



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Management du tourisme et des loisirs  
-  
Gestion hôtelière

Haute École Louvain en Hainaut  
(HELHa)

Audrey MILTON

Timothée CHARPENTIER  
Laurence DOCQUIR  
Philippe VIALON

28.06.2019

# Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Louvain en Hainaut .....	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.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	12
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	12
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.....	13
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 .....	17
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	17
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	17
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	17
Conclusion .....	18
Droit de réponse de l'établissement.....	19

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

## 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 22 et 23 novembre à la Haute École Louvain en Hainaut, sur l'implantation de La Louvière, 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 cinq représentants des autorités académiques, vingt membres du personnel, quatorze étudiants, cinq diplômés et trois 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 ses programmes. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Audrey MILTON, experte en gestion de la qualité et présidente du comité d'évaluation
- Timothée CHARPENTIER, expert étudiant
- Laurence DOCQUIR, experte de la profession
- Philippe VIALON, expert pair

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

### FORCES PRINCIPALES

- Formation à taille humaine
- Équipe dédiée aux étudiants
- Initiative pour gérer la cantine par des personnes en situation de handicaps
- Équipe très motivée, impliquée et responsable
- Services efficaces d'aide à la réussite
- Processus de révision en cours pour assurer de la pertinence
- Attitude « portes ouvertes » de la direction
- Cellule qualité qui a développé des outils avec une philosophie de qualité
- Axe d'accompagnement des étudiants bien développé
- Communication interne performante

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de liens avec le monde professionnel
- Peu de participation à la mobilité (surtout enseignants)
- Inutilisation de données recueillies
- Utilisation de canaux de communication externe
- Petite taille de groupes GH
- Pédagogie traditionnelle de transmission de savoirs
- Manque de liens avec la recherche
- Autonomie de l'étudiant pas assez développée
- Bâtiments non-accessible aux personnes à mobilité réduite
- Présence du directeur de département à mi-temps
- Objectifs des programmes non définis
- Durée de stages limitée

### OPPORTUNITÉS

- Développement du cursus « Arts Culinaires »
- Opportunité d'attirer plus d'effectifs en employant une meilleure politique de communication externe

### MENACES

- Situation économique fragile de La Louvière
- Problèmes de recrutement des étudiants
- Cursus peu connus par le public du fait de leur taille
- Image faussée des cursus (il s'agit de formations en gestion et non pas en service)
- Nouveau cursus Arts Culinaires qui ne semble pas d'être fondé sur une analyse du marché

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

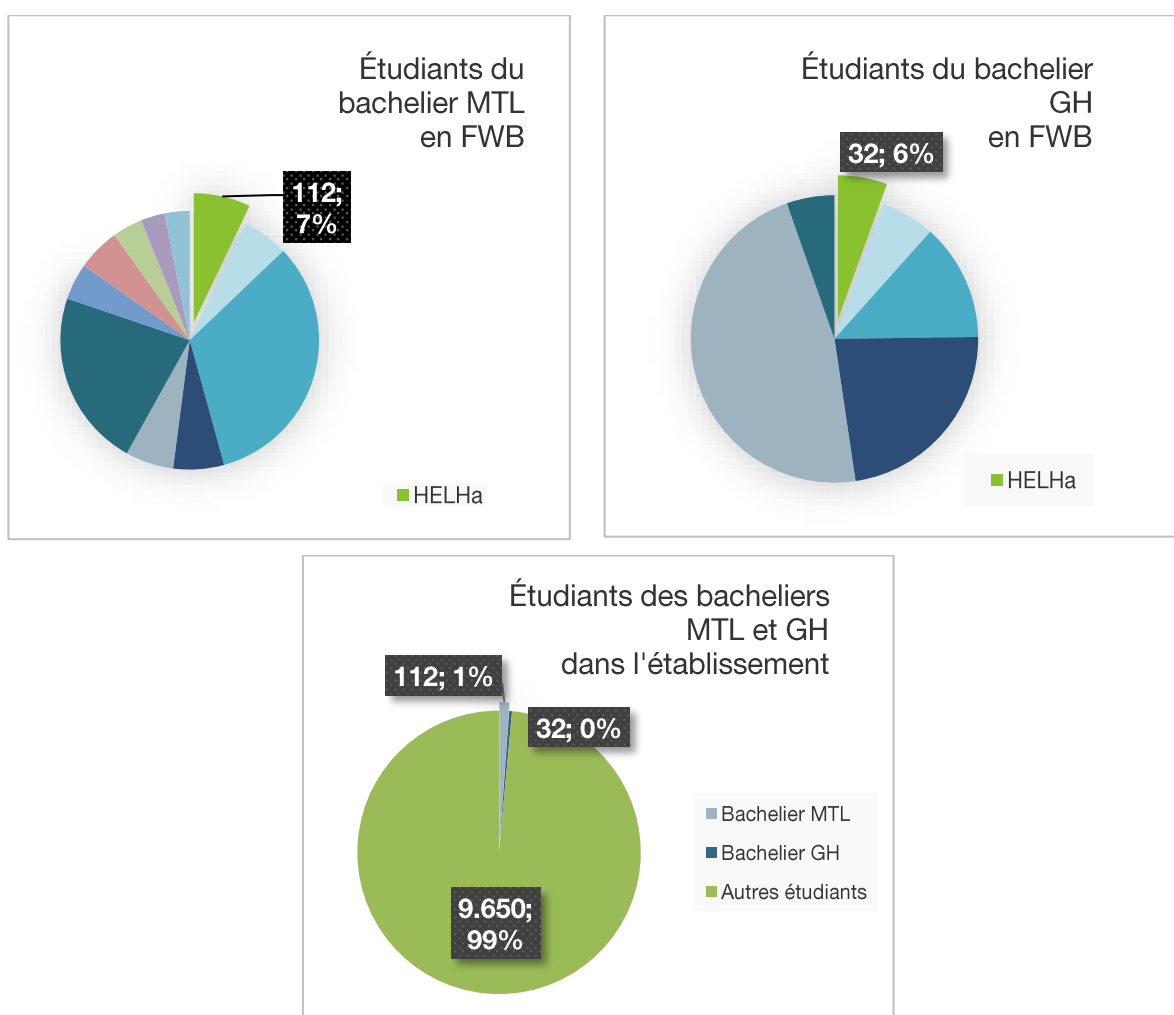
- 1 Pour assurer une politique plus ambitieuse, le comité recommande la présence du directeur de département à temps plein.
- 2 Les experts recommandent à la Cellule Qualité de développer des mécanismes pour mobiliser les étudiants et enseignants dans la démarche qualité ; de mener une réflexion globale sur l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) (longueur des enquêtes, moment de l'évaluation, usage des résultats recueillis) et de solliciter les étudiants de B1 pour cette prise d'avis.
- 3 Les experts recommandent l'intégration dans les cours des tendances, des nouvelles politiques et des résultats de la recherche.
- 4 Le comité invite à créer un conseil consultatif qui intègre les représentants de tout le secteur.
- 5 Il serait souhaitable de promouvoir et d'encourager les possibilités de mobilité tant pour les étudiants que pour le personnel. Ce faisant, le comité recommande de clarifier les exigences qui incombent aux enseignants pour y participer.
- 6 Le comité encourage la section à enseigner et former les étudiants à un esprit critique, et à un sens de l'analyse qui sont requis pour un bachelier au niveau 6 du cadre francophone des qualifications.
- 7 Les experts recommandent de repenser la taille des groupes, surtout pour les cours de langues, et d'explorer l'utilisation des nouvelles pédagogies pour stimuler les étudiants et assurer un apprentissage actif par les étudiants.
- 8 Le comité propose de renforcer l'aspect créatif du TFE en GH et de repenser le choix de développement d'un produit pour le TFE en MTL. Pour assurer un ancrage dans le terrain, le comité invite à envisager une codirection avec une personne issue du monde professionnel.
- 9 Au vu des bénéfices qu'apportent à la formation GH les enseignants représentant le monde professionnel, le comité recommande fortement d'intégrer au BA MTL des personnes également issues des métiers du tourisme (dans toute leur diversité).
- 10 Le comité invite fortement les enseignants à introduire des demandes pour enrichir le fonds de la bibliothèque. Pour pallier la difficulté d'absence de long terme du personnel, le comité propose de réfléchir à des alternatives, par exemple une gestion du prêt par les étudiants (dans le cadre de l'UE Citoyenne), ou dans la même philosophie que celle développée à la cantine.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) est une Association Sans But Lucratif (ASBL) dont les statuts sont parus au Moniteur belge du 24 septembre 2009.

La Haute École Louvain en Hainaut provient de la fusion au 15 septembre 2009 de la Haute École Catholique Charleroi-Europe (HECE), la Haute École Libre du Hainaut Occidental (HELHO) et la Haute École Roi Baudouin (HERB). Son siège social et administratif est situé au 159, chaussée de Binche, 7000 Mons. Elle organise un enseignement diversifié dans plusieurs catégories à la fois du type long (niveau universitaire) et du type court. Elle regroupe 2 types d'enseignement, 7 catégories, 25 départements et 16 implantations. Les catégories sont réparties sur plusieurs sites géographiques. Afin de conserver les spécificités de chaque site et de privilégier une direction de proximité, chaque département est dirigé par un Directeur de Département.

En 2016-2017, la HELHA comptait 9.893 étudiants réguliers et 1.058 membres du personnel. Les sections Management du Tourisme et des Loisirs et Gestion Hôtelière sont installées au sein du Département de La Louvière – HELHa La Louvière, Rue de Belle-vue 32, 7100 La Louvière. L'entité de la HELHa La Louvière regroupe diverses formations de la Catégorie Economique. Les données figurant ci-dessous reprennent les inscriptions pour l'année de référence 2016-2017<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> 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 direction de la section fonctionne avec une attitude de « porte ouverte » ; la hiérarchie ne semble pas être trop lourde, mais la multiplicité des couches de l'organigramme peut amener une certaine complexité pour la prise de décision.
- 2 La présence du directeur de département à mi-temps sur le campus est une situation qui ne permet pas d'envisager une politique plus ambitieuse que la gestion des affaires courantes et de l'opérationnel. Un plan stratégique existe pour la Haute École, mais le comité décelé de plan stratégique établi pour la section et pour la formation.
- 3 La HELHa a opéré une refonte du programme en 2016-2017. Jusqu'alors, les étudiants avaient le choix dès le B1 entre deux options (animation et gestion). Avec l'entrée en application de la nouvelle grille, la HELHa a fermé l'option animation à la rentrée 2017. Le changement de cursus s'est fait en une seule fois pour les trois années (tous les étudiants sont passés en gestion). Cela a déstabilisé les étudiants qui avaient commencé avec la dimension « animateur » en tête, mais cette stratégie a d'autres avantages, notamment de ne pas devoir gérer la transition pendant 3 ans.
- 4 La proximité du lieu de formation par rapport au centre-ville et aux transports en commun est un atout pour beaucoup d'étudiants, compte tenu de la précarité économique de la région.
- 5 La section a pour projet d'ouvrir une option « Arts Culinaires » dans le master Gestion hôtelière, en concertation avec une autre Haute École de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce projet est ambitieux et implique un changement de cap pour le cursus, et un grand investissement en termes de ressources. Or, si ce nouveau cap a été établi sur base d'une étude du marché, en discussion avec les professionnels du secteur, ou en concertation avec les enseignants ou les étudiants actuels, ces éléments n'ont pas été mis à disposition du comité ; les parties prenantes rencontrées par le comité ne se sont pas senties consultées pour ce projet.

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

- 6 La Cellule Qualité mise en place (deux équivalents temps plein) a développé des outils, avec une ambition et motivation de mettre en place une culture qualité.
- 7 Le comité a pu constater que la notion d'amélioration qualité est une préoccupation présente auprès des différents niveaux de direction, de la Cellule qualité, des relais

qualité et, dans une certaine mesure, auprès du personnel (avec une volonté d'œuvrer à l'amélioration continue). La participation à la démarche qualité est valorisée dans le cadre de l'UE Citoyenne des étudiants, ce que le comité trouve très intéressant et recommandable. À ce stade, la gestion de la qualité est majoritairement rythmée par les évaluations externes. L'importance de la démarche qualité est comprise par les enseignants et les étudiants, mais cette démarche demande la mobilisation, ce qui est encore peu réalisé par tout le monde à l'heure actuelle avec ces groupes en dehors des évaluations externes menées par l'AEQES.

- 8 L'axe « Accompagnement des étudiants » est celui que les sections MTL et GH ont le plus développé ces dernières années (au vu de l'échelle IPSCA - l'outil de mesure développé par la Cellule qualité). Le bien-être étudiant est au cœur des préoccupations et le résultat est tangible. Il semble au comité que les axes qui paraissent requérir à présent toute l'attention des équipes sont ceux liés au cœur de métier (les axes « Cohérence pédagogique » et « Langues »).

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 9 Pour recueillir l'avis des étudiants, la HELHa a mis en place un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Ces enquêtes sont remplies par un faible nombre d'étudiants – et lorsqu'elles sont remplies, elles ne le sont que partiellement. Les étudiants de B1 ne sont pas sollicités. Ce mécanisme mériterait de faire l'objet d'une réflexion globale, par exemple sur la longueur des enquêtes, le moment de l'évaluation et l'usage des résultats recueillis. Les étudiants de B1 devraient également être sollicités pour cette prise d'avis.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 10 La communication interne est un point fort des formations MTL et GH. Il semble au comité que la communication interne fonctionne à la satisfaction de toutes les parties prenantes.
- 11 Pour renforcer la participation à la démarche qualité sur le long terme, le levier de la communication peut être une excellente stratégie. Lorsqu'une amélioration découle de la démarche qualité (par exemple, les nouvelles grilles d'évaluation ou la création d'un vadémécum TFE), il faut le faire savoir. Cela rend la démarche et ses bénéfices tangibles. De la même façon, pour encourager la participation aux EEE, il est important de communiquer sur les retombées de ce mécanisme.



## RECOMMANDATIONS

- 1 Pour assurer une politique plus ambitieuse, le comité conseille la présence du directeur de département à temps plein.
- 2 Le comité conseille de développer les axes concernant la cohérence pédagogique et les langues.
- 3 Le comité invite la direction à communiquer plus clairement et plus souvent avec toutes les parties prenantes concernant le développement du projet « Arts Culinaires ».
- 4 Les experts recommandent à la Cellule Qualité de développer des mécanismes pour mobiliser les étudiants et enseignants dans la démarche qualité et au-delà des évaluations externes. Les experts conseillent également de continuer à veiller à ce que l'implication se fasse sur le fond et à développer un rythme constant. Il est conseillé de communiquer plus largement sur les améliorations issues de la démarche qualité, ce qui permettrait un retour positif. De plus il est indispensable que la démarche qualité soit un objectif permanent et non quelque chose qui soit activé seulement lors des évaluations externes de l'AEQES.
- 5 Il est suggéré de mener une réflexion globale sur l'EEE (longueur des enquêtes, moment de l'évaluation, usage des résultats recueillis) ; solliciter les étudiants de B1 pour cette prise d'avis serait important.
- 6 Le comité invite à assurer un équilibre entre formation de proximité (pour les étudiants de la région) et formation ouverte vers les niveaux régional, national et international.

## 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 Le comité constate qu'une réflexion est nécessaire pour définir l'objectif exact de ces deux bacheliers. En particulier, « Qu'entend-on par management/gestion ? » « À quels métiers formons-nous exactement ? » « La formation vise-t-elle le local ou l'international ? » et, pour MTL, « vise-t-elle plutôt le *back-office* ou le *front-office* ? » La définition précise des objectifs permettrait de repenser avec plus de pertinence le contenu de certains cours, et de repenser le nombre de périodes allouées à chaque activité notamment sur la question des stages.
- 2 Les secteurs MTL et GH sont en évolution rapide. Il est essentiel que les deux bacheliers offerts par la HELHa soient en phase avec les dernières tendances. Pour ce faire, les liens avec le monde professionnel sont essentiels. À ce stade, ces liens s'effectuent de manière plutôt ponctuelle (lors des stages, soutenances de TFE et via des contacts sporadiques). Outre ce réseau, il est également essentiel que les enseignants intègrent dans leurs cours les toutes dernières actualités, tendances, nouvelles politiques et résultats de la recherche.
- 3 La HE est consciente du fait que la recherche fait partie de ses missions et que, à l'heure actuelle, ce n'est pas une dimension intégrée à son quotidien. Cette réalité mériterait probablement de faire l'objet d'une préoccupation plus large de la part des pouvoirs publics.
- 4 Le comité ne dispose pas d'information précise sur la présence de représentants du monde professionnel au cours de la formation. D'après ses observations, cette présence pourrait être renforcée, qu'il s'agisse de cours ou de séances ponctuelles, ce qui pourrait tenir les étudiants et les enseignants au courant des dernières tendances en évolution dans les secteurs, et enrichir les formations.
- 5 Les possibilités de mobilité offertes par la HELHa sont nombreuses, tant au niveau de la mobilité académique (de type Erasmus) que des stages. Les services transversaux offrent un appui utile pour les candidats au départ. La catégorie continue à développer de nouveaux partenariats régulièrement et le stage à l'étranger recueille un certain succès dans la section MTL. En revanche, peu d'étudiants MTL et GH partent en mobilité académique. Aucun enseignant n'en profite actuellement.
- 6 Le bachelier se situe au niveau 6 du Cadre francophone des certifications, qui suppose de développer une compréhension critique, théorique et de principe. Le niveau 6 requiert le développement de l'autonomie. Cet axe mériterait d'être davantage développé dans ces deux bacheliers.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 7 L'intégration de ce campus dans la structure HELHa met à disposition des outils de communication externe professionnels, par exemple, le site web et le dépliant HELHactu. La communication externe est aussi très importante pour assurer la pérennité des sections et pour affirmer l'attractivité de la formation. Pour que la communication externe soit optimisée, les objectifs de ces formations demandent à être redéfinis, pour mettre en exergue leurs points forts, comme par exemple la dimension humaine, la proximité, l'écoute et le lien affinitaire avec les diplômés.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite à définir l'objectif exact de ces deux bacheliers. Une fois les objectifs définis, le comité recommande de les communiquer de manière plus claire, notamment à l'attention des étudiants entrants.
- 2 Les experts recommandent que les enseignants intègrent dans leurs cours les toutes dernières actualités, tendances, nouvelles politiques et résultats de la recherche pour assurer la pertinence de la formation dans l'avenir.
- 3 Avec les moyens disponibles, le comité encourage les enseignants des sections MTL et GH de se tenir informé des publications (papier et en ligne), que celles-ci soient plus théoriques ou plus appliquées et aussi de mettre en place un conseil consultatif qui intègre tous les acteurs du secteur et qui soit réuni une fois par an.
- 4 Le comité invite à promouvoir et encourager les possibilités de mobilité tant pour les étudiants que pour le personnel. La section pourrait valoriser ces possibilités existantes en s'appuyant notamment sur l'intérêt « inné » de ces étudiants pour les voyages. Ce faisant, le comité recommande de clarifier les exigences qui incombent aux enseignants pour y participer.
- 5 Le comité encourage le développement d'une compréhension critique et théorique pour les étudiants dans les deux bacheliers, ce qui est nécessaire pour une formation au niveau 6.
- 6 Une fois les objectifs des formations ont été redéfinis, le comité invite de communiquer clairement ces contenus via les canaux mis à disposition par la HELHa, en mettant en exergue leurs points forts.

## 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 La grille horaire minimale du bachelier MTL a été revue notamment en supprimant les options. Une refonte de contenu des grilles spécifique de formation a été récemment effectuée (entrée en vigueur à la rentrée 2017).
- 2 Une consultation avec le monde professionnel et les enseignants a été entreprise pour s'assurer que les programmes sont adaptés aux exigences professionnelles.

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

- 3 Les enseignants ont une charge de travail importante ; certains trouvent néanmoins la motivation pour créer des activités d'apprentissage dynamiques par exemple les visites sur le terrain, les rencontres, le travail en projet, et le « *creative lab* », à la fois en MTL et en GH. À côté de ces initiatives spontanées, la pédagogie mobilisée est plutôt classique et basée sur le présentiel. D'un côté, la petite taille des groupes facilite les échanges. D'un autre côté, les cours de langue, où l'interaction est primordiale, souffrent d'un trop grand nombre d'étudiants par classe.
- 4 Les langues sont un des axes majeurs des programmes MTL et GH, à tel point que le ratio cours de langue / cours de MTL est questionnable. En ce moment, quatre langues sont enseignées, mais le comité a constaté que le niveau atteint ne correspond pas au niveau souhaité dans toutes les langues. Si, dans leur parcours professionnel, les diplômés en GH sont au contact de nombreux locuteurs allophones, ce ne sera pas nécessairement le cas de tous les diplômés en MTL. La prééminence des langues dans le cursus est d'autant plus questionnable que les langues sont la cause de nombreux échecs (voire d'abandons).
- 5 Les étudiants se forment à la pratique à peu près exclusivement au moment des stages. Or, la durée des stages paraît insuffisante au comité. Cette opinion est partagée par de nombreuses parties prenantes rencontrées lors de la visite.
  - a. Les deux jours d'observation en B1 ne permettent pas une immersion utile, surtout s'ils sont effectués dans une petite structure (avec peu de métiers différents).
  - b. Le calendrier des stages est assez figé, ce qui ne permet pas toujours d'intégrer les entreprises au moment opportun.

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

- 6 En 2016-2017, le programme de formation a été révisé et il est entré en vigueur en 2017-2018. Cela a été l'occasion de procéder à certains ajustements. Le comité estime que ce travail mérite d'être poursuivi, voire approfondi, et ce sur plusieurs axes. Il s'agit surtout de systématiser une concertation structurée entre enseignants pour :
  - a. assurer la cohérence du programme (contenus) ;
  - b. ajuster les niveaux d'exigence au sein d'une même UE et d'une UE à l'autre (par exemple en langues) ;
  - c. agencer un planning d'année tenant compte des échéances de chaque UE concernant les travaux à faire et les évaluations.
- 7 La HELHa a réalisé depuis plusieurs années le passage du système des heures, qui correspond à la charge de travail de l'enseignant, au système des crédits ECTS, qui correspond à la charge de travail de l'étudiant. Le comité estime cependant que ce passage n'est pas parfaitement abouti.
- 8 Plusieurs enseignants font des heures supplémentaires. Le comité comprend que la situation économique de la HELHa ne permette pas de payer ces heures. Une façon de rectifier cette situation pourrait être de faire évoluer l'enseignement vers des formes pédagogiques avec plus d'autonomie pour les étudiants. Le temps libéré pour les enseignants permettrait de compenser le temps passé dans les suivis, les échanges, les projets et la coordination entre eux.

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

- 9 Le TFE en GH consiste généralement en une analyse financière. Cet exercice permet de s'assurer que l'étudiant a acquis les connaissances développées tout au long du cursus. À ce stade, la vision personnelle, critique et argumentée de l'étudiant est réservée à un chapitre très restreint, à savoir « Aspect créatif » (où il s'agit de présenter quelques idées de développement, idées dont la faisabilité et l'impact ne sont pas ou peu évalués par l'étudiant). Le déploiement plus affirmé de cette partie de l'exercice répondrait aussi à l'exigence du niveau 6 mentionné ci-dessus, qui exige de savoir « formuler des opinions, des jugements critiques » et d'avoir une « aptitude à développer des solutions à des problématiques ».
- 10 Du côté MTL, tous les TFE dont a disposé le comité portaient sur la création d'un produit. Le comité estime que cette approche pourrait être utilement complétée par des études de faisabilité, les études de développement ou les études comparative ou stratégique, en veillant particulièrement à ancrer ce TFE dans le terrain, la réalité et dans les tendances.
- 11 Sur les TFE comme sur l'agencement global du programme, le comité estime qu'il est crucial que le département se pose la question des objectifs qui en ce moment semble mal définis.
- 12 Avec leur diplôme de bachelier professionnalisant, quelques étudiants réussissent à poursuivre avec succès des études en master, ce qui est un point de mérite.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage à :
  - a. réfléchir au ratio cours de langues : cours de MTL (en modifiant le ratio au profit de ces derniers) , et de réfléchir au nombre de langues abordé pour assurer la pertinence de la formation ;
  - b. repenser la taille des groupes, surtout pour les cours de langues ;
  - c. explorer l'utilisation des nouvelles pédagogies pour stimuler les étudiants et assurer un apprentissage actif par les étudiants. .
- 2 Il est conseillé de systématiser une concertation structurée entre enseignants pour assurer la cohérence du programme concernant les contenus et d'ajuster les niveaux d'exigence au sein d'une même UE et d'une UE à l'autre. Il est également conseillé d'agencer un planning d'année tenant compte des échéances de chaque UE.
- 3 Les experts invitent à développer les activités qui privilégient l'autonomie étudiante toute en améliorant la charge de travail pour les enseignants. Globalement, il s'agit de donner plus de flexibilité aux enseignants pour développer l'autonomie des étudiants, gage d'une meilleure insertion professionnelle.
- 4 Le comité propose de renforcer l'aspect créatif du TFE en GH et de repenser le choix de développement d'un produit pour le TFE en MTL. Pour assurer un ancrage dans le terrain, le comité invite à envisager une codirection avec une personne issue du monde professionnel.
- 5 Le comité propose la clarification des objectifs des deux programmes évalués.
- 6 Le comité recommande de s'assurer que ce diplôme de bachelier dote les étudiants des compétences nécessaires pour entreprendre avec succès un cycle de master, afin que l'établissement puisse jouer pleinement son rôle d'ascenseur social.

## 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 est dévouée et à l'écoute des étudiants. Toutes les équipes (enseignants, administration, technique, services transversaux) sont de taille restreinte, mais semblent bien fonctionner. Vu la petite taille de l'implantation, plusieurs personnes endossent différents rôles ; ces rôles semblent redistribués au fil du temps.
- 2 Le comité souligne comme une initiative très positive l'intégration de personnes en situation de handicap pour la gestion de la cantine.
- 3 L'intégration de représentants du monde socioprofessionnel dans l'équipe pédagogique GH apporte un dynamisme à plusieurs niveaux : la création des liens avec le terrain, l'intégration des réseaux, les études de cas concrets et une vision réelle du vécu professionnel.
- 4 La direction permet la formation continue des enseignants, mais elle ne la promeut pas particulièrement. La politique de formation des enseignants paraît un axe d'amélioration central pour permettre la mise à jour des contenus de cours et l'assurance d'un niveau d'exigence suffisant par rapport aux dernières tendances du secteur et les besoins des employeurs potentiels. Cette formation transite aussi par la dimension « s'informer par rapport aux nouveautés en matière de recherche ».

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

- 5 Les locaux font l'objet de nombreuses préoccupations de la part de la section. Le comité félicite la section pour les efforts réalisés notamment en termes de couverture wifi, le « creative lab » (mis sur pied au moyen d'un *crowdfunding*), qui est un espace de libre expression et de travail pour les étudiants et les locaux informatiques. Il existe depuis quelques années un projet de déménagement vers un bâtiment plus adapté aux buts éducatifs.
- 6 La bibliothèque propose des ouvrages récents, avec une sélection pertinente. Les périodiques sont en revanche un peu anciens. Le bon fonctionnement de la bibliothèque est entravé par une absence de longue durée.



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

- 7 La Haute École a mis plusieurs services en place pour soutenir les étudiants. Ceux-ci incluent le service social des étudiants, qui offre un accompagnement pour des démarches sociales, le service d'Accueil et d'Accompagnement, qui accorde une attention aux étudiants en situation de handicap ou avec de troubles de l'apprentissage. Ces services sont appréciés et bien utilisés.
- 8 En ce moment, le bâtiment n'est pas adapté à des personnes à mobilité réduite. La direction est consciente de ce fait.
- 9 Le Service d'Aide à la Réussite offre plusieurs services aux étudiants, dont des mesures d'accompagnement collectives, des ateliers méthodologiques, un tutorat disciplinaire et un service de coaching.

### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 10 L'a Haute École recueille des données pour le pilotage du programme, mais certaines données récoltées sont inutilisées. Le comité a remarqué un certain manque de suivi en laissant chaque enseignant libre d'utiliser ou non les données issues de l'EEE.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Au vu des bénéfices qu'apportent à la formation GH les enseignants issus du monde professionnel, le comité recommande fortement d'intégrer au BA MTL des personnes également issues des métiers du tourisme (dans toute leur diversité).
- 2 Les experts invitent à formaliser et systématiser les opportunités de formation continue pour les enseignants, ce qui apporterait un plus pour les enseignants, les étudiants et les formations MTL et GH.
- 3 Le comité invite fortement les enseignants à introduire des demandes pour enrichir le fonds de la bibliothèque. Pour pallier la difficulté d'absence de long terme, le comité propose de réfléchir à des alternatives, par exemple une gestion du prêt par les étudiants (UE Citoyenne) ou dans la même philosophie que celle développée à la cantine.
- 4 Il est nécessaire de formaliser et systématiser les données récoltées et leur utilisation pour l'amélioration des programmes.



## 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 document d'autoévaluation a été réalisé de manière participative et conviviale. Le document semble complet et honnête. De plus, les ateliers ont été mis en place et animés de manière très créative.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 2 L'analyse SWOT présentée est basée sur les 6 axes du plan stratégique de la Haute École : accompagnement des étudiants ; cœur de métier ; qualité des infrastructures ; management participatif ; relations avec le secondaire ; formation continue et recherche. Le tableau de l'analyse SWOT figurait en annexe de la documentation fournie aux experts, tandis que l'analyse SWOT présentée dans le dossier d'autoévaluation n'était pas au format traditionnel, bien qu'elle présentait les principales forces et faiblesses ainsi que les opportunités et risques.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 3 Le comité a remarqué quelques imprécisions dans le vocabulaire utilisé dans le plan d'action présenté dans le DAE, par exemple, « résultats » au lieu de moyens ; parfois, le responsable est identifié mais pas toujours les acteurs. Sur le fond, le plan d'action est clair et les échéances sont réalistes.

### RECOMMANDATION

- 1 Il est conseillé de continuer les efforts pour l'amélioration de la qualité des programmes, de continuer les démarches de qualité interne et de poursuivre la dynamique d'autoévaluation, qui ne peuvent être efficaces que si elles sont partagées.

## Conclusion

Le comité a pu constater une réelle volonté de placer l'étudiant au cœur du travail de la Haute École. Les sections MTL et GH sont à taille humaine et les classes sont petites, ce qui permet d'accorder un niveau élevé d'attention individuelle à chaque étudiant. Néanmoins, la taille de la section peut aussi être une faiblesse, du fait du manque de ressources qui peuvent parfois causer des soucis dans la pertinence de l'enseignement. Il est important de noter que les tendances en tourisme et gestion hôtelière sont de plus en plus éphémères, et il est donc très important de se tenir à jour régulièrement.

Il a été remarqué qu'il y a un certain manque de clarté concernant l'apprentissage des langues ; le comité n'est pas certain des avantages pour les étudiants d'apprendre quatre langues – dont aucune ne semblait maîtrisée au niveau requis à la sortie.

Cependant, la Haute École dispose de nombreux systèmes pour aider à assurer la réussite des étudiants et ceux-ci semblent être bien utilisés et bien reçus. En outre, la section semble mettre en esprit l'accent sur la qualité, ce qui est apprécié par le comité, mais elle a encore du travail à faire pour assurer l'amélioration continue des programmes, notamment en intégrant les réactions des étudiants et des membres de la profession, c'est-à-dire qu'il faut mobiliser toutes les parties prenantes.

Comme indiqué précédemment, l'école place l'étudiant au cœur de son travail, mais il semble parfois que la pédagogie utilisée ne prépare pas complètement les étudiants aux métiers d'aujourd'hui, et encore moins à ceux de demain. Il semble également au comité que le travail de TFE pourrait être amélioré, en laissant plus de place à l'étudiant pour qu'il puisse s'exprimer et démontrer un apprentissage plus complètement que ce qui est actuellement permis. Il est important et pertinent de former les étudiants à acquérir un sens critique et d'analyse afin d'intégrer le monde professionnel.

Le comité reconnaît les améliorations que la section a entreprises pour améliorer les résultats de ses étudiants autour des services d'appui transversaux et l'encouragement à poursuivre ses efforts.

Le comité a remarqué qu'un projet de déménagement et de nouvelle orientation du cursus tend à freiner l'évolution de la formation actuelle. La disparition de l'établissement affaiblirait une ville déjà fragilisée par un environnement social défavorisé et freinerait les possibilités d'études pour les familles à faible revenus (il est plus facile d'étudier en restant chez soi qu'en allant ailleurs). Même si la décision finale sur ces deux chantiers (déplacement de la formation et ouverture d'une nouvelle habilitation) appartient aux politiques, le comité est d'avis que le rôle d'ascenseur social de la HELHa à La Louvière est essentiel et que la formation en tant que telle a un avenir.

# 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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point	Observation de fond

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

Vincent CAPPELIEZ  
Directeur-Président adjoint

Nom et signature du  
coordonnateur de l'autoévaluation

Virginie KLON

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