



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Gestion hôtelière

Haute École de la Province de Namur  
(HEPN)

Audrey MILTON

Timothée CHARPENTIER  
Freddy MENASCHE  
Katleen VOS

28.06.2019

## Table des matières

Gestion hôtelière : Haute École de la Province de Namur .....	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.....	10
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 .....	15
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

# Gestion hôtelière : Haute École de la Province de Namur

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 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 5 et 6 décembre 2018 à la Haute École de la Province de Namur, sur l'implantation de Namur, 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 six représentants des autorités académiques, vingt membres du personnel, treize étudiants, six diplômés et six 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 comité<sup>1</sup>

- Audrey MILTON, experte en gestion de la qualité et présidente du comité
- Timothée CHARPENTIER, expert étudiant
- Freddy MENASCHE, expert de la profession
- Katleen VOS, experte paire

---

<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

- Très bonne réputation
- Cadre exceptionnel
- Proximité du Centre de Technologies Avancées (CTA)
- Hôtel d'application – Château de Namur
- Utilisation de la Plateforme numérique Ebac-connect pour communication et supports de cours
- Enseignants engagés
- La HE prépare de bons futurs managers
- Nombre assez important d'étudiants inscrits

### OPPORTUNITÉS

- Projet de création du bachelier « Gestion hôtelière orientation Arts Culinaires »
- 
- Profiter de mobilités Erasmus : stages et formation pour étudiants et enseignants pour ouvrir les horizons plus loin
- Projet de renouvellement de certaines infrastructures
- Ouvertures et internationalisation de la HEPN

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de « culture qualité »
- Consultation insuffisante des parties prenantes concernant le développement de la stratégie de la section
- Directeur peu présent et sinon de manière informelle
- Hôtel d'application – uniquement château de Namur
- Le château n'est pas impliqué dans le processus qualité
- Bibliothèque à accès limité et ressources peu à jour
- Sous-utilisation de plateforme numérique Ebac-connect pour activités d'*e-learning*
- Certaines infrastructures vétustes
- Accessibilité de l'école en transport public
- Focus des efforts sur le projet de bachelier « Gestion hôtelière orientation Arts Culinaires »
- Manque d'incorporation des dernières tendances dans le secteur dans le cursus risquant une formation datée
- Manque de suivi par la direction des nombreux problèmes organisationnels et des requêtes introduites
- Pas assez de contacts avec le monde professionnel

### MENACES

- Projet « Arts Culinaires » : répond-t-il aux besoins du marché réel actuel ?
- Forte dépendance au PO de la Province
- 
-

- 1 Le comité conseille de s'appuyer sur tous les acquis de la Haute École pour porter la formation GH encore plus loin, encore plus haut et encourage la construction d'une approche dynamique de l'excellence. Pour y parvenir, le comité estime qu'il est résolument nécessaire de mettre en place une stratégie. Pour créer celle-ci le comité estime qu'il est nécessaire de solliciter toutes les équipes pour la création d'un plan stratégique et s'interroger sur le lien entre ces orientations et leur cœur de métier.
- 2 De plus, le comité recommande à la Haute École de réorganiser ses priorités au moment de formuler cette stratégie et avec l'appui d'une démarche qualité englobante. La mise en place du cursus « Arts Culinaires » est-il la première priorité ?
- 3 Si la Haute École maintient la volonté d'ouvrir une orientation « Arts culinaires », le comité estime que ce programme devrait être élaboré sur base d'une concertation plus soutenue et plus structurée avec toutes les parties prenantes concernées, via des « focus groups » ou un comité consultatif.
- 4 Le comité invite la Haute École à formuler plus clairement ses démarches qualité pour le long terme en clarifiant les missions de la personne chargée des démarches qualité, en lui octroyant le temps nécessaire pour ce travail et en lui offrant le soutien nécessaire pour réaliser ces missions et atteindre les objectifs. À ce niveau, le soutien explicite de la direction est indispensable.
- 5 Le comité invite ce bachelier GH à adopter une approche plurifocale pour s'assurer que l'atout majeur que représente le château de Namur ne devienne une faiblesse et que celle-ci démotive la créativité des étudiants. Il est important que les étudiants soient bien informés des différents modèles hôteliers actuels et pas uniquement celui du château de Namur.
- 6 Pour s'assurer que la formation fournie reste pertinente sur le long terme, le comité invite à être vigilant aux derniers développements de la recherche en GH et à inclure des démarches pédagogiques innovantes.
- 7 Le comité invite fortement l'établissement à se pencher sur la question de l'enseignement des langues, en réfléchissant aux modalités qui permettraient à chaque étudiant de tirer le meilleur parti des activités d'apprentissage, comme par exemple, des groupes de niveaux et la possibilité d'accès accru au CTA.
- 8 Le comité recommande d'alléger la charge de travail des étudiants et de permettre d'introduire dans le cursus les matières de gestion.
- 9 Le comité invite la section à s'interroger sur les moyens de porter à son plein potentiel l'initiative encore embryonnaire de soutien à l'entrepreneuriat. Cela pourrait éventuellement se réaliser en s'appuyant sur les ressources ou l'expérience développée en d'autres lieux de la HEPN/en FWB.
- 10 Le comité estime qu'il serait fort intéressant de porter l'épreuve intégrée un pas plus loin, soit en amenant les étudiants à exercer leur créativité de manière plus affirmée sur base du budget du Château de Namur (à percevoir comme un outil plus qu'une fin en soi), soit en ouvrant de nouvelles possibilités, par exemple : réaliser des études budgétaires à partir d'autres établissements, réaliser des travaux avec une autre question de base (plus marquée Marketing / GRH...), ou faire des analyses croisées entre plusieurs établissements sur un même territoire géographique. Quelle que soit l'option privilégiée, le comité invite à accentuer la dimension d'esprit critique dans cet exercice. Dans l'épreuve intégrée, et de manière générale, le comité appelle à motiver la créativité du corps professoral et des étudiants, pour faire de cette ouverture à de nouvelles idées une véritable attitude.
- 11 Le comité invite à réfléchir aux modalités qui permettraient de rendre la bibliothèque plus accessible, par exemple en mobilisant les étudiants comme dans le mécanisme du tutorat.
- 12 Le comité souhaite que ce rapport apporte à la HEPN des pistes utiles pour la guider dans son évolution constante.
- 13 Le comité invite le développement de la recherche, le service à la collectivité et la participation à la vie civile.

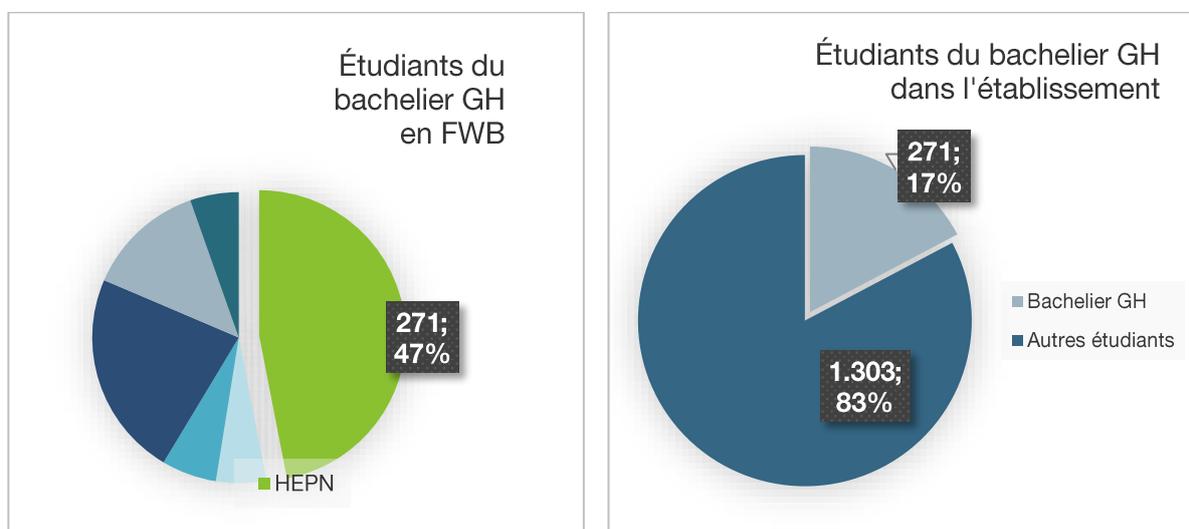
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Namur (HEPN) relève de l'Enseignement officiel neutre subventionné. Son Pouvoir Organisateur – La Province de Namur – est constitué du Collège provincial et du Conseil provincial. La Haute École fait partie du Pôle académique de Namur. Son siège social est le Campus Provincial que se situe à rue Henri Blès, 192 – 5000 Namur.

Le budget de la Haute École est composé d'une allocation de la Fédération Wallonie-Bruxelles et des recettes de frais d'études d'étudiants. La Haute École peut compter également sur l'aide de son Pouvoir Organisateur pour certains services.

La Haute École offre un enseignement de type court, proposant des bacheliers, des bacheliers de spécialisation et de la formation continuée. Elle compte trois catégories – Agronomique, Economique et Paramédicale. Le bachelier en Gestion Hôtelière est organisé au sein de la catégorie économique de la Haute École et les cours sont dispensés sur le site de la Citadelle de Namur au sein du Campus Hôtelier, constitué également de l'École Hôtelière de la Province de Namur (EHPN), du Centre de Technologies Avancées (CTA) et de l'hôtel d'application Château de Namur). Les autres programmes organisés dans la catégorie sont : Assistant de direction, Coopération internationale et Conseiller en développement durable.

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 section gestion hôtelière (GH) de la HEPN dispose d'atouts notables, par exemple, une réputation assurée, un cadre exceptionnel (le Château de Namur et le regroupement sur ce campus hôtelier) et des enseignants plutôt engagés. Les étudiants ont fait le choix de venir dans cette école plutôt qu'une autre pour des raisons qui ne sont pas forcément liées à la proximité géographique.
- 2 La Haute École s'applique actuellement à développer une réflexion stratégique au niveau institutionnel. Pour le moment, les équipes de ce bachelier en GH sont peu sollicitées dans le processus d'élaboration du plan stratégique « Haute École ». En particulier, elles ne sont pas amenées à s'interroger sur le lien entre les orientations qui y sont formulées et leur cœur de métier (ni entre les liens qui pourraient unir le plan stratégique de la Haute École et le plan stratégique développé dans le dossier d'autoévaluation). Tout cela semble assez déconnecté.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 3 Le directeur de catégorie s'efforce de se rendre disponible ; il est cependant peu présent sur le site. Aux yeux du comité, il paraît dès lors difficile de fédérer une équipe autour d'un projet commun qui dépasse la gestion courante.
- 4 Au niveau de la section, le travail est actuellement réalisé sur un plan opérationnel plutôt que stratégique (cela s'illustre tant au niveau du management (qui gère essentiellement les affaires courantes, comme évoqué ci-avant) que de la communication interne).
- 5 La section GH dépend de la HEPN et de son Pouvoir Organisateur (la Province de Namur). Cette réalité peut rendre plusieurs procédures lourdes en termes administratifs et financiers.

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

- 6 À l'heure actuelle, la fonction de coordination qualité permet essentiellement de répondre aux demandes de l'AEQES (par exemple la préparation du dossier d'autoévaluation et l'organisation de la visite d'évaluation externe). Mais le comité estime que le rôle de coordination qualité a vocation à dépasser ce moment et cette approche un peu « administrative ».

- 7 Le comité n'a pas été en mesure de distinguer une démarche qualité nette. Si, d'emblée, l'établissement a témoigné de nombreuses attentes vis-à-vis des conclusions de cette évaluation externe, le comité s'interroge cependant sur le pilotage de la suite du processus. Concrètement, le comité n'a pas distingué comment, une fois que les recommandations auront été émises et que le plan d'action aura été formulé, comment la section s'assurera que les actions planifiées soient réalisées et comment la section impliquera les enseignants et les autres parties prenantes dans cette dynamique.

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

- 8 La direction a pour projet de créer une nouvelle orientation dans le bachelier GH, intitulée « Arts culinaires ». Ce projet a été élaboré sur base de comparaison avec d'autres établissements et de discussions plutôt informelles avec le milieu professionnel et les étudiants, mais sans concertation approfondie avec l'équipe enseignante et sans une étude des besoins du marché.

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

- 9 La section GH utilise de manière régulière la plateforme en ligne « Ebac-connect » pour rendre disponibles les supports de cours. À ce stade, la plateforme n'est pas utilisée pour des apprentissages de type *e-learning*. En outre, sur Ebac-connect, l'emploi du temps n'est pas interactif, ce qui est peu pratique. Les étudiants bénéficient d'une adresse e-mail institutionnelle mais ces adresses professionnelles ne sont pas utilisées habituellement par les étudiants avec le résultat qu'ils manquent certaines informations.
- 10 La section offre 3 modules de méthodologie pour aider les étudiants à réussir leur parcours.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité conseille de s'appuyer sur tous les acquis de la Haute École pour porter plus haut la formation GH en élaborant une approche dynamique de l'excellence. Pour y parvenir, le comité estime qu'il est résolument nécessaire de formuler une stratégie explicite. Pour créer cette stratégie (concrétisé sous la forme d'un plan stratégique propre à la section), le comité estime qu'il est nécessaire de solliciter toutes les équipes pour la création du et s'interroger sur le lien entre ces orientations et leur cœur de métier.
- 2 Le comité recommande d'assurer la présence du directeur de catégorie sur le site pour fédérer une équipe autour des projets. Le comité conseille également de formaliser les communications internes pour développer un esprit d'équipe.
- 3 Le comité invite la Haute École à formuler plus clairement ses démarches qualité pour le long terme en clarifiant les missions de la personne chargée des démarches qualité,

en octroyant le temps nécessaire pour ce travail et en offrant le soutien nécessaire pour réaliser ces missions. À ce niveau, le soutien explicite de la direction serait particulièrement secourable.

- 4 Vu l'ampleur et l'impact du projet d'ouverture du bachelier GH à orientation « Arts Culinaires », le comité estime que cette orientation devrait être élaborée sur base d'une concertation plus soutenue et plus structurée avec toutes les parties prenantes concernées, par exemple via des *focus groups* ou un comité consultatif. Outre le programme en lui-même, le comité conseil de s'interroger sur son intégration par rapport à l'offre de formation existante.
- 5 Le comité recommande l'expansion de l'usage d'Ebac-connect à l'*e-learning* et, plus ponctuellement, de rendre l'emploi du temps interactif sur cette interface. Également le comité propose d'intégrer dans les 3 modules propédeutique une sensibilisation des étudiants en bloc 1 à l'utilisation de l'adresse courriel professionnelle.

## 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 programme en GH dispensé par la HEPN a le privilège de travailler en étroite collaboration avec le Château de Namur. Cela donne une dimension exceptionnelle à la formation : les étudiants ont un accès direct aux chiffres réels et ils effectuent des stages d'observation dans cet établissement intéressant. Il est toutefois important d'être conscient des limites de cette force : le risque d'avoir une approche trop mono-focale ou celle d'étouffer la créativité étudiante. Les étudiants sont formés à un certain type de GH et à un certain type de clients, mais le comité n'a pas décelé une initiation aux autres modèles hôteliers.
- 2 La formation en GH dote les étudiants de contenus solides. Elle peut pour cela s'appuyer sur la compétence et l'expérience professionnelle et pédagogique de son corps enseignant.
- 3 La mobilité étudiante est très développée au niveau des stages. De ce fait, le comité s'est étonné que la mobilité soit mentionnée comme un objectif d'amélioration pour les prochaines années. En revanche, la mobilité enseignante, la mobilité académique des étudiants et la participation à des réseaux académiques sont trois aspects encore peu exploités dans cette section.
- 4 Le réseau alumni est étoffé et actif dans la vie de l'école

#### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 1 La Haute École tire parti de la bonne réputation du Château de Namur (quant à son restaurant, ses salles de réunions, ses chambres) ; il s'agit d'un atout majeur en termes de visibilité. La section GH communique en externe à travers le site web de la Haute École. L'information est fournie au public par le biais des JPO (journées portes ouvertes), des salons étudiants, du site internet de la Haute École ainsi que les réseaux sociaux ; cette communication mentionne notamment les visites et voyages organisés pour les étudiants.
- 2 La stratégie de concertation et de communication de la section est dirigée vers les futurs étudiants. En revanche, le comité constate peu d'échanges vers les écoles secondaires, en particulier pour expliciter les attentes au niveau supérieur.
- 3 En ce qui concerne l'information du public, la formation GH utilise surtout le site web de la haute école et les réseaux sociaux. La formation GH est aussi présente dans la presse et sur les salons SIEP. Pour les (futurs) étudiants, des journées portes ouvertes et cours sont proposés.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite ce bachelier GH à adopter une approche plurifocale pour assurer que l'atout majeur que représente le Château de Namur ne devienne pas une faiblesse qui étouffe la créativité des étudiants. Le comité conseille à la section de s'assurer que les étudiants soient exposés à différents modèles d'hôtellerie.
- 2 Pour s'assurer que la formation fournie reste pertinente sur le long terme, le comité invite à être vigilante aux derniers développements de la recherche en GH et à inclure des démarches pédagogiques innovantes.
- 3 Concernant la mobilité, les aspects qui pourraient être repensés sont : la mobilité enseignante, la mobilité académique avec d'autres hautes écoles partenaires ou encore la participation à des réseaux d'autres écoles supérieures.

## 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 Les acquis d'apprentissage du programme sont définis par les enseignants dans le respect du référentiel de compétences et présenté aux étudiants en début d'activité.
- 2 Les étudiants sont informés des acquis d'apprentissage du programme de bachelier en GH essentiellement via le site internet, le secrétariat et les professeurs.
- 3 Les langues sont une dimension importante de la formation en GH proposée par cet établissement. Le niveau d'exigence est élevé dans plusieurs cours de langues. Cependant, le niveau des étudiants à la sortie ne répond pas encore parfaitement aux exigences et objectifs visés (en particulier en néerlandais) et il y a parfois une tendance trop prononcée à se concentrer sur les langues.
- 4 Le CTA est une ressource incontournable pour la formation, surtout pour l'apprentissage de langues d'une manière réaliste et fondé dans le métier de gestion hôtelière.
- 5 Le comité a constaté que l'épreuve intégrée est limitée à la création d'un budget du Château de Namur. Cette activité permet aux étudiants de travailler avec des données réelles ; néanmoins, le travail étant limité à la budgétisation, celui-ci ne laisse pas l'opportunité pour l'étudiant de se dépasser et l'activité ne représente pas une culmination de toutes les compétences acquises au long du cursus..

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

- 6 Différents types de stages sont organisés pendant la formation : en bloc 1 il y a des « mini-stages » de 2 ou trois jours d'observation et des stages de 4 semaines dans un restaurant d'hôtel extérieur à l'établissement, choisi par l'étudiant. En bloc 2 suivent des stages en réception ou administration hôtelière dans d'autres institutions. Le deuxième quadrimestre en bloc 3 est consacré à un stage de 15 semaines. La section est bien consciente du fait que les étudiants ont des difficultés à trouver un stage pour une période limitée à un mois.
- 7 Les stages et les visites d'hôtels réalisées dans le cadre des activités d'enseignement permettent aux étudiants de découvrir des approches hôtelières variées. Cependant, comme ils n'ont pas la possibilité d'expérimenter une palette excessivement large de concepts, il est important que les dernières tendances soient effectivement intégrées/abordées au cours de la formation.

- 8 Ebac-connect n'est pas utilisé que pour la transmission d'information. La plateforme pourrait être utilisée davantage pour buts pédagogiques incorporant par exemple l'*e-learning* ou le « *blended learning* ».
- 9 Le comité trouve que certaine UE n'atteignent pas toujours le niveau 6 du Cadre francophone de certifications en ce qui concerne l'autonomie de l'étudiant et le développement de l'esprit critique.
- 10 La recherche est très peu présente dans la formation, alors qu'il s'agit également d'un facteur essentiel d'un bachelier.
- 11 La mobilité étudiante est développée, mais la mobilité enseignante l'est beaucoup moins.
- 12 Les méthodes pédagogiques sont souvent classiques et traditionnelles. Les nouvelles technologies pédagogiques sont très peu utilisées.
- 13 Le monde professionnel est bien représenté dans la formation. C'est un facteur qui enrichit la formation pour les étudiants.

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

- 1 La progression des différentes UE a fait l'objet de plusieurs ajustements récents. Plusieurs enseignants se sont concertés pour réaliser des UE cohérentes. C'est un bel effort, qui a abouti à la création, par exemple, de l'épreuve intégrée en bloc 3. Il semblerait néanmoins que plusieurs aspects puissent encore être améliorés, en particulier au niveau de la charge de travail (qui devient beaucoup plus massive en bloc 3) et de l'introduction plus précoce aux matières liées à la gestion.
- 2 La formation en GH amène par nature à développer l'esprit entrepreneurial. À cette fin, un projet émerge pour soutenir l'entrepreneuriat des étudiants en bloc 2.
- 3 Il y a parfois des difficultés pour les étudiants en termes de charge de travail. Également des problèmes de planning qui mènent au fait que certains cours sont dispensés trop tard pour être efficaces et utiles pour les étudiants, surtout concernant les matières en gestion.

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

- 4 Le comité a constaté que la HEPN communique ouvertement des modalités d'évaluation à travers des fiches créées par unité d'enseignement, consultables sur le site internet de l'HEPN. Ici, l'on trouve aussi les conditions de réussite et d'échec.
- 5 Après chaque session d'examens, l'on offre aux étudiants la possibilité de consulter leurs copies. Il existe un système de remédiation adressé particulièrement aux étudiants du bloc 1.
- 6 Le défi de l'épreuve intégrée (EI) est exigeant et les professionnels sont impliqués dans l'évaluation et parfois l'encadrement de ce travail. Le comité est cependant interpellé par le fait que tous les étudiants doivent, depuis des années, réaliser exactement le même travail d'analyse budgétaire du Château de Namur. Les étudiants se distinguent

par leur capacité à créer et à présenter des données financières; l'élaboration de la dimension créative apporterait un bel atout complémentaire à leur profil.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite fortement l'établissement à se pencher sur la question de l'enseignement de langues, en réfléchissant aux modalités qui permettraient à chaque étudiant de tirer le meilleur parti des activités d'apprentissage en langue, comme par exemple, des groupes de niveaux et la possibilité d'accès élargi au CTA.
- 2 Le comité invite à réfléchir aux stratégies possibles pour allonger la durée des mini-stages. Il invite aussi à optimiser la pertinence de ces mini-stages au Château pour assurer que les étudiants tirent le meilleur parti de cette expérience, même si elle est de courte durée.
- 3 Pour permettre aux étudiants de découvrir des facettes du métier plus nombreuses encore qu'à l'occasion des stages, le comité propose de les encourager à exercer des jobs (extras) dans l'hôtellerie pendant leurs congés, en proposant par exemple une liste officielle d'établissements à la recherche d'externes.
- 4 Le comité recommande à la section de s'assurer que les dernières tendances technologiques soient incorporées dans la formation par exemple en utilisant davantage de l'e-learning et le CTA
- 5 Le comité recommande d'optimiser la charge de travail des étudiants en ajustant les plannings et d'introduire plus tôt dans le cursus les matières de gestion.
- 6 Le comité invite la section à s'interroger sur les moyens de porter à son plein potentiel l'initiative encore embryonnaire de soutien à l'entrepreneuriat étudiant. Cela pourrait éventuellement se faire en s'appuyant sur les ressources ou l'expérience développée à d'autres endroits de la HEPN ou en FWB.
- 7 Le comité estime qu'il serait fort intéressant de porter l'épreuve intégrée un pas plus loin, soit en amenant les étudiants à exercer leur créativité de manière plus affirmée sur base du budget du Château de Namur (à percevoir comme un outil plus qu'une fin en soi), soit en ouvrant de nouvelles possibilités, par exemple : réaliser des études budgétaires à partir d'autres établissements, réaliser des travaux avec une autre question de base (plus marquée Marketing / GRH...), ou faire des analyses croisées entre plusieurs établissements sur un même territoire géographique. Quelle que soit l'option privilégiée, le comité invite à accentuer la dimension d'esprit critique dans cet exercice. Dans l'épreuve intégrée, et de manière générale, le comité appelle à motiver la créativité du corps professoral et des étudiants, pour faire de cette ouverture à de nouvelles idées une véritable attitude.
- 8 Le comité invite à utiliser Ebac-connect comme outil pédagogique.
- 9 Le comité conseille fortement de développer l'esprit critique et de l'autonomie de l'étudiant pour assurer que les prérequis de niveau 6 sont atteints.
- 10 Le comité invite à s'engager dans des projets de recherche dans le secteur de la Gestion Hôtelière.
- 11 Le comité invite à développer les partenariats et à encourager la mobilité enseignante.

## 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 enseignante est composée d'une combinaison plutôt adéquate de professionnels et d'enseignants à temps plein.
- 2 Un budget dédié permet de financer la formation continue des enseignants, mais aussi des administratifs.
- 3 L'encadrement des stages est assuré par une personne qui a reçu pour ce faire une charge précise. Cela valorise son travail et cela lui a permis développer un réseau professionnel très important au profit de la section.

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

- 4 Le comité se réjouit que la HE établisse un plan de rénovation des auditoriums et d'installation d'un réseau wifi performant. Au vu des effectifs grandissants de ce bachelier, ces travaux paraissent en effet être une priorité.
- 5 Le centre de technologies avancées (CTA) est un très bon outil performant qui permet aux étudiants de travailler dans des situations quasi réelles du monde hôtelier en utilisant les dernières technologies et programmes. Ce centre mérite d'être davantage utilisé par la section.
- 6 La bibliothèque comporte des périodiques, des ouvrages et propose un accès à un catalogue en ligne des différentes ressources et documentation de la HEPN. Des ordinateurs sont mis à la disposition des étudiants du lundi au mercredi. Malheureusement, elle est peu accessible aux horaires qui conviennent aux étudiants.

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

- 7 Des dispositifs d'aide à la réussite sont mis en place et sont utilisés par un nombre assez conséquent d'étudiants, par exemple les modules psychopédagogiques et les tutorats pour les étudiants de bloc 1.
- 8 Le bâtiment n'est pas accessible aux personnes à mobilité réduite.

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

- 9 La section GH collecte et analyse des informations qu'elle obtient au travers d'enquêtes ponctuelles. Cette collecte et cette analyse gagneraient à être formalisées et systématisées.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité conseille d'être vigilant quant au fait qu'une seule personne est en charge des stages et de l'encadrement des étudiants.
- 2 Le comité encourage à continuer à avancer sur le plan d'amélioration de l'infrastructure.
- 3 Le comité conseille d'utiliser davantage le CTA pour les étudiants.
- 4 Le comité invite à réfléchir aux modalités qui permettraient de rendre la bibliothèque plus accessible, par exemple en mobilisant les étudiants comme dans le mécanisme du tutorat.

## 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 comité tient à souligner l'important travail qui a été réalisé pour rédiger le dossier d'autoévaluation. Il aurait été souhaitable que la réalisation de ce dossier soit davantage soutenue par l'ensemble de l'équipe.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 2 L'analyse des forces et des faiblesses du programme présentée dans le dossier d'autoévaluation est un peu limitée, surtout concernant les opportunités et les menaces. Ici aussi, il aurait été souhaitable que la réalisation de cette SWOT soit soutenue par l'ensemble de l'équipe.

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

- 3 Le comité estime que le plan d'action a été créé pour les experts et pas pour l'institution.
- 4 Le comité perçoit le risque que la création de la nouvelle orientation « Arts Culinaires » phagocyte des énergies et risque de laisser de côté les autres chantiers importants.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite à mettre tout en œuvre pour que ce document guide la section dans ses démarches futures.
- 2 Le comité conseil d'être particulièrement attentifs aux risques posés par le projet « Arts Culinaires ».

## Conclusion

Sur base de l'analyse des cinq critères mentionnés ci-dessus, à travers le dossier d'autoévaluation, des visites des infrastructures et des entretiens avec toutes les parties prenantes, le comité d'évaluation a constaté qu'il existe une forte motivation de tout un chacun à délivrer un enseignement hôtelier de haut niveau, dans ce cadre exceptionnel de la Citadelle et du Château de Namur.

Malgré cette motivation à porter pour un enseignement d'excellence, le comité a néanmoins estimé qu'il manquait souvent un dernier pas dans les travaux demandés aux étudiants. Il est en effet primordial de rappeler qu'un bachelier en Gestion Hôtelière de niveau 6 doit former à un esprit critique, d'analyse et d'autonomie. En outre, la formation en GH se doit de préparer les étudiants à des métiers dans un monde qui évolue à une très grande vitesse. À ce titre, la stimulation à la créativité, l'ouverture et l'esprit d'initiative, la connaissance des langues étrangères sont des points essentiels afin d'atteindre ces objectifs. Afin de réussir cela, et dans une optique d'amélioration continue du programme, il est donc primordial

(1) de développer une stratégie pour la section GH,

(2) d'instaurer une politique de qualité qui soit portée par tous les partenaires

(3) de remettre en question les priorités quant aux actions, que ces actions émanent des recommandations de ce rapport ou de l'initiative de l'établissement – à ce titre, le comité remet en question le timing de l'ouverture du nouveau cursus « Arts Culinaires ». Et ce afin d'assurer tant l'efficacité que leur durabilité.

# 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
Critère 1	CA	2	L'élaboration du plan stratégique de la Haute Ecole est un processus bottom-up avec consultation de toutes les parties prenantes. Cela a été expliqué aux experts en décembre 2018, la première réunion plénière étant programmée fin janvier 2019

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

PIERRE LEPAS

Nom et signature du  
 coordonnateur de l'autoévaluation

V. Desamours

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