la HEL.
- 4 Le comité encourage la section Gestion hôtelière et plus largement la Haute École à s'intéresser au bien-être des étudiants et de toutes les équipes, qu'elles soient professorales, administratives ou autres, en créant des espaces de vie telles qu'une cafétéria inexistante à ce jour. La section Gestion hôtelière pourrait être directement impliquée dans les réflexions liées à mise en place, en réfléchissant notamment sur la qualité des produits et gestion durable, la valorisation des ressources locales ; cette réflexion pourrait s'opérer simultanément au bénéfice du restaurant didactique.
- 5 Le comité encourage fortement à entretenir les relations entre les alumni et la section sur le long terme, notamment via des événements de réseautage ciblés.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Le dossier d'évaluation est bien écrit. Cependant, il a été constaté que dans certains dossiers version papier, on y retrouvait des pages imprimées en double.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 2 L'analyse SWOT est bien structurée et a été notamment basée sur une forte participation des étudiants.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 3 Les critères de priorisation des actions à mener ne sont pas toujours clairement définis.
- 4 Le rôle de la Cellule qualité dans le suivi du plan d'action n'est pas défini.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande que des moyens humains supplémentaires soient accordés à la Cellule qualité afin qu'elle puisse être davantage impliquée dans le suivi du plan d'action.
- 2 Le comité recommande que les actions à mener suite à l'autoévaluation soient encore davantage prioritaires.

Conclusion

Le comité a particulièrement apprécié l'accompagnement proche et permanent de l'étudiant par le corps enseignant et administratif tout au long du cursus. Il recommande de préserver cet atout car il engendre chez l'étudiant une prise de conscience de l'importance de la relation humaine dans le métier qu'il exercera plus tard. Il faudra cependant veiller à ce que cet aspect ne constitue pas un frein à la mise en autonomie progressive de l'étudiant.

Le comité constate que la formation en Gestion hôtelière au sein de la HEL est essentiellement généraliste, fondée sur un apprentissage fortement opérationnel. Une clarification des objectifs à atteindre tout au long du cursus de Gestion hôtelière pourrait mener à une réflexion visant à réévaluer l'importance de la partie « gestion » dans le programme des cours. Cette réflexion pourrait être menée avec des personnes du monde professionnel avec lesquelles elle est en contact, notamment grâce aux stages.

La volonté de la HEL d'améliorer son enseignement en se rapprochant d'autres institutions comme l'Université de Liège et en s'intégrant à des réseaux d'échanges de bonnes pratiques pédagogiques a été remarquée par le comité d'expert. Celui-ci encourage la HEL, et en particulier la section GH, à poursuivre cette dynamique d'ouverture vers le monde extérieur, qu'il soit professionnel ou académique, afin que la section y trouve de nouvelles ressources pour améliorer la qualité de son enseignement et ainsi combler progressivement la faiblesse de son image. À ce titre, le comité recommande de renforcer encore davantage les relations avec les anciens.

Concernant la visibilité extérieure de la section GH et de la Haute École, le comité suggère de mener une réflexion plus pertinente sur les types de supports de promotion (réseaux sociaux, flyers, etc.) et leurs contenus.

La HEL prend progressivement conscience qu'il faut accorder de plus en plus d'importance au bien-être de l'étudiant en lui fournissant des outils et des espaces de vie de qualité. Le comité apprécie les efforts qui sont menés en ce sens tout en étant conscient des difficultés qui y sont liées (démarches administratives complexes, financement, temps...). Il prône par ailleurs le renforcement des missions de la Cellule qualité par une augmentation de moyens humains et financiers.

En conclusion, le comité a été très sensible à la prise de conscience par la HEL de la nécessité de mettre en place différents outils d'amélioration de la qualité et des efforts déjà fournis. Il l'encourage à les poursuivre, notamment en développant les moyens humains et financiers dédiés à l'amélioration continue, afin que l'enseignement en GH reste en adéquation avec les besoins du secteur hôtelier en évolution rapide et constante et prépare ainsi au mieux les étudiants à leur intégration dans le monde professionnel.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du *cluster*
« Management du tourisme et
des loisirs - Gestion hôtelière
» (MTL-GH)
2018-2019

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

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

Pascaline LEBICHOT
Directrice - Présidente
P.lebichot

Nom et signature du
coordonnateur de l'autoévaluation