



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

Évaluation du *cluster*
Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière
en Fédération Wallonie-Bruxelles

ANALYSE TRANSVERSALE

Juin 2019

AEQES

Structure du document

L'analyse transversale se structure de la manière suivante :

- INTRODUCTION, rédigée par la Cellule exécutive de l'AEQES et reprenant les informations factuelles de cette évaluation ;
- RÉSUMÉ rédigé par le comité d'évaluation ;
- CONTENU de l'ANALYSE TRANSVERSALE, rédigé par le comité d'évaluation ;
- DOCUMENTATION et ANNEXES.

Avis au lecteur

Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation *Communauté française de Belgique* par l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles*.

La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation *Communauté française*, tandis que l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles* est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.

Les **bonnes pratiques** sont indiquées sur fond bleu. Il s'agit d'approches, souvent innovatrices, qui ont été expérimentées et évaluées dans les établissements visités et dont on peut présumer de la réussite¹.

Ces bonnes pratiques sont à resituer dans leur contexte. En effet, il est illusoire de vouloir trouver des solutions toutes faites à appliquer à des contextes différents.

Les **recommandations** formulées par les experts se retrouvent, en contexte, dans l'ensemble des chapitres de l'analyse transversale. Elles sont également reprises sous la forme d'un tableau récapitulatif à la fin de ce rapport, dans lequel les destinataires des recommandations ont été pointés.

Les **éléments contextuels et internationaux** ont été pointés sur fond vert. Ils mettent en avant certaines réalités relatées par les experts internationaux. Bien qu'émanant de contextes différents de celui de la FWB, ces pistes peuvent être éclairantes dans une dynamique de changement.

Ce document applique les règles de la nouvelle orthographe. Le masculin est utilisé à titre épïcène.

¹ Inspiré de BRASLAVSKY C., ABDOULAYE A., PATIÑO M. I., *Développement curriculaire et « bonne pratique » en éducation*, Genève : Bureau international d'éducation, 2003, p. 2.

Table des matières

Structure du document	3
Avis au lecteur	3
Table des illustrations	6
Liste des abréviations	6
Introduction	7
Résumé	13
Contenu de l'analyse transversale Management du tourisme et des loisirs – Gestion hôtelière	17
Composition du comité d'évaluation	18
Chapitre 1 : introduction	21
Contexte et enjeux liés aux mondes du tourisme, des loisirs et de l'hôtellerie	21
Offre de formation en Fédération Wallonie-Bruxelles	22
Chapitre 2 : dimension professionnalisante de la formation	25
Généralités	25
Formation en gestion	26
Formation en langues	27
Formation aux champs d'étude liées au tourisme / à l'hôtellerie	29
Formation aux logiciels utilisés par les professionnels du tourisme	30
Stages	31
Chapitre 3 : les bacheliers MTL/GH et le niveau 6	33
Exigences liées au niveau 6 du CFC	33
Niveau 5 - Brevet de l'enseignement supérieur	33
Niveau 6 - Bachelier	33
Caractéristiques du niveau 6	34
La recherche	34
Travail de fin d'étude (TFE) et épreuve intégrée (EI)	37
Autonomie et esprit critique	39
Chapitre 4 : outils et services d'aide à l'étudiant	40
Outils numériques (TIC)	40
Services d'aide aux étudiants	41
Mobilité (Erasmus et Erasmus+)	41
Chapitre 5 : gouvernance	43
Vision, missions, stratégies	43
Vers une politique de gestion RH moderne et adaptée	44
Formation continue des enseignants et personnel administratif	44
Éthique et développement durable	45
Communication externe	45
Chapitre 6 : gestion interne de la qualité	46

En synthèse : analyse SWOT des programmes évalués	48
Bibliographie sélective	49
Récapitulatif des recommandations	50
Documentation et annexes	57
Annexe 1 : offre de formation MTL et GH en Fédération Wallonie-Bruxelles.....	58
Annexe 2 : référentiel de compétences MTL (HE, 2018)	60
Annexe 3 : contenus minimaux MTL (HE, 2018)	63
Annexe 4 : référentiel de compétences GH (HE, 2018).....	65
Annexe 5 : contenus minimaux GH (HE, 2018).....	68
Annexe 6 : dossier pédagogique et profil professionnel MTL (EPS, 2017).....	70
Annexe 7 : ancien dossier pédagogique et ancien profil professionnel du bachelier en Tourisme (EPS, 2016)	79
Annexe 8 : note de synthèse relative à la modification du dossier pédagogique du bachelier en Management du tourisme et des loisirs (anciennement : bachelier en Tourisme), approuvée le 29/06/2017 par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale.....	88

Table des illustrations

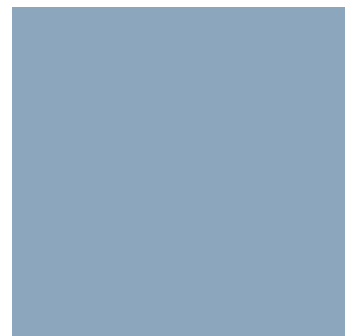
Figure 1	Nombre d'inscrits et de diplômés (MTL-GH ; HE ; 2016-2017).....	23
Figure 2	Nombre d'inscrits MTL et GH (HE et EPS le cas échéant ; 2016-2017).....	23
Figure 3	Nationalité des promotions entrantes MTL et GH (HE ; 2016-2017).....	24
Figure 4	Âge des promotions entrantes MTL et GH (HE ; 2016-2017).....	24

Liste des abréviations

AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
B1, B2, B3	Bloc 1, bloc 2, bloc 3 du bachelier (chaque bloc comporte 60 ECTS) B1, B2 : peut aussi faire référence au niveau de langue tel que défini dans le CECRL
BA	Bachelier
CECRL	Cadre Européen Commun de Référence des Langues
CFC	Cadre Francophone des Certifications
DP	Dossier pédagogique
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
EI	Épreuve intégrée
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EPS	(Établissement d')enseignement de promotion sociale
ESA-Namur	École supérieure des Affaires
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
GH	Gestion hôtelière
HE	Haute École
HECh	Haute École Charlemagne
HEG	Haute École Galilée
HEH	Haute École en Hainaut
HEL	Haute École de la Ville de Liège
HELdB	Haute École Lucia de Brouckère
HELHa	Haute École Louvain en Hainaut
HEPHC	Haute École provinciale de Hainaut – Condorcet
HEPN	Haute École de la Province de Namur
HERS	Haute École Robert Schuman
I.L.Fo.P.	Institut libre de formation permanente Namur
IETCPS	Institut d'enseignement technique commercial
Machtens	Institut Machtens – enseignement communal de promotion sociale
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
MTL	Management du tourisme et des loisirs
PP	Profil professionnel
PSSMB	PROMSOC Supérieur Mons-Borinage
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces)
TFE	Travail de fin d'études
UE	Unité d'enseignement
ULB	Université libre de Bruxelles

Introduction

rédigée par la Cellule exécutive de l'Agence



Cadre légal

L'exercice d'évaluation de la qualité du *cluster*² Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière en Fédération Wallonie-Bruxelles a été organisé par l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) et mené conformément aux termes du décret du 22 février 2008.

Champ évalué

Les formations organisées en Fédération Wallonie-Bruxelles dans les disciplines liées au tourisme, aux loisirs et à l'hôtellerie, sont au nombre de cinq. Deux de ces programmes font l'objet de la présente évaluation AEQES :

- Bachelier en Management du tourisme et des loisirs
- Bachelier en Gestion hôtelière : à partir de septembre 2019, l'intitulé complet sera : « Bachelier en Gestion hôtelière, orientation gestion »

En revanche, les trois programmes suivants sont exclus de cette évaluation :

- Bachelier en Gestion hôtelière, orientation Arts culinaires : organisé à partir de l'année 2019-2020 dans deux hautes écoles. Ce programme n'était donc pas encore ouvert en 2018-2019, année de l'évaluation externe organisée par l'AEQES.
- Brevet d'enseignement supérieur en Guide touristique - Guide régional : ce diplôme correspond au niveau 5 du Cadre francophone des Certifications. Il a été organisé pour la dernière fois en 2016-2017 dans chacun des deux établissements d'enseignement de promotion sociale qui le proposaient et n'était donc plus organisé en 2018-2019, année de l'évaluation externe organisée par l'AEQES.
- Master en Sciences et gestion du management du tourisme et des loisirs : ce master orphelin, organisé par une seule université (ULB), est attaché au *cluster* « Géo et environnement », dont l'évaluation initiale est prévue pour 2024-2025.

L'évaluation menée par l'AEQES porte donc uniquement sur les bacheliers en Management du tourisme et des loisirs (MTL) et sur les bacheliers en Gestion hôtelière (GH).

Hautes écoles

	Bachelier MTL	Bachelier GH
Haute École provinciale de Hainaut – Condorcet (HEPHC)	91	35
Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)	112	32
Haute École Galilée (HEG)	518	
Haute École en Hainaut (HEH)	100	
Haute École de la Ville de Liège (HEL)		76
Haute École Lucia de Brouckère (HELdB)	95	132
Haute École de la Province de Namur (HEPN)		271
Haute École Charlemagne (HECh)	349	31
x Haute École Robert Schuman (HERS)	72	

² Un *cluster* est un regroupement de programmes évalués ensemble par l'AEQES, conformément au plan décennal des évaluations. En ligne : http://www.aeqes.be/calendrier_intro.cfm (consulté le 21 juin 2019).

Enseignement de promotion sociale³

	Bachelier MTL	Bachelier GH
Institut d'enseignement technique commercial (IETCPS)	84	
Institut Machtens - enseignement communal de promotion sociale (Machtens)	59	
PROM SOC Supérieur Mons-Borinage (PSSMB)	48	
Ecole supérieure des Affaires (ESA-Namur) x Institut libre de formation permanente Namur (I.L.Fo.P.)	49	

Nombre total d'inscrits dans le cluster (HE et EPS)	Bachelier MTL : 1.577	Bachelier GH : 577
---	--------------------------	-----------------------

Les effectifs de MTL et GH représentent 1,77 % de la population étudiante inscrite en haute école en 2016-2017 (89.166 inscrits).

Autoévaluation

En 2017-2018, les établissements offrant ce programme d'études ont rédigé leur dossier d'autoévaluation au regard du référentiel d'évaluation AEQES⁴. Deux séances d'information ont été organisées par l'Agence afin de soutenir les coordonnateurs dans leur travail de préparation.

Les établissements ont transmis leur dossier d'autoévaluation à l'Agence en juin 2018. Ils ont ensuite rencontré une des coprésidentes du comité d'évaluation chargé de l'évaluation externe au cours d'un entretien préalable le 26 septembre, le 28 septembre ou le 11 octobre 2018 afin de préparer la visite du comité.

Composition du comité d'évaluation

Un groupe de travail mandaté par le Comité de gestion de l'AEQES a analysé et validé les candidatures d'experts selon la jurisprudence⁵ établie. Ce groupe a décidé de proposer la présidence du comité d'évaluation à Mmes Audrey MILTON et Catherine VANDEN BROECKE, qui ont accepté ce mandat. Les coprésidentes ont ensuite composé le comité sur la base de la liste des candidatures validées, en collaboration avec la Cellule exécutive.

Une présentation de chaque membre du comité d'évaluation est disponible en page 14 du présent document.

Il importe de préciser que les experts sont issus de terrains professionnels différents et n'ont pas de conflits d'intérêts avec les établissements qu'ils ont visités.

³ Depuis 2018-2019, le programme MTL a cessé d'être proposé dans les trois établissements d'EPS suivants (qui maintiennent toutefois leur habilitation à l'organiser) : les Cours de Promotion sociale d'Uccle (CPSU) ; l'Institut d'enseignement de promotion sociale de la Communauté française Uccle-Anderlecht-Bruxelles (IEPSCF Uccle) ; ainsi que l'École d'arts et métiers Erquelines (AMEPS) en codiplomation avec l'Institut supérieur Plus Outre (ISPO).

⁴ Le référentiel AEQES et son guide d'accompagnement sont téléchargeables au lien suivant : http://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 21 juin 2019).

⁵ Disponible sur <http://aeqes.be/documents/20171011AEQESJurisprudenceGTExperts.pdf> (consulté le 21 juin 2019).

Chaque expert a signé un contrat d'expertise avec l'AEQES pour la durée de la mission ainsi qu'un code de déontologie⁶. Outre les dossiers d'autoévaluation des établissements qu'il était amené à visiter, chaque expert a reçu une documentation comprenant le *Guide à destination des membres des comités d'experts*⁷ ainsi que divers décrets et textes légaux relatifs aux matières visées par l'exercice d'évaluation.

Les 24, 25 et 26 septembre 2018, la Cellule exécutive de l'AEQES a organisé un séminaire de formation à l'intention des experts des différentes évaluations menées par l'Agence en 2018-2019 afin de les préparer à la mission d'évaluation. Dans ce cadre, ont été abordés le contexte général de l'exercice, le cadre légal, la méthodologie et les objectifs visés.

Lieux et dates des visites

Les visites dans les établissements concernés se sont déroulées selon le calendrier suivant :

Haute École en Hainaut (HEH)

Tournai, les 18 et 19 octobre 2018

Haute École de la Ville de Liège (HEL)

Liège, les 23 et 24 octobre 2018

École supérieure des Affaires Namur / Institut libre de formation permanente de Namur (ESA-I.L.Fo.P.)

Namur, les 8 et 9 novembre 2018

Haute École provinciale de Hainaut - Condorcet (HEPHC)

Mons, les 20 et 21 novembre 2018

Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)

La Louvière, les 22 et 23 novembre 2018

Haute École Galilée (HEG)

Bruxelles, les 26 et 27 novembre 2018

Haute École Lucia de Brouckère (HELdB)

Bruxelles, les 29 et 30 novembre 2018

Haute École de la Province de Namur (HEPN)

Namur, les 5 et 6 décembre 2018

Haute École Robert Schumann et Haute École Charlemagne (HERS-HECh)

Libramont, Verviers et Liège, les 12, 13 et 14 décembre 2018

Institut d'enseignement technique commercial (IETCPS)

Charleroi, les 10 et 11 décembre 2019

PROMSOC Supérieur Mons Borinage (PSSMB)

Mons, les 14 et 15 janvier 2019

Institut Machtens

Bruxelles, les 17 et 18 janvier 2019

⁶ Téléchargeable sur : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=131 (consulté le 28 septembre 2017).

⁷ AEQES, *Guide à destination des membres des comités d'experts*, Bruxelles, AEQES, 2017, 40 pages.
Téléchargeable sur : <http://aeqes.be/documents/20170616GuideExpertsV31.pdf> (consulté le 28 septembre 2017).

Dans un souci d'équité de traitement, quelle que soit l'entité visitée, chaque groupe de personnes (professeurs, étudiants, etc.) a eu, avec les experts, un temps d'entretien de durée équivalente.

Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports d'évaluation

Chaque visite a donné lieu à la rédaction d'un rapport préliminaire par le comité d'évaluation. L'objectif de ce rapport était de faire, sur la base du dossier d'autoévaluation et à l'issue des observations relevées lors des visites et des entretiens, des constats, analyses et recommandations en regard de chacun des cinq critères du référentiel AEQES.

En date du 23 avril 2019, les rapports préliminaires ont été transmis aux autorités académiques/directions et au(x) responsable(s) qualité de chaque établissement. Les établissements ont disposé d'un délai de trois semaines calendrier avant de faire parvenir aux experts leurs observations éventuelles via la Cellule exécutive de l'Agence. S'il y avait des erreurs factuelles, des corrections ont été apportées. Les observations de fond ont été ajoutées au rapport d'évaluation pour constituer le rapport d'évaluation mis en ligne sur le site internet de l'AEQES le 28 juin 2019.

Plans d'action et suivi de l'évaluation

Dans les six mois qui ont suivi la publication des rapports d'évaluation sur le site internet de l'Agence, chaque établissement concerné publiera un plan d'action sur son site internet et l'a transmis à l'Agence.

Une évaluation continue est prévue après six années. Son objectif est de mesurer l'atteinte des résultats visés dans le plan d'action, la progression de la culture qualité dans l'entité et la pertinence d'un nouveau plan d'action actualisé.

Analyse transversale

Le comité d'évaluation a également été chargé de dresser une analyse transversale de l'offre de formation en Management du tourisme et des loisirs et en Gestion hôtelière au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette analyse consiste en une évaluation globale de la situation du cursus évalué en FWB, en regard du contexte européen et des défis auxquels sont confrontées ces formations à court et moyen termes. Il comprend également un relevé de bonnes pratiques, une identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces du cursus évalué ainsi que la liste des recommandations adressées par les experts aux diverses parties prenantes de l'enseignement supérieur.

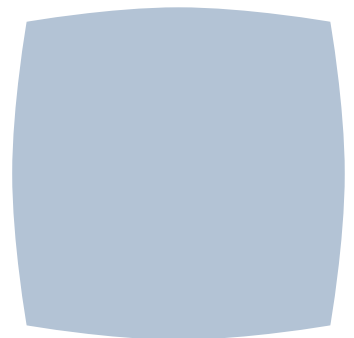
Le 19 juin 2019, l'analyse transversale a été présentée par les coprésidentes du comité d'évaluation aux établissements évalués, aux membres du Comité de gestion de l'AEQES et aux représentants de l'ARES. La présentation a donné lieu à un temps de questions-réponses.

L'analyse transversale est adressée au Ministre de l'enseignement supérieur, à la commission Enseignement supérieur du Parlement de la Communauté française, au Conseil d'administration de l'Académie de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (ARES), et à l'ensemble des établissements évalués.

Elle est également téléchargeable sur le site de l'AEQES depuis le 28 juin 2019.

Résumé

rédigé par le comité d'évaluation



Les bacheliers Management du tourisme et des loisirs (MTL) et Gestion hôtelière (GH) se trouvent confrontés à une rapide et constante évolution de leurs secteurs respectifs. Face à cela, les établissements d'enseignement supérieur doivent pouvoir assurer une formation répondant aux nouvelles exigences du monde touristique et hôtelier à la recherche de personnes capables d'occuper différents types de postes de gestion. À ce titre, le comité recommande que les bacheliers MTL et GH veillent à dépasser le stade de formation opérationnelle pour intégrer davantage les compétences de gestion et correspondre dès lors mieux à leurs libellés et objectifs. Pour cela, il faut que le positionnement des bacheliers soit clairement articulé dans le plan stratégique des formations : l'établissement choisit-il de former ses étudiants en vue d'une carrière à l'international, au national ou au local ? Et, dans le cas du tourisme, privilégie-t-il le tourisme émetteur ou récepteur ? Pour répondre aux défis actuels, le comité insiste également sur l'importance pour les étudiants d'atteindre, à la fin de leurs études, le niveau 6 du Cadre Francophone de Certifications en permettant à l'étudiant de développer ses capacités d'autonomie et de sens critique (qualités particulièrement appréciées par les professionnels). Pour cela, le comité souhaite que l'apprentissage de la démarche scientifique critique (c'est-à-dire de l'attitude propre à la recherche) soit présent de manière plus affirmée au sein des cursus. Cette recommandation touche à la fois aux conditions de travail (mettre à disposition des étudiants et des enseignants un maximum d'outils et d'opportunités : accès à des ressources spécialisées physiques ou virtuelles, logiciels appropriés, participation à des réseaux et des colloques...) et aux activités d'apprentissage. À ce titre, la réalisation du TFE/EI est une étape fondamentale : elle requiert une attention toute particulière et le comité a formulé plusieurs pistes dans ce document pour garantir que cette épreuve embrasse un degré suffisant de complexité et de pertinence pour chaque étudiant.

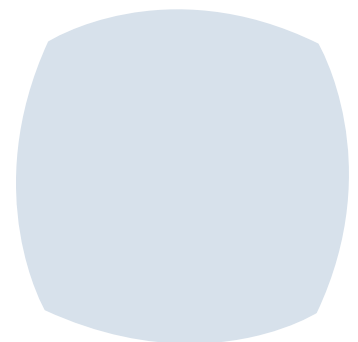
Travailler dans le monde du tourisme et de l'hôtellerie implique inévitablement de pouvoir être capable de communiquer aisément avec un client non francophone. L'apprentissage de langues est donc indispensable, mais il s'agit de faire le choix des langues à enseigner et de

leur nombre. Cette question est fortement liée à la stratégie et au positionnement du cursus (international, national, local). Si l'établissement a opté pour un positionnement national, en Belgique l'apprentissage du néerlandais est primordial pour le tourisme récepteur. Suivant la décision stratégique liée au profilage de la formation, le comité peut considérer qu'une formation offrant des rudiments dans un éventail de langues soit aussi appropriée qu'une formation concentrée sur deux langues pertinentes. L'enseignement de ces langues sera prodigué en prenant en considération les besoins du monde professionnel, pour que le diplômé acquière les compétences utiles pour travailler aisément dans un contexte multilingue.

Comme signalé plus haut, l'évolution rapide et constante des secteurs du tourisme et de l'hôtellerie implique que les bacheliers forment des étudiants à la pointe de la connaissance de ces secteurs. Pour répondre à cette exigence, le comité recommande aux établissements d'impliquer de manière continue le monde professionnel dans les cursus concernés, que ce soit en intégrant dans l'équipe professorale des enseignants expérimentés dans les domaines, en invitant régulièrement des professionnels extérieurs, en favorisant le contact des étudiants avec les diplômés ayant acquis de l'expérience ou en tirant profit des opportunités de mobilité offertes par des programmes comme Erasmus et Erasmus+. Il en va de la garantie de donner un maximum d'atouts aux étudiants pour qu'ils puissent décrocher un emploi de gestionnaire dans les secteurs touristique et hôtelier, que ce soit en Belgique ou à l'étranger.

Contenu de l'analyse transversale Management du tourisme et des loisirs – Gestion hôtelière

rédigé par le comité d'évaluation



Composition du comité d'évaluation

Mme Audrey MILTON, experte en gestion de la qualité et coprésidente du comité

Docteur en Sciences de gestion, Audrey Milton a plus de 20 ans d'expérience dans l'enseignement supérieur au niveau international, ayant occupé les postes de Directeur adjoint de la Faculté de Droit, Business et Arts Créatifs et Tourisme en Australie, de Directeur des programmes internationaux de Comptabilité en Chine, de Directeur du développement international en Écosse, et d'enseignant-chercheur contractuel en France. Elle est actuellement responsable d'accréditation internationale à l'Institut d'Administration des Entreprises, Université Clermont Auvergne. Elle dispose en outre d'une grande expérience dans l'évaluation de la qualité de l'enseignement et de la recherche au niveau international.

Mme Catherine VANDEN BROECKE, experte de la profession et coprésidente du comité

Docteur en Sciences de l'Université libre de Bruxelles, Catherine Vanden Broecke a consacré la première partie de sa vie professionnelle à la recherche scientifique en Belgique et à l'étranger. Son amour pour sa ville natale, Tournai, reste cependant intact et, dans la mesure de ses disponibilités, elle met ses compétences au service du monde culturel tournaisien.

En 1995, elle entre à l'Office du Tourisme de Tournai et y exerce diverses fonctions (accueil, participation à des salons professionnels, organisation d'expositions...). De 1998 à 2014, elle contribue activement à la réalisation de plusieurs projets européens : EURAPHIS (projet transfrontalier d'animation du patrimoine), EUROPIAT (microprojet pour la valorisation d'un chemin historique transfrontalier) et LIC1 (projet transnational sur la réappropriation d'espaces publics). Elle est également coordinatrice des Journées du Patrimoine, veille sur le beffroi de Tournai classé à l'UNESCO (gestion du bien, programmation des concerts de carillon...) et collabore aux missions de développement du tourisme tournaisien en lien avec le patrimoine bâti.

Mme Laura BARBEZ, experte étudiante

Diplômée en Management du tourisme et des loisirs à la Haute École en Hainaut à Tournai en juin 2018, Laura Barbez a eu l'occasion de découvrir au fil de ce parcours différents métiers du tourisme grâce à ses stages et jobs étudiant. Elle a commencé par un stage d'une semaine à la réception d'un hôtel à Lille, puis a travaillé à l'accueil de l'Office de Tourisme à Tournai, et enfin a passé trois mois au sein du Département Tour Opérateur des Voyages Léonard à Barchon. Durant l'été 2018, elle a travaillé à Torremolinos, dans un hôtel de la chaîne Palia, en tant qu'animatrice polyvalente. Elle travaille désormais à Majorque pour Thomas Cook, où elle exerce la fonction de Représentante.

Mme Isabelle CARDON, experte paire

Agrégée en Économie et Gestion, Isabelle Cardon est professeur de marketing et gestion appliqués au tourisme. Elle a créé et co-anime la section Tourisme du campus Gaston Berger à Lille. À ce titre, elle a une expérience de 30 ans dans la gestion de partenariats multiples, que ce soit avec les entreprises du secteur du tourisme et des loisirs, ou avec les institutionnels publics français et euro-régionaux.

Depuis près de 20 ans elle participe aussi à la réflexion portant sur la rénovation des référentiels de formation pour le Ministère français de l'Éducation Nationale. Formatrice de formateurs en Économie Gestion, puis formatrice de formateurs en tourisme, elle est membre de commissions nationales de recrutement d'enseignants du secteur public de l'Éducation.

M. Timothée CHARPENTIER, expert étudiant

Attiré par l'univers du service depuis son plus jeune âge, Timothée Charpentier était déterminé à s'investir dans l'industrie hôtelière dès son entrée en étude secondaire. Dans le cadre d'un programme d'études à l'étranger, il est parti en Allemagne, alors qu'il n'avait que quatorze ans, et a décidé d'y finir son parcours scolaire. Il y a obtenu un double baccalauréat allemand et français.

Avant d'entrer à l'École Hôtelière de Lausanne, il a choisi de travailler un an au Hyatt de Londres

où à travers tous les services de l'hôtel et des restaurants, il a pu apprendre et envisager différents process pour l'excellence du service.

Dans le cadre de son cursus à l'EHL, où il est actuellement en dernière année, il a effectué, dernièrement, un stage au Ritz Paris, où il a pu découvrir ce que pouvait être le service versus palace.

Étant étudiant boursier, il est très investi au sein de la fondation 1893 pour récolter des fonds afin de pouvoir offrir des aides financières à plus d'étudiants. D'autre part, il s'implique très volontairement et très assidument dans différents comités étudiants de l'école hôtelière.

Particulièrement sensibilisé par l'apprentissage, il développe volontiers une analyse des situations et s'intéresse particulièrement aux mécanismes de motivations pour une efficience des managements et des enseignements.

Mme Ophelie CREVE, experte en gestion de la qualité

Titulaire d'une maîtrise en Langues romanes, Ophelie Creve a étudié à l'université de Gand (B), de Trento (I) et de Bergamo (I). Elle est professeure de français depuis 2001 dans différents niveaux de l'enseignement. Actuellement, elle est titulaire du cours « Français des affaires » à la Haute École VIVES à Bruges dans la filière Gestion du commerce.

Elle est également coordinatrice de la gestion de la qualité pour les filières de bachelier en Agro- et biotechnologie, Diététique, Ergothérapie, Logopédie et Audiologie. Elle soutient ces formations dans leur processus d'autoévaluation. Elle a participé à la rédaction des rapports d'évaluation, ainsi qu'à des comités d'évaluation au sein de la Haute École VIVES.

Mme Sarah DE RIDDER, experte paire

Sarah De Ridder est professeur en Gestion financière et responsable de l'équipe pédagogique et de la qualité de la section Gestion hôtelière à la Haute École Érasme à Bruxelles (Erasmus Hogeschool, EhB). Elle a enseigné différents cours aux étudiants inscrits en Gestion hôtelière (Rooms Division, F&B Management, Opera,

Strategic Hotelmanagement, etc.) et a développé une expérience dans plusieurs domaines de l'hôtellerie.

Après plusieurs années de recherche, elle a un bon aperçu du secteur hôtelier et de son réseau. Elle est l'auteur de divers ouvrages et a participé à de nombreux séminaires et conférences ayant trait à la formation des réseaux et de coalitions en théorie des jeux, avec de nombreuses applications en hôtellerie et tourisme.

Mme Laurence DOCQUIR, experte de la profession

Après avoir travaillé au sein du Bureau Économique de la Province de Namur et ensuite dans un bureau d'étude, Laurence Docquir développe, depuis 2016, ses activités de consultance en ingénierie touristique et développement des territoires. En 2019, elle a créé l'agence « Un tour d'avance » spécialisée en innovation touristique.

Depuis plusieurs années, elle est une des spécialistes de la qualité touristique wallonne. Elle accompagne actuellement le Commissariat général au Tourisme dans la mise en œuvre du label « Wallonie Destination Qualité ». Elle participe également à la formation des entreprises touristiques et des personnes en recherche d'emploi dans le secteur touristique. Ainsi, elle anime régulièrement, pour le Centre de Compétence Tourisme, des formations telles que « Chargé de mission – Développeur territorial du Tourisme », « Comment mesurer la satisfaction et gérer les réclamations de sa clientèle ».

En matière de développement territorial, elle a, au cours de ces 20 dernières années, réalisé de nombreux schémas de développement et études de valorisation des activités touristiques tant en Wallonie, qu'en France.

Mme Vanessa GRANDGAGNAGE, experte de la profession

Vanessa Grandgagnage est responsable de la Direction du Développement stratégique du Commissariat général au Tourisme (CGT) au sein duquel elle travaille depuis 1999.

Elle a commencé au CGT à la Direction des Organismes touristiques et a rejoint en 2008

la toute jeune Direction de la Stratégie où elle a pu participer aux travaux d'intégration de la matière tourisme dans divers plans wallons : Plan Marshall, SDER, Schéma de développement durable. Elle a également développé le plan de mise en œuvre de l'axe tourisme du « Plan de Lutte contre la Pauvreté ».

Elle encadre le travail d'ingénierie mené par le Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie (CITW) rassemblant les intercommunales de développement économique wallonnes, a collaboré à la mise en œuvre d'une démarche qualité spécifique au secteur du tourisme wallon ou encore été responsable d'édition de la revue périodique « Les Cahiers du Tourisme ».

M. Freddy MENASCHE, expert de la profession

Après des études en hôtellerie au CERIA, Freddy Menasche a rapidement intégré le secteur hôtelier et y a évolué avec passion durant quarante-deux ans, dont trente ans pour le groupe belge City Hotel.

Spécialisé dans la gestion hôtelière, il a suivi plusieurs formations dont la « NH Hotel School » avant une formation en Management à l'ICHEC en 1999. Il a ensuite pu prolonger ses compétences en formant les futurs diplômés. Il a enseigné le management hôtelier à BBI (Brussels Business School) entre 2005 et 2008.

Il reprend ensuite la gestion d'un hôtel à Kigali au Rwanda durant une année avant de se rendre en République du Congo également pour gérer un hôtel mythique, le « Park Hôtel », anciennement le « Léo II ». Il termine sa carrière pour le groupe familial « Hôtel Manos – 5* » à Bruxelles.

Mme Sarah VANKEERBERGHEN, experte étudiante

Sarah Vankeerberghen est titulaire d'un diplôme de secondaire en transition générale, options latin-sciences. Elle est étudiante en deuxième année de gestion du tourisme et des loisirs à l'école Thomas More à Malines.

Elle travaille depuis trois ans chez Sanofi Belgium comme étudiante, dans le département légal, où elle s'occupe du classement des contrats et de la gestion du système électronique d'archivage des contrats et d'autres documents officiels.

Elle a opté pour des études en tourisme par son goût pour le voyage, la découverte de nouvelles cultures et de nouvelles rencontres.

M. Philippe VIALON, expert pair

Professeur à l'Université de Strasbourg, Philippe Viallon est auteur de huit ouvrages, d'une cinquantaine d'articles dans des revues académiques en français, anglais et allemand et de près de cent conférences dans le monde entier sur ses sujets d'expertise (Tourisme, Médias, Nouvelles technologies).

Il est responsable de la chaire Unesco « Pratiques journalistiques et médiatiques ». Bilingue français-allemand, il a également travaillé dans la diplomatie française.

Mme Katleen VOS, experte paire

Katleen Vos est titulaire d'un DESS en European Tourism Management à l'université de Bournemouth et de Chambéry, dans le cadre duquel elle a défendu un mémoire sur la création d'un concept marketing unissant des formations en tourisme, hôtellerie et loisirs pour l'association France Qualité Formation. Elle a entamé sa carrière comme travel advisor à l'Institut für Bildungsreisen, un tour opérateur spécialisé en voyages culturels sur mesure. Elle a rapidement rejoint l'équipe d'analyse des ventes auprès de TUI Belgium en tant que contracting manager. Durant une dizaine d'années après, Katleen Vos a été chargée de cours pédagogiques dans une formation pour enseignants (CVO-STEP).

Elle a aussi obtenu un master en Tourisme à la KULeuven. Là, elle a été engagée comme étudiante-assistante dans le projet européen ESPON 1.3.3. Ensuite, elle a travaillé comme consultante chez Ramboll Management Consulting à Bruxelles sur le développement de politiques et de stratégies pour le secteur public aux différents niveaux. Actuellement, elle est professeur en Gestion du tourisme et des loisirs à la Hogeschool PXL à Hasselt (B).

Chapitre 1 : introduction

Contexte et enjeux liés aux mondes du tourisme, des loisirs et de l'hôtellerie

Depuis le texte de Knafou et Stock (2003⁸), la définition du mot « tourisme » est consolidé : c'est un « système d'acteurs, de pratiques et d'espaces qui participent à la 'recréation' des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien ». Cela permet d'apprécier l'évolution régulière du secteur avec de nombreux facteurs jouant en sa faveur : amélioration des conditions de vie des populations susceptibles de devenir des touristes, augmentation du temps libre, multiplication et démocratisation des moyens de locomotion, internationalisation des échanges et ouverture des marchés contribuant au développement du tourisme d'affaires. Il constitue par ailleurs une importante ressource économique pour une région ou un pays, avec l'avantage de proposer des emplois non délocalisables. Ces aspects positifs ne doivent pas cacher de nombreux problèmes liés à la pratique touristique (déculturation de la population, pollution, mauvaise répartition des revenus...), mais ce n'est pas ici le lieu de les traiter.

Les formes de tourisme sont diverses et varient selon les types de publics et leurs motivations ou leurs centres d'intérêt. Le tourisme peut se pratiquer aussi bien à deux pas de chez soi et être associé à des loisirs, dans le sens où Dumazedier les définit : « le loisir est un ensemble d'occupations auxquelles l'individu peut s'adonner de plein gré, soit pour se reposer, soit pour se divertir, soit pour développer son information ou sa formation » (1962). On parle d'ailleurs d'excursion ou de « tourisme d'un jour » dans ce cas, pratique qui représente par exemple en Wallonie, 11.000.000 de visiteurs en 2017⁹, un nombre non négligeable.

Selon la définition donnée par l'Organisation Mondiale du Tourisme, un touriste passe au minimum une nuitée hors de chez lui, et a donc besoin d'un hébergement¹⁰. S'il existe des hébergements dits « non-marchands » (famille, amis), ou qui échappent à la marchandisation (tels que ceux de type C to C gérés par des plateformes comme AirBnB), l'hôtellerie reste un acteur essentiel de la filière touristique, avec les nécessaires mutations en cours. Gestion hôtelière et tourisme sont donc interdépendants.

Les métiers du tourisme sont multiples et peuvent être repris dans deux catégories principales : émetteur et récepteur.

1. Le tourisme émetteur : ses axes principaux sont la conception et la vente de voyages, organisés ou à la demande. Il se pratique dans les agences de voyage, chez les tour-opérateurs ou dans les compagnies de transport. Le touriste trouvant de plus en plus sur internet les possibilités de concevoir lui-même son voyage, le rôle des agences de voyages traditionnelles a changé : l'agent de voyage est devenu un véritable conseiller devant démontrer sa valeur ajoutée par rapport à des *Online Tourism Agencies* (OTA). Le rôle de l'agent de voyage demeure notamment important quand il s'agit d'organiser des séjours répondant à une série de critères, à destination d'une personne ou d'un groupe de personnes. Il devrait en principe avoir une grande connaissance des produits qu'il propose (expérience personnelle et/ou connaissance du terrain).
2. Le tourisme récepteur : il assure tant l'organisation de prestations touristiques proprement dites (hébergement, transport, activité d'accompagnement, de guidage, de visites de sites/monuments/musées...) sur un marché national local, que la gestion et le développement, l'animation, la découverte de nouveaux lieux touris-

⁸ Une bibliographie sélective est disponible en fin de document

⁹ Cf. Commissariat général au tourisme (CGT), « La Wallonie touristique en chiffres. Données 2017 ». Disponible en ligne : <http://strategie.tourismewallonie.be/fr/la-wallonie-touristique-en-chiffres-les-resultats-2017.html?IDC=927&IDD=58251> (consulté le 27 juin 2019).

Le nombre de touristes ayant passé au moins une nuitée en Wallonie en 2017 s'élève à 11.422.634 (dia 15) tandis que 11.884.696 visiteurs ont fréquenté les attractions wallonnes (dia 22).

¹⁰ Cette caractéristique bien précise différencie un touriste d'un excursionniste, qui lui ne passe aucune nuitée hors de chez lui.

tiques, la mise en réseau d'acteurs publics et privés.

Sont principalement concernés par le tourisme récepteur les syndicats d'initiatives, les offices ou maisons de tourisme, les musées, les sites patrimoniaux et monuments, les parcs de loisirs, les hébergements et les différents points d'arrivée de touristes (aéroports, gares, ports...) mais aussi des « destinations » plus spécifiques telles que les parcs naturels, les massifs forestiers, les Géoparks... Les professionnels de ce secteur doivent pouvoir disposer de toute une série de compétences telles que (la liste n'étant pas exhaustive) :

- communiquer dans une langue étrangère ;
- gérer un établissement, gérer du personnel ;
- créer, innover, positionner et vendre un produit touristique ou une destination via divers canaux dont l'*e-tourisme* en pleine croissance ;
- mener en permanence une démarche de qualité visant l'excellence et la satisfaction du client ;
- prendre en compte les nouvelles tendances du secteur (développement d'internet et des outils nomades, tourisme durable, respect des ressources locales) ;
- adapter les produits et l'accueil en fonctions de ces dernières pour répondre aux attentes d'une clientèle qui évolue avec le secteur et surtout qui devient de plus en plus exigeante.

Les profils de métiers dans le secteur hôtelier sont également diversifiés (la liste n'est pas non plus exhaustive) :

- gestion de la réception (*front office*),
- gestion de la comptabilité et des différents aspects administratifs (*back office*),
- gestion du consommable (*Food and Beverage*),
- gestion de l'intendance des chambres (*Housekeeping*),
- vente (*Sales & marketing*) mais aussi l'entretien et réparations diverses (*Technical department*).

Les types de structures sont tout aussi variés – allant des hôtels de 1 à 5 étoiles, en passant par les résidences de tourisme sans oublier les « AirBnB », les auberges de jeunesse, les campings, etc. – Chaque catégorie de clientèle y trouve une offre diversifiée pouvant correspondre à ce qu'elle recherche. De plus, la réservation de nuitées dans ces différents établissements est de nos jours simplifiée grâce au développement de multiples modes de réservations et moteurs de recherches comparant non seulement les tarifs, mais aussi et surtout les services proposés.

Offre de formation en Fédération Wallonie-Bruxelles

Pour former à ces métiers, les établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) organisent deux bacheliers professionnalisants : « Management du tourisme et des loisirs » (MTL) et « Gestion hôtelière » (GH). Ces deux programmes font l'objet de la présente analyse. Le bachelier MTL est un programme de 180 ECTS (3 ans) organisé dans deux formes d'enseignement : les hautes écoles (HE) et l'enseignement de promotion sociale (EPS). Le diplôme délivré par ces deux formes d'enseignement est correspondant. Le bachelier GH, qui comporte également 180 ECTS, est organisé uniquement en haute école¹¹.

Le nombre total d'inscrits dans ces formations (totalisant les HE et les établissements d'EPS) s'élève à 1.577 pour les trois années du bachelier MTL et, par coïncidence, à 577 pour les trois années du bachelier GH. Depuis 2011, le cursus MTL connaît une légère augmentation des effectifs tandis que les effectifs en GH restent assez stables, comme indiqué sur la figure 1 (qui reprend uniquement les chiffres pour l'enseignement en HE). Le nombre de diplômés reste stable (pour l'année 2015-2016, il s'élevait à 244 en MTL et 112 en GH pour l'ensemble des hautes écoles de la FWB).

¹¹ La répartition territoriale de ces formations figure en annexe 1.

Nombre d'inscrits et de diplômés (MTL-GH ; HE ; 2016-2017)

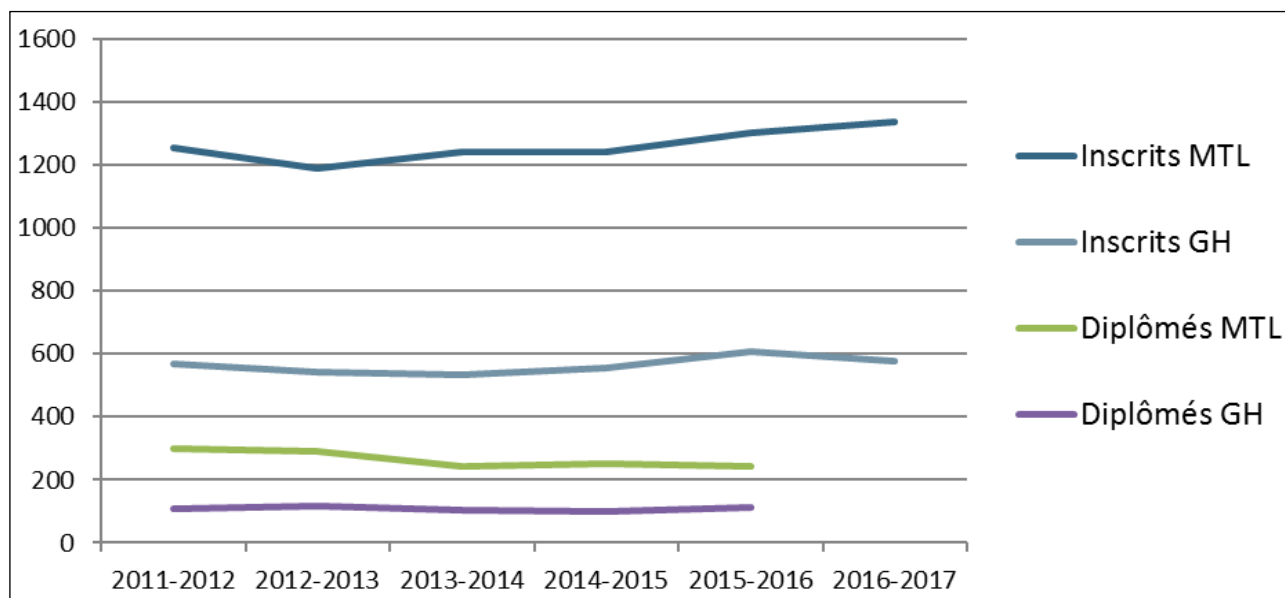
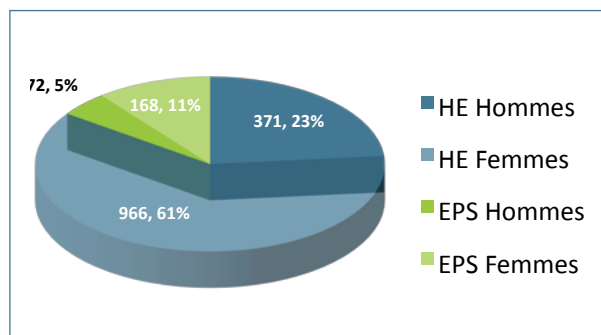


Figure 1 : nombre d'inscrits et de diplômés (MTL-GH ; HE ; 2016-2017)¹²

Nombre d'inscrits - MTL (HE et EPS ; 2016-2017)



Nombre d'inscrits - GH (HE ; 2016-2017)

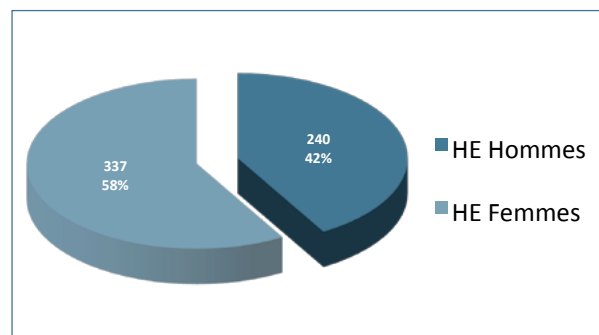


Figure 2 : nombre d'inscrits MTL et GH (HE et EPS le cas échéant ; 2016-2017)

¹² Données non disponibles pour l'enseignement de promotion sociale.

L'analyse de la composition des étudiants de ces cursus montre qu'elle est majoritairement féminine (fig. 2). En MTL, les femmes représentent 71% des effectifs répartis entre les hautes écoles et les établissements de promotion sociale, et les hommes ne représentent que 29% des effectifs.

En GH, les hommes et les femmes sont représentés de manière plus équilibrée même si les femmes constituent encore la majorité à 58%. Pour mémoire, le cursus GH est organisé exclusivement en haute école.

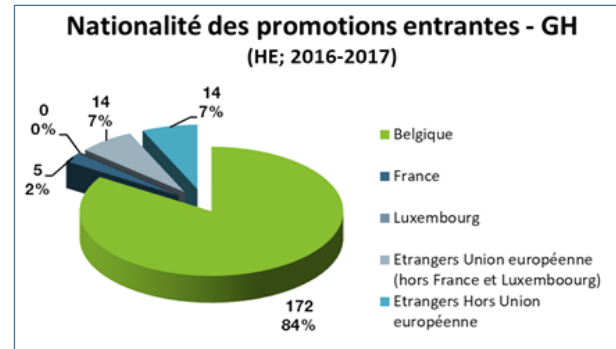
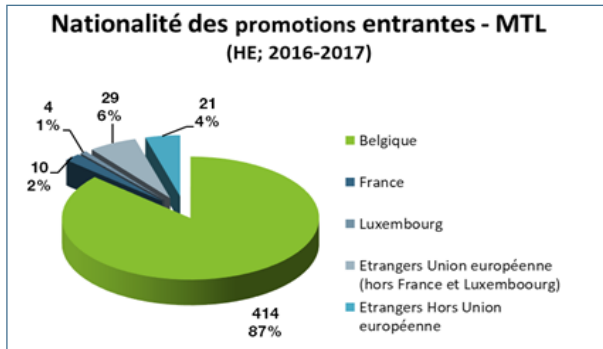


Figure 3 : nationalité des promotions entrantes MTL et GH (HE ; 2016-2017)¹³

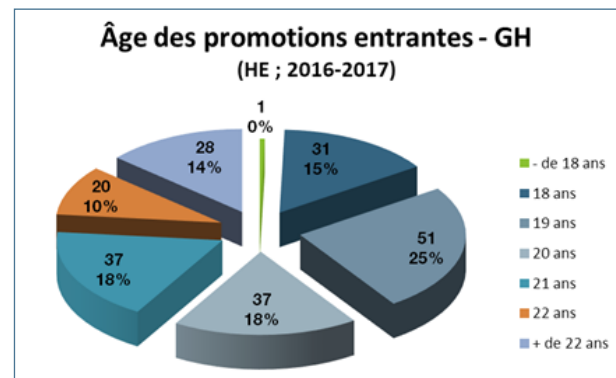
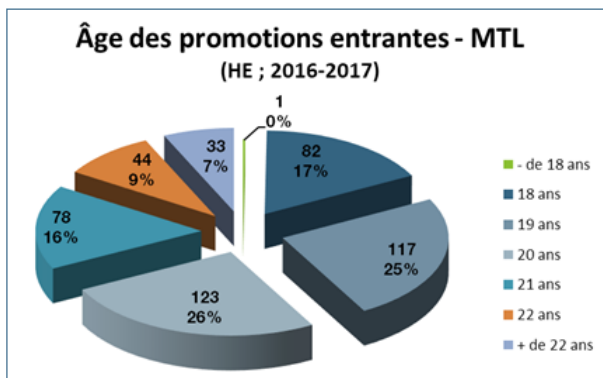


Figure 4 : âge des promotions entrantes MTL et GH (HE ; 2016-2017)¹⁴

¹³ Données non disponibles pour l'enseignement de promotion sociale.

¹⁴ Données non disponibles pour l'enseignement de promotion sociale.

Les graphiques ci-dessus (fig. 3 et 4) montrent que les étudiants attirés par les cursus de MTL et GH sont en général d'origine belge et sont jeunes. Très peu d'entre eux sont ressortissants d'autres pays – même des pays plus proches.

Le défi principal de ces deux bacheliers est de permettre aux étudiants d'acquérir les multiples compétences évoquées ci-dessus afin qu'ils deviennent des professionnels du tourisme et de l'hôtellerie capables d'exercer des missions de gestion et de résoudre des problématiques liées à l'évolution constante de ces domaines, en faisant preuve d'esprit critique, anticipatif et de créativité permanente. Comme mentionné plus haut, les types de métiers dans les secteurs du tourisme, des loisirs et de la gestion Hôtelière, secteurs en pleine croissance et mutation, sont très diversifiés.

À cette fin, les cursus doivent développer un enseignement en adéquation directe avec les demandes et les niveaux d'exigence des secteurs touristiques et hôteliers tant en Belgique qu'à l'étranger. Le comité des experts s'est rendu dans les établissements et a analysé les différentes manières utilisées pour dispenser le cursus MTL-GH.

Le présent rapport d'analyse transversale exposera les constats effectués lors des visites, les bonnes pratiques et les pratiques à améliorer, et proposera, pour cela, toute une série de recommandations visant à améliorer la formation des futurs professionnels du secteur MTL-GH, dans le respect des contraintes officielles des programmes et du niveau d'éducation à atteindre, en l'occurrence celui de Bachelier - niveau 6.

Chapitre 2 : dimension professionnalisante de la formation

Généralités

Le 15 mai 2017, un arrêté ministériel a validé le changement de dénomination du « Bachelier en Tourisme » pour le renommer « Bachelier en Management du tourisme et des loisirs »¹⁵. Cette décision a été motivée par un avis favorable du Conseil d'Administration de l'ARES, fondé sur plusieurs éléments tels que :

- « ... et des loisirs » : cette adjonction reflète la diversité des métiers et de contextes d'emploi pour lesquels les étudiants sont formés (comme évoqué dans l'introduction, cf. supra)
- « management » : compétence principale attendue par le milieu professionnel, l'aspect management implique que la formation comporte de solides bases de gestion, d'économie générale, de comptabilité et fiscalité, ainsi que toute une série de compétences comportementales. Ce terme ancre aussi plus fermement la formation dans la catégorie économique des hautes écoles.

L'aspect managérial est également présent dans l'intitulé de la formation en « Gestion hôtelière ».

L'enjeu essentiel pour ces cursus est de parvenir à créer des programmes assurant une formation équilibrée entre trois volets principaux que sont la gestion, les langues et les matières propres au tourisme et à l'hôtellerie. Certains établissements y sont déjà parvenus avec succès.

Si la dimension professionnalisante de la formation doit principalement s'appuyer sur son aspect équilibré, elle doit également pouvoir se baser

¹⁵ Arrêté ministériel du 15 mai 2017 approuvant le dossier de référence de la section intitulée « Bachelier en management du tourisme et des loisirs » (code 743150S32D1) classée dans le domaine des sciences économiques et de gestion de l'enseignement supérieur de promotion sociale de type court. Disponible en ligne : https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/43806_000.pdf (consulté le 27 juin 2019)

sur une connaissance la plus réelle possible du secteur touristique ou hôtelier et des métiers liés à ces secteurs. Selon les établissements, les stages qui permettent aux étudiants d'entrer directement en contact avec le monde professionnel sont envisagés de manières assez diverses. Dans ce chapitre, le comité fera donc également part de ses constats et recommandations à ce sujet.

(1) Recommandations générales pour la dimension professionnalisante de la formation :

Le comité des experts conseille :

- d'évaluer régulièrement avec plusieurs professionnels du domaine les profils susceptibles d'être recrutés par la profession ;
- de bien définir les objectifs des programmes afin de s'assurer que les étudiants disposent des compétences nécessaires à l'employabilité à la fin de leur formation, en se basant sur un échange régulier avec les professionnels sur les dernières tendances et une mise à disposition systématique des outils de veille du secteur existants ;
- de veiller à une représentation équilibrée des enseignements de langues, de gestion et des matières de tourisme/gestion hôtelière ;
- de mener une réflexion sur le rôle des stages dans les cursus ;
- de veiller à ce que le monde professionnel soit intégré dans la formation, que ce soit par le recrutement d'enseignants étant eux-mêmes des professionnels du secteur touristique, l'organisation de conférences ou de visites sur le terrain, etc.

Formation en gestion

Le comité des experts a constaté que la formation en gestion dans les deux cursus était jusqu'à présent principalement à caractère opérationnel. Quelques établissements ont profité de la nouvelle dénomination pour modifier le programme et prodiguer aux étudiants en bachelier une for-

mation en gestion qui dépasse cette dimension opérationnelle. Le comité souhaite en particulier souligner la formation dispensée dans un établissement d'EPS, qui a même dépassé considérablement les attendus de ceux exprimés pour les hautes écoles. Ceci correspond aux attendus légaux, en particulier à ceux exprimés dans les documents-cadres des hautes écoles (nous soulignons) :

MTL :

- En haute école : « Le bachelier en tourisme *occupe un poste à responsabilités* dans toute structure touristique ou liée aux activités touristiques et de loisirs. Il exerce une fonction de coordination, de conseil et d'encadrement, en relation directe avec les managers¹⁶. »
- En EPS : « Le bachelier en management du tourisme et des loisirs exerce dans toute structure touristique ou liée aux activités touristiques et de loisirs une fonction de coordination, de conseil, d'encadrement, en relation directe avec sa hiérarchie¹⁷. »

N.B. : sachant que les diplômés issus de l'EPS et des HE décrochent le même diplôme, le comité s'étonne que ces programmes soient régis par deux textes légaux différents, dont les attendus ne sont pas parfaitement symétriques.

Le profil professionnel qui était en vigueur jusqu'en 2016 dans le cadre du bachelier en Tourisme (c'est-à-dire avant le changement d'intitulé vers « Management du tourisme et des loisirs ») indiquait ceci : « Le bachelier en tourisme *est un gestionnaire et un animateur* capable d'accompagner une clientèle, de construire et de gérer des projets, des produits et services du secteur touristique¹⁸. » Étant donné que les visites d'évaluation ont eu lieu en 2017-2018, les sections d'EPS évaluées étaient en transition depuis le profil de « gestionnaire et animateur » (PP 2007)

¹⁶ Référentiel de compétences du bachelier MTL (disponible en annexe 2).

¹⁷ Nouveau profil professionnel du bachelier MTL approuvé par le CGEPS le 28 avril 2016 (disponible en annexe 6).

¹⁸ Ancien profil professionnel du bachelier en Tourisme approuvé par le CGEPS le 29 mars 2007 (disponible en annexe 7).

vers des profils visant à plus de responsabilités (PP 2017). Les recommandations du comité vont dans le sens d'un soutien à une évolution rapide vers les nouveaux profils visés.

GH (uniquement en HE) :

« Le bachelier en gestion hôtelière *exerce les fonctions d'encadrement et de direction* dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration dans leurs formes les plus diverses. [...] travaille, avec une *équipe qu'il dirige et coordonne*, soit comme indépendant soit comme collaborateur ou responsable d'une entreprise¹⁹. »

Le comité estime par exemple qu'un bachelier sortant de la formation en Gestion hôtelière doit au moins avoir les compétences nécessaires pour démarrer sa carrière comme chef d'une section dans un hôtel, quelle que soit la nature de celle-ci. Il en va de même pour des étudiants à l'issue de leur cursus en Management du tourisme et des loisirs qui doivent être capables non seulement d'assumer un rôle de gestionnaire opérationnel mais également celui d'un responsable pouvant répondre à une problématique touristique par l'apport d'une réponse créative innovante (ce qui sera discuté plus loin dans ce document), et qui tient compte de l'évolution permanente du secteur.

(2) Recommandations pour la formation en gestion :

Le comité des experts conseille à tous les établissements :

- de donner aux bacheliers une formation en gestion qui dépasse le niveau opérationnel ;
- d'indiquer clairement le niveau de gestion attendu à la fin du bachelier et de vérifier que ce niveau a bien été atteint et mis en pratique (au cours du stage de fin d'étude, par exemple) ;

- de modifier le profil professionnel du bachelier MTL en EPS, pour que les exigences pour les hautes écoles et les établissements d'EPS soient identiques et que les diplômes puissent être équivalents au final (étant donné qu'ils portent le même intitulé).

Formation en langues

Tant dans le cursus « Management du tourisme et des loisirs » que dans celui de « Gestion hôtelière », le comité a remarqué qu'un intérêt tout particulier était porté à l'enseignement des langues. La connaissance de plusieurs langues, dont le néerlandais et l'anglais, est en effet un atout de taille pour les futurs professionnels du secteur touristique et de l'hôtellerie. Plus que la maîtrise parfaite des langues étrangères, le diplômé est davantage appelé à une compétence pratique qui lui permette de travailler dans un contexte multilingue²⁰.

Le profil professionnel dressé pour l'enseignement de promotion sociale place l'apprentissage de deux langues au programme :

- 1) l'anglais, le néerlandais ou l'allemand. Au terme de la formation, le dossier pédagogique stipule que l'étudiant doit avoir atteint le niveau B2 défini par le Cadre Européen Commun de Référence des Langues (CECRL) ;

²⁰ « Le métier du bachelier en tourisme requiert notamment des facultés d'écoute, d'empathie, d'analyse, de négociation et de persuasion, dans un contexte de travail multilingue. » (Référentiel de compétences du bachelier MTL (HE), disponible en annexe 2). « Le métier du bachelier en tourisme requiert notamment des facultés d'écoute, d'empathie, d'analyse, de négociation et de persuasion, dans un contexte de travail multilingue. » (Référentiel de compétences du bachelier MTL (HE), disponible en annexe 2). « [Les] différentes activités [du bachelier en Gestion hôtelière] amènent à être l'interlocuteur tant du personnel que des clients ou des fournisseurs et imposent une capacité à communiquer avec aisance en plusieurs langues [...]. » (Référentiel de compétences du bachelier GH, disponible en annexe 4)

¹⁹ Référentiel de compétences du bachelier GH (disponible en annexe 4).

- 2) l'une de ces trois langues, l'italien ou l'espagnol²¹. Pour cette seconde langue, le niveau demandé à la sortie du bachelier correspond au niveau B1 du CECRL²².

En haute école, les langues enseignées ne sont pas spécifiées; les textes légaux précisent qu'elles occuperont au minimum un volume de 38 ECTS dans la formation MTL et de 42 ECTS en GH (soit un cinquième des 180 ECTS de la formation), mais ces textes n'indiquent pas le niveau de compétence exigé à la sortie.

Certains établissements ont déjà pris conscience du fait que, pour répondre aux réalités du monde professionnel, il fallait jouer la carte de la qualité de la maîtrise des langues apprises au cours du cursus plutôt que celle de la quantité de langues enseignées. Cette qualité doit non seulement se manifester au niveau de l'écriture de la langue, mais également, voire même davantage, au niveau de sa pratique orale. À l'issue de sa formation, le bachelier doit en effet pouvoir dialoguer aisément avec tout client ou tout acteur de la filière touristique, en utilisant le vocabulaire approprié au monde touristique et/ou hôtelier. Le choix des langues enseignées en haute école mérite de faire l'objet d'une réflexion concertée, en lien avec le positionnement de la formation (l'établissement vise-t-il plutôt à former à des fonctions en lien avec le tourisme émetteur / réceptif / local / international / ... ?). Par exemple, si un cursus MTL choisit de se positionner dans le tourisme réceptif, l'apprentissage du néerlandais doit être privilégié, vu que le tourisme des Belges néerlandophones et des Néerlandais est en augmentation

en Wallonie²³. Par ailleurs, la maîtrise du néerlandais demeure un atout pour travailler en Belgique, que ce soit dans ces métiers ou dans de nombreux autres secteurs.

À titre de comparaison, en Flandre, l'étudiant diplômé en MTL doit pouvoir s'exprimer dans deux langues étrangères²⁴ (trois langues au terme du bachelier en GH²⁵). Les référentiels de compétences ne précisent pas les langues visées. Dans la pratique, les 3 hautes écoles flamandes qui offrent le cursus GH ont opté pour l'anglais et le français et ajoutent :

- En B1, la possibilité de suivre les cours d'espagnol et d'allemand, afin de choisir une de ces deux langues en fin d'année pour la suite de leur cursus (EHB, Bruxelles)
- Une langue étrangère au choix en B1, en plus de l'allemand durant tout le reste du cursus (Artesis Plantijn, Anvers)
- Le choix entre l'allemand et l'espagnol (dès le B1) et un module intensif optionnel en B3 en italien (4^e langue étrangère) (Vives, Bruges)

²¹ « [Le bachelier en Management du tourisme et des loisirs] témoigne d'un sens des relations humaines et de capacités de communication, y compris dans *deux autres langues* utilisées habituellement dans le domaine du tourisme et des loisirs soit au niveau national soit au niveau international. » (nouveau profil professionnel du bachelier MTL (EPS), disponible en annexe 6, nous soulignons)

²² Ces niveaux correspondent respectivement à l'UE6 et à l'UE3 en langues, tels que définis dans les dossiers pédagogiques de l'EPS (disponibles par exemple sur ce lien : http://www.cpeons.be/page.asp?id=58&curDir=\3_Ens_Superieur\7_UE_Langues (consulté le 21 mai 2019)).

²³ Chiffres disponible sur : <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16527> (consulté le 21 mai 2019).

²⁴ Référentiel de compétences du bachelier MTL pour la Flandre (Toerisme en recreatiemanagement), disponible sur : https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:ONDERWIJSKWALIFICATIE:::::P1030_OK_DOSSIER_ID:302 (consulté le 22 mai 2019). Voir en particulier le 3^e item de la liste : « De PBA in het toerisme en het recreatiemanagement beheerst de voornaamste communicatievormen en –technieken en gebruikt deze doel- en doelgroepgericht, zowel mondeling als schriftelijk, in het Nederlands en in minstens 2 vreemde talen. »

²⁵ Référentiel de compétences du bachelier GH pour la Flandre (Hotelmanagement), disponible sur : https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:ONDERWIJSKWALIFICATIE:::::P1030_OK_DOSSIER_ID:1113 (consulté le 22 mai 2019). Voir en particulier le 10^e item de la liste : « De PBA in het hotelmanagement communiceert mondeling en schriftelijk in het Nederlands en in drie vreemde talen. Hij beheerst het vakjargon van de sector en weet de talen als veelzijdig instrument te gebruiken in het contact met verschillende doelgroepen. »

Bonnes pratiques :

Dans certains établissements, le comité a relevé plusieurs bonnes pratiques qui permettent d'atteindre cet objectif à savoir :

- Le choix d'enseigner seulement deux langues étrangères, ce qui permet à l'étudiant de mieux approfondir ses compétences et connaissances.
- Le rassemblement des étudiants par niveau, ce qui permet de les faire progresser ensemble vers le niveau supérieur de connaissance de la langue.
- L'organisation de tables de conversation facilitant la pratique orale d'une langue étrangère, grâce à la formation de petits groupes et le respect des niveaux de langue de chacun. Elles permettent de combler le manque d'opportunité de s'exprimer oralement dans des groupes plus importants.
- L'utilisation d'un centre de technologies avancées pour l'apprentissage des langues
- L'évaluation de langues à l'aide d'un mécanisme centralisé et informatisé
- L'intégration de l'usage d'une langue étrangère dans la rédaction d'une partie du travail de fin d'études ou de l'épreuve intégrée, ou dans la défense de ce travail.
- L'apprentissage du vocabulaire spécifique au monde du tourisme
- L'organisation modulaire de l'enseignement des langues sur 2 ans, lorsque les étudiants en MTL ou GH ont des cours en commun avec d'autres cursus et que ces cours sont parfois donnés aux mêmes heures que les cours de langues.

(3) Recommandations pour la formation en langues

- Le comité recommande de baser l'enseignement obligatoire des langues étrangères sur le positionnement stratégique de la formation et d'offrir une formation dans les langues qui répondent le mieux aux besoins de ce positionnement (international, national, local...).

- Le comité recommande que les langues étrangères soient enseignées au futur professionnel de manière à devenir de véritables outils de communication écrite et surtout orale dans le secteur touristique et hôtelier. À ce titre, le comité encourage le développement de méthodes d'apprentissage des langues étrangères en adéquation avec le niveau de bachelier (conversations aisées au téléphone avec le client, présentations orales, gestion de correspondances professionnelles telles que des mails entrants et sortants...), l'intégration du vocabulaire spécifique au monde du tourisme, des loisirs et de l'hôtellerie, le regroupement des étudiants par niveau, l'organisation de tables de conversation, l'usage des laboratoires de langues quand ils existent dans l'établissement.
- Le comité recommande de développer des partenariats avec des établissements en Flandre pour l'apprentissage et une meilleure maîtrise du néerlandais.
- Le comité recommande de profiter des voyages à l'étranger non seulement pour découvrir les pratiques diverses des milieux touristiques et hôteliers, mais également pour renforcer la pratique orale des langues. À ce titre, il encourage l'organisation de voyages dans des régions ou pays où l'on parle l'une des langues étrangères enseignées.
- Le comité suggère d'assurer des cours théoriques en langue étrangère (ex : gestion, marketing...). Cela permet d'augmenter les temps de pratique de langues étrangères sans augmenter le nombre d'heures d'enseignement de ces langues. Le recours à la méthode CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) est une opportunité à investiguer.

Formation aux champs d'étude liées au tourisme / à l'hôtellerie

Comme évoqué en introduction, les domaines d'employabilité des futurs diplômés sont particu-

lièrement vastes et demandent de connaître un large spectre des secteurs et des réalités, que ce soit en gestion du tourisme et des loisirs ou en gestion hôtelière.

Il importe que les programmes prévoient un temps suffisant pour permettre aux étudiants d'appréhender cette grande variété de disciplines, via diverses mises en contact avec le monde professionnel. Un jeune qui démarre une formation en tourisme ou en hôtellerie ne peut avoir perçu la multitude des activités et métiers qui pourront lui être proposés à sa sortie. Il est essentiel de lui en faire prendre conscience en organisant – comme cela se fait dans certaines institutions – des interventions régulières de professionnels, et des visites ponctuelles dans certains lieux de travail, si possible en groupes réduits.

Si des voyages plus longs sont organisés, il serait bénéfique de les axer sur une thématique de formation professionnelle en incluant des rencontres avec des spécialistes du secteur, voire même parfois des exercices ou des mises en pratique encadrés par ceux-ci.

Ces rencontres et visites peuvent aider, en préalable aux périodes de stage, à choisir le lieu et l'activité du stage, voire à compléter en aval la découverte des métiers proposés. L'organisation de journées type École Entreprises permet par la simulation d'entretiens d'embauche de faire découvrir des offres d'emploi et des professionnels. Les étudiants peuvent aussi se projeter dans un possible avenir professionnel.

(4) Recommandations pour les mises en contact avec le monde professionnel

- Le comité encourage les contacts réguliers avec le monde professionnel institutionnel et privé, avec des interventions (même ponctuelles) de différents acteurs et des sorties sur le terrain, tout en diversifiant davantage le panel d'acteurs rencontrés.

- Le comité recommande de s'appuyer davantage sur le réseau des anciens étudiants diplômés et insérés professionnellement et de les inviter ponctuellement à venir partager leur expérience avec les étudiants actuels.

Formation aux logiciels utilisés par les professionnels du tourisme

Les établissements font grand usage de logiciels plus traditionnels issus de la « Suite Office » et disposent d'une plateforme en ligne propre à l'école, mais peu d'entre eux fournissent une formation à d'autres outils et logiciels plus spécifiques au secteur touristique (par exemple des outils permettant la gestion de projets, la création d'itinéraire, etc.). Si certains établissements intègrent dans leur programme un apprentissage du logiciel spécifique à la Belgique « *Belgium Travel Network* » (BTN), il convient de se demander si cela est suffisamment efficace pour former dans ce cas de futurs agents de voyages ou employés de tours opérateurs. D'autres outils tels qu'Amadeus (logiciel de gestion de voyages, billetterie et réservation pour les agences de voyages) ou Opera (logiciel hôtelier), des outils de référence dans l'industrie n'ont été que très rarement mentionnés par les personnes que le comité a rencontrées pendant les visites d'évaluation. Seules deux écoles incluent ces logiciels dans leurs dispositifs pédagogiques, ce qui est dommage, car dans un bachelier en Management du tourisme et des loisirs ou en Gestion hôtelière, il est important d'être capable de se servir de tels outils de gestion. Le comité est conscient du coût de certains *Global Distribution Systems* (GDS), mais recommande malgré tout de les intégrer dans les programmes, leur apprentissage étant essentiel à l'acquisition de compétences relatives au secteur. Le comité a remarqué que, lors de leurs stages en hôtel ou en agence de voyage, les étudiants ont parfois eu l'opportunité de se former à ces logiciels. Mais cette formation n'est ni systématique, ni disponible pour chaque étudiant. Le choix d'acheter ces logiciels est aussi fortement lié au positionnement stratégique de la formation. Si l'établissement a

décidé de former les futurs professionnels dans le tourisme émetteur, il serait très pertinent de préparer les étudiants à l'utilisation de ces outils (et ce, même si l'agence de voyage « traditionnelle » est en train de se réinventer). Le comité suggère que les établissements entreprennent une démarche commune auprès des sociétés qui exploitent ces systèmes : des conditions spéciales pour des utilisations pédagogiques doivent certainement pouvoir être négociées, car il est dans l'intérêt de ces entreprises d'avoir du personnel bien formé.

Stages

Les stages constituent un bon moyen pour l'étudiant de découvrir les différents types de métiers que l'on peut rencontrer dans le monde du tourisme (voir introduction), que ce soit en Belgique ou à l'étranger.

Au niveau légal, le volume dévolu aux périodes de stage en MTL pour les établissements de promotion sociale s'élève à un minimum de 18 ECTS. Ces 18 ECTS doivent être répartis en quatre périodes distinctes²⁶ :

- Stage orienté d'insertion socio-professionnelle (3 ECTS) (anciennement : stage d'insertion socio-professionnelle)
- Stage d'intégration professionnelle en tourisme émetteur (5 ECTS) (anciennement : stage « agences »)
- Stage d'intégration professionnelle en tourisme réceptif (8 ECTS)
- À ces trois périodes, s'ajoute une unité « Atelier : développement stratégique et opérationnel » (2 ECTS).

Du côté des hautes écoles, 30 ECTS minimum sont requis pour les activités d'insertion professionnelle (TFE, stages et éventuelles autres activités²⁷). La

part de ces ECTS réservée aux stages n'est pas précisée. La durée minimale de stage requis en MTL comme en GH dans les hautes écoles est de 15 semaines, mais le nombre d'ECTS dédié à ces activités n'est pas non plus précisé dans les contenus minimaux de ces programmes (cf. annexes 3 et 5) ; la répartition en un ou plusieurs stages est laissée à la discrétion des établissements²⁸. Certains établissements ont opté pour un stage unique en dernière année. D'autres offrent un stage d'observation de quelques jours en bloc 1 (B1), un stage de 2 à 4 semaines en B2 et un stage de 11 à 15 semaines en B3. Chaque dispositif présente des avantages et des inconvénients. De manière globale, le comité observe qu'un allongement de la durée du stage en 3^e bloc peut faciliter la recherche d'un lieu de stage. En effet, certains établissements, gros pourvoyeurs d'emplois dans le secteur (ex. aéroport de Charleroi), exigent que le stage ait une durée minimale de 3 mois. Par ailleurs, un minimum de 2 stages sur l'ensemble du bachelier permet à l'étudiant de découvrir sur le terrain au moins deux profils différents de métiers liés au tourisme ou à l'hôtellerie.

Cependant, le comité invite à être vigilant face à deux risques potentiels : en B1, l'utilité du stage d'observation peut être réduite dans le cas où, d'après les textes légaux, celui-ci ne doit pas obligatoirement être presté dans le secteur du tourisme, des loisirs ou de l'hôtellerie. En B2, et en particulier pour le cursus MTL, la pertinence du stage est affaiblie si la HE ou l'établissement d'EPS contraint l'étudiant (comme cela s'observe parfois) à effectuer son stage dans le secteur du tourisme émetteur, et plus particulièrement dans des agences de voyage. Avec le développement de l'e-tourisme, ce secteur est en perte de vitesse en termes d'emplois. Les étudiants peuvent être éventuellement encouragés à découvrir ce secteur afin qu'ils en découvrent les différentes facettes, mais les y contraindre les empêcherait malheureusement d'effectuer un stage dans d'autres domaines davantage en lien avec les nouvelles pistes d'évolution du tourisme, du

²⁶ Conseil général de l'enseignement de promotion sociale, *Note de synthèse relative à la modification du dossier pédagogique du bachelier en Management du tourisme et des loisirs (anciennement : bachelier en Tourisme)*, approuvée le 29/06/2017. Disponible en annexe 8.

²⁷ À titre de comparaison, dans les établissements d'EPS, 18 ECTS sont dédiés aux stages et 20 ECTS à l'épreuve intégrée.

²⁸ Contenus minimaux du bachelier en Management du tourisme et des loisirs (disponible en annexe 3).

monde des loisirs et de l'hôtellerie. De plus, chaque étudiant développe, au cours de son cursus, des attraits pour des secteurs différents, et tous ne sont pas attirés par les agences de voyages. Obliger un étudiant à effectuer son stage dans ce type d'entreprise, c'est aussi l'empêcher de découvrir un métier qu'il aimerait exercer et de réaliser si l'image qu'il en a correspond à la réalité.

Pour s'assurer que les étudiants tirent le meilleur parti de ces périodes de stage, il est prioritaire que toutes les formations MTL et GH veillent à :

- renseigner à temps les étudiants sur les objectifs et acquis d'apprentissage visés par chaque stage ;
- s'assurer de la pertinence du stage. À ce titre, la création d'une liste de lieux appropriés de stages en relation avec le positionnement de l'établissement (régional, national et/ou international) est un atout supplémentaire pour celui-ci. Cette liste sera d'autant plus riche si elle peut être en permanence alimentée par les étudiants eux-mêmes.
- suivre les étudiants durant leur stage. La situation est particulièrement à risque lorsque, comme cela a été observé dans plusieurs établissements, un seul enseignant est désigné comme référent pour tout le cursus ; la répartition des stagiaires entre enseignants gagne à être pondérée au prorata de la charge d'enseignement de chacun. Le comité appelle à veiller à limiter les lourdeurs administratives imposées aux référents de stage (nombre minimal de pages par rapport...). À noter que le comité a apprécié lorsqu'en *complément* à la visite sur site (ou en remplacement de celle-ci, lorsque le lieu de stage est trop éloigné), le suivi était effectué via les nouvelles technologies de communication.

Bien entendu, il s'agit également de mettre par écrit avant le départ du stage – à l'intérieur ou en annexe de la convention de stage – ce que l'organisme d'accueil entend confier au stagiaire en lien avec les objectifs de la formation, avec le détail des activités, et ce afin de limiter les contenus inadaptes.

Le comité considère la création de ces portfolios comme une pratique intéressante, car ils permettent

à l'étudiant de mener lui-même ses propres recherches sur les nombreux profils de métiers disponibles dans les domaines du tourisme, des loisirs et de l'hôtellerie. Il considère cependant que cette pratique théorique ne peut jamais remplacer une expérience sur le terrain aussi courte soit-elle. Elle doit plutôt être considérée comme un soutien à l'étudiant dans sa recherche de la filière professionnelle qui lui convient le mieux.

(5) Recommandations pour les stages

- Le comité recommande d'accroître autant que faire se peut les durées des différents stages : les étudiants et les professionnels sont demandeurs. Par ailleurs, les heures de présentiel libérées en conséquence pour les enseignants pourraient permettre à ceux-ci de suivre des heures de formation, de participer à des colloques...
- Le comité recommande de maintenir un stage par bloc (année de bachelier), même pour les formations en enseignement de promotion sociale (tout en conservant la possibilité de dispenses – comme par exemple VAE pour ceux qui travaillent dans le secteur), afin que l'étudiant puisse découvrir sur le terrain différents panels de métiers, que ce soit dans le secteur du tourisme ou de l'hôtellerie. La création par les étudiants de portfolios peut être développée comme une aide complémentaire précieuse à la recherche par l'étudiant de la filière qui lui conviendrait le mieux, mais elle ne peut se substituer à l'expérience offerte par les stages d'observation et d'intégration.
- Le comité recommande aux établissements de mettre en place des conditions favorables à un suivi de qualité des étudiants lors de leur stage en prévoyant, notamment, une répartition adéquate des étudiants entre enseignants en fonction de leur charge d'enseignement, et une charge administrative simplifiée, mais néanmoins efficace pour les enseignants superviseurs.

Chapitre 3 : les bacheliers MTL/GH et le niveau 6

Exigences liées au niveau 6 du CFC

Les formations en MTL et en GH dispensées en FWB sont des bacheliers professionnalisants²⁹ référencés au niveau 6 du cadre francophone des certifications (CFC). Un des constats majeurs des évaluations réalisées est qu'un seul établissement (EPS) offre une formation qui correspond réellement au niveau 6 et que deux autres hautes écoles dispensent une formation très proche des attentes d'une formation au niveau 6. Les exigences pour atteindre ce niveau varient fortement d'un établissement à l'autre.

Il est donc important de reprendre ce que doit apporter une formation de niveau 6 par rapport à une formation de niveau 5 en rappelant ici les requis de chaque niveau en se référant à la première annexe du décret Paysage³⁰ :

Niveau 5 - Brevet de l'enseignement supérieur

Le brevet de l'enseignement supérieur (BES) est décerné aux étudiants qui :

- ont acquis des connaissances théoriques et des compétences pratiques diversifiées dans un champ professionnel donné qui fait suite à et se fonde sur une formation de niveau d'enseignement secondaire supérieur. Ce champ professionnel est basé, entre autres, sur des publications scientifiques ou des productions artistiques ainsi que sur des savoirs issus de l'expérience ;

²⁹ Un bachelier « professionnalisant » a pour objectif de mener à une employabilité directe, par opposition à un bachelier « de transition », qui a pour finalité principale la préparation au cycle suivant (master). (cf. Décret Paysage, art. 15, §1, 25° s.v. Cursus)

³⁰ Cadre des certifications de l'enseignement supérieur en Communauté française (niveaux 5, 6, 7 et 8 du cadre des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie), Annexe Ire du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études. Disponible en annexe 8 et en ligne : https://www.galillex.cfwb.be/document/pdf/39681_034.pdf (consulté le 25 avril 2019).

- sont capables d'indépendance dans la gestion de projets qui demandent la résolution de problèmes incluant de nombreux facteurs dont certains interagissent et sont sources de changements imprévisibles et de développer un savoir-faire tel qu'ils peuvent produire des réponses stratégiques et créatives dans la recherche de solutions à des problèmes concrets et abstraits bien définis ;
- sont capables de collecter, d'analyser et d'interpréter, de façon pertinente, des données – exclusivement dans leur domaine d'études – en vue de formuler des opinions, des jugements critiques ou des propositions artistiques qui intègrent une réflexion sur des questions techniques, artistiques ou éthiques ;
- sont capables de transmettre des idées de façon structurée et cohérente en utilisant des informations qualitatives et quantitatives ;
- sont capables d'identifier leurs besoins d'apprentissage nécessaire à la poursuite de leur parcours de formation.

Niveau 6 - Bachelier³¹

Le grade de bachelier est décerné aux étudiants qui :

- ont acquis des **connaissances approfondies** et des **compétences dans un domaine** de travail ou d'études qui fait suite à et se fonde sur une formation de niveau d'enseignement secondaire supérieur. Ce **domaine se situe à un haut niveau** de formation basé, entre autres, sur **des publications scientifiques** ou des productions artistiques ainsi que sur **des savoirs issus de la recherche et de l'expérience** ;
- sont capables **d'appliquer, de mobiliser, d'articuler et de valoriser ces connaissances et ces compétences dans le cadre d'une activité socio-professionnelle** ou de la poursuite d'études et ont **prouvé leur aptitude à élaborer et à développer dans leur domaine d'études des raisonnements, des argumentations et des solutions à des problématiques** ;

³¹ Le comité souligne.

- sont capables de collecter, d'analyser et d'interpréter, de façon pertinente, des données – **généralement, dans leur domaine d'études** – en vue de **formuler des opinions, des jugements critiques ou des propositions artistiques qui intègrent une réflexion sur des questions sociétales, scientifiques, techniques, artistiques ou éthiques** ;
- sont capables de communiquer, de façon claire et structurée, à **des publics avertis ou non**, des informations, des idées, des problèmes et des solutions, selon les standards de communication spécifiques au contexte ;

Également en faisant référence au cadre de certifications de l'enseignement supérieur, le niveau 6 demande certains Savoirs, Aptitudes et Compétences :

Savoirs : Savoirs approfondis dans un domaine de travail ou d'études requérant une compréhension critique de théories et de principes.

Aptitudes : Aptitudes avancées, faisant preuve de maîtrise et de sens de l'innovation, pour résoudre des problèmes complexes et imprévisibles dans un domaine spécialisé de travail ou d'études.

Compétences : Gérer des activités ou des projets techniques ou professionnels complexes, incluant des responsabilités au niveau de la prise de décisions dans des contextes professionnels ou d'études imprévisibles ; et prendre des responsabilités en matière de développement professionnel individuel et collectif.

Caractéristiques du niveau 6

Le niveau 6 se différencie du niveau 5 par :

- L'approfondissement des connaissances du métier
- L'autonomie de l'étudiant
- L'esprit critique démontré par l'étudiant
- Les compétences en recherche, à savoir :
 - o définir une problématique
 - o anticiper les questions et/ou problèmes
 - o établir une analyse critique des données et en faire une synthèse

- o proposer une ou plusieurs solutions potentielles
- o communiquer clairement et de manière appropriée à un public diversifié
- o avoir un esprit d'initiative

Le comité des experts n'a rencontré que peu de formations de ce niveau développant les compétences, savoirs et aptitudes correspondant au niveau 6. Il existe un décalage entre les attentes des professionnels du secteur rencontré pendant les visites et les compétences acquises par les étudiants pendant leur formation, en particulier sur trois points : (1) le niveau en langues étrangères, (2) l'autonomie de l'étudiant et (3) sa capacité à apporter des solutions aux problèmes complexes. Il semble au comité que les étudiants ne sont pas suffisamment formés pour intégrer le marché de travail au niveau demandé ; cela nuira à également à la progression de leur carrière. Bien sûr, il n'est pas attendu qu'un diplômé GH, par exemple, devienne manager général d'un hôtel après ses trois ans de bachelier, mais il pourrait être attendu qu'il devienne manager de section, étant donné que le référentiel de compétences répertorie des aptitudes propres à ce type de fonction. Concernant le tourisme, comme évoqué dessus, la situation est rendue plus complexe concernant le niveau à atteindre parce que les textes légaux pour les formations en HE et en EPS ne sont pas les mêmes. Les critères pour la formation en MTL en EPS sont plus opérationnels que ceux pour le même diplôme en HE. Ayant pris en compte ces aspects, le comité a constaté dans les deux types d'établissements que les formations évaluées se situent plutôt au niveau 5 et sont plutôt basées sur de l'opérationnel. Le comité a observé très peu de formations situées de manière assurée au niveau 6. Les observations du comité et une série de propositions sont reprises dans les pages qui suivent.

La recherche

Comme on peut remarquer dans le texte ci-dessus (Cadre francophone des certifications), le volet « recherche » est un élément inhérent à toute formation de niveau 6. Elle doit d'une part être basée sur les savoirs issus de la recherche

scientifique (et des publications qui en émanent). D'autre part, elle doit favoriser chez l'étudiant le développement de l'autonomie et de compétences telles que de la capacité d'argumenter, de collecter et d'analyser des données, ou encore de formuler des jugements critiques. Dans le cas des formations MTL et GH au niveau 6, le but n'est pas de former des « chercheurs scientifiques », mais de donner aux étudiants les compétences, savoirs et aptitudes mentionnées ci-dessus et de les familiariser avec la démarche de questionnement scientifique dans leur secteur d'activité. C'est cet aspect-là qui différencie une formation située au niveau 6 d'une formation réalisée directement dans l'industrie (par exemple les formations proposées par les grands hôtels, qui favorisent plutôt les tâches d'exécution). Dans le cadre d'une formation de bachelier, la recherche appliquée est un aspect que les étudiants travailleront particulièrement dans le cadre du TFE / de l'EI, tandis que les enseignants veilleront à intégrer les résultats de la recherche appliquée. De l'avis du comité, il serait profitable que les enseignants soient en contact régulier avec les productions de recherche scientifique du domaine et qu'ils fondent leurs formations sur cette base. La recherche doit en effet permettre une réelle actualisation des informations, le développement des compétences analytiques et enfin elle doit assurer la pertinence des programmes.

L'un des aspects essentiels d'un engagement des enseignants en matière de recherche consiste à s'assurer que leurs cours sont à jour et intègrent bien les tendances et développements actuels du secteur et des études effectuées dans le secteur.

Ce manque de recherche peut donc être l'une des raisons pour lesquelles le comité a constaté que, dans les programmes et institutions visités, les dernières tendances du secteur n'étaient que très peu enseignées et que les cursus d'études restaient souvent plutôt datés. Il est utile de noter ici que les textes légaux (référentiel de compétences en HE, dossier pédagogique et profil professionnel en EPS) laissent aux enseignants une large palette d'aspects à explorer en lien avec les actualités de leur secteur. Le comité estime que les enseignants pourraient se saisir davantage de cet espace de liberté ; deux freins restent à lever pour faciliter

leur tâche : clarifier le positionnement stratégique du cursus (cf. supra) et accorder aux enseignants un temps suffisant (le manque de temps a été pointé comme problématique de manière assez récurrente durant les visites en MTL).

Il faut noter aussi que le dossier pédagogique ne référence pas précisément la dimension recherche : en EPS, dans l'ancien dossier pédagogique « Bachelier en Tourisme », il était fait mention « d'acquérir les compétences théoriques, techniques et méthodologiques » sans préciser comment y arriver ; le nouveau dossier pédagogique ne mentionne plus ces mots. En revanche, dans le référentiel de compétences en haute école, il est attendu que le bachelier MTL et en GH « [collabore] à la résolution de problèmes complexes avec méthode, rigueur, proactivité et créativité », qu'il « [développe] une approche responsable critique et réflexive des pratiques professionnelles », etc. L'accent est mis à plusieurs reprises sur la capacité à proposer des solutions innovantes, adaptées et basées sur l'exploitation d'informations disponibles³². Ces compétences relèvent de la formation à la recherche telle que le comité l'entend.

Cet aspect reste en effet fortement à développer dans les formations évaluées. Pendant ses visites, le comité des experts a pu observer une série d'éléments qui pourraient aider à assurer la présence de la recherche au sein de la formation. Ces éléments portent sur la prise de conscience par les enseignants de l'importance de la recherche, leur participation à de telles activités, la mise en place de dispositifs et ressources matérielles et, finalement, des activités d'apprentissage qui incluent une dimension recherche pour les étudiants.

³² Cf. annexes 2 et 4.

Bonnes pratiques :

La dynamique de recherche peut se concrétiser par :

- La prise de conscience de certains enseignants que l'objectif des formations est de former davantage que des professionnels opérationnels sur le terrain. Les experts ont rencontré certaines équipes enseignantes ayant le souci de former les étudiants à une démarche scientifique. La recherche est alors intégrée à la formation, avec des enseignants qui développent cet esprit de recherche chez les étudiants (dans un établissement d'EPS en particulier). L'objectif poursuivi est en effet de former des professionnels avec un sens critique et d'ouvrir ainsi l'accès à un master à ceux qui le désirent.
- Des enseignants actifs dans la recherche, qui publient les résultats de leurs recherches. En 2017-2018, une haute École a lancé un appel à projet qui a recueilli un certain succès dans la section MTL ; c'est un indicateur concret. Du fait que l'institution souhaite entraîner les enseignants dans une dynamique de recherche (ce soutien institutionnel est une nécessité pour créer une telle dynamique).
- La mise en place du Lab-réseau Ulysse, réunissant la HEPH Condorcet, l'ISALT, la HELHa, la HEH, l'ILFoP, l'ESA, l'IETCPS, Promsoc Mons-Borinage et l'IEPSCf est à souligner comme outil très intéressant pour permettre une dynamique nouvelle en matière de recherche, mais aussi comme lieu de réflexion et de construction d'outils pédagogiques concertés et partagés.

Pour faciliter ces activités, il est nécessaire de faire évoluer la charge de travail pédagogique des enseignants en y incluant du temps pour pratiquer la recherche et lire des productions récentes. Ce temps peut être gagné en développant les enseignements en autonomie au détriment de l'enseignement exclusivement présentiel. L'inclusion, dans chaque équipe pédagogique, de personnes formées et actives dans la recherche ou

possédant un diplôme de doctorat, rendrait plus probable leur implication active dans ce domaine.

Une autre raison de ce manque d'implication dans la recherche est liée aux ressources de la bibliothèque dans de nombreux établissements. Le comité a constaté que, dans les établissements où l'on enseigne les cursus MTL et GH, soit il n'existait pas du tout de bibliothèque ou de rayon spécifiquement dédié à ce cursus, soit cette bibliothèque / ce rayon existait, mais proposait des ressources pour la plupart anciennes, peu au fait de l'actualité, et ne disposait que trop peu de revues scientifiques ou en langues étrangères. Très peu d'institutions ont accès aux journaux électroniques et aux bases de données de recherche scientifique en ligne, étant donné le coût des abonnements individuel.

Les étudiants qui vont à la bibliothèque l'utilisent plutôt comme un espace de travail. D'ailleurs, très peu d'étudiants rencontrés par le comité ont pu citer des ouvrages, journaux ou ressources scientifiques électroniques qu'ils utilisent régulièrement, voire occasionnellement. Ceci est corrélié aux bibliographies et sitographies très limitées figurant dans les travaux des étudiants.

Bonnes pratiques :

Le comité a cependant noté plusieurs bonnes pratiques, à savoir :

- Dans certains établissements les personnels de la bibliothèque organisent des séances pour aider les étudiants à utiliser ces lieux comme centre de ressources pour enrichir les formations, et pas seulement comme lieu de travail. D'autres établissements organisent des UE en cours de méthodologie pour aider les étudiants à développer leurs compétences en recherche.
- Un centre de documentation avec formations dispensées par le personnel.

- Quand une institution ne dispose pas de bibliothèque convenable pour les étudiants, les enseignants les encouragent à utiliser celles d'autres établissements possédant une section dédiée aux domaines liés au tourisme (en mobilisant la dynamique des Pôles académiques) mais aussi les bibliothèques communales, qui offrent parfois les ressources nécessaires et de qualité.
- Des travaux de fin d'étude / épreuves intégrées amènent les étudiants à se dépasser, à mettre en application leur esprit critique et analytique, en développant une problématique et en y apportant des éléments de réponses.
- De nombreux établissements mettent à disposition d'anciens TFE/EI avec leur cotation et les commentaires formulés par les membres du jury.

(6) Recommandations pour favoriser la dynamique de recherche

Le comité recommande à tous les établissements :

- en priorité d'actualiser les bibliothèques, si présentes, et les faire évoluer vers des médiathèques ;
- de se fédérer pour créer une bibliothèque en ligne de qualité commune à tous les établissements. À partir d'une mutualisation des moyens, ils pourraient engager à temps partiel une bibliothécaire professionnelle qui pourrait créer et alimenter la plateforme et passer une fois par an dans chaque établissement pour expliquer l'intérêt de celle-ci. En rassemblant en un même lieu (virtuel), les productions académiques disponibles (et elles sont nombreuses), les revues professionnelles en langue française et en langues étrangères (par exemple Espaces, tourisme & loisirs, les ressources d'organismes gouvernementaux, régionaux ou locaux ou d'entreprises privées (groupes hôteliers, voyagistes, compagnies de transport), tous les étudiants auraient accès à

des données de qualité et régulièrement actualisées. Cette plateforme pourrait aussi servir de dépôt pour les études menées par exemple par le groupe Ulysse ou des études locales (TFE/EI). Elle serait assortie d'une formation indispensable qui permettrait aux étudiants de l'utiliser davantage comme un outil de développement de l'autonomie de l'esprit critique.

- Pour s'assurer que la formation fournie continue à rester pertinente sur le long terme, le comité invite à être vigilant aux derniers développements de la recherche en GH et Tourisme et à les incorporer dans l'enseignement. Le comité invite les directions à instaurer une culture, une dynamique de recherche au niveau du corps enseignant, en lui allouant le temps et ressources nécessaires pour garantir l'actualité et la pertinence des cours et avoir la possibilité d'être actif dans la production de recherche, si cela intéresse, par exemple en faisant circuler les appels à projets.

Travail de fin d'étude (TFE) et épreuve intégrée (EI)

La réalisation d'un travail de fin d'étude (TFE) / d'une épreuve intégrée (EI) est une étape fondamentale dans le parcours final du bachelier dans la mesure où elle amène l'étudiant à démontrer qu'à l'issue de ce travail, il a acquis les compétences de niveau 6 (voir supra). Aux yeux du comité, il doit être accordé à cette étape de dernière année de bachelier une place aussi importante que celle consacrée à la réalisation du stage.

Dans quelques établissements, le comité a constaté que le TFE/EI est effectivement considéré comme un véritable travail de recherche appliquée correspondant à ce que l'on attend d'un TFE/EI de niveau 6. Les TFE/EI présentés sont volumineux, structurés et bien référencés. Les travaux se basent quelquefois sur un corpus de données réelles plutôt que fictives (comme c'est le cas avec des consignes du type : « créez un voyage »).

Tant dans la version écrite que dans la présentation orale, l'étudiant peut également démontrer sa maîtrise d'une langue étrangère. L'étudiant a reçu, parfois dès le 2^e bloc de bachelier, des cours de méthodologie lui permettant de réaliser un travail de recherche s'appuyant sur une analyse critique de la problématique afin d'y apporter des réponses pertinentes. Le TFE/EI est parfois même considéré comme un passeport dans la quête future d'un emploi.

Dans l'ensemble de la promotion sociale, où les risques de décrochage lors de la réalisation de l'épreuve intégrée sont plus importants (travail en parallèle des études, vie familiale...), le comité a apprécié les efforts déployés par les enseignants pour soutenir l'étudiant tout au long de l'écriture de son épreuve intégrée (création d'un tableau de bord, suivi régulier).

En revanche, que ce soit en haute école ou dans l'enseignement de promotion sociale, le comité a trop souvent aussi rencontré des TFE/EI d'un niveau inférieur à celui du niveau 6. De nombreux TFE/EI se limitent à la création de circuits touristiques, qui sont plutôt descriptifs sans aucune réflexion critique, sans réelle pertinence marketing, voire de gestion : pas d'analyse de cibles, de concurrence, peu de calcul de coût et de seuil de rentabilité... Ceci est considéré alors comme un exercice qui ferait plutôt partie d'un travail de première année. Très peu d'établissements demandent pour ce travail l'analyse d'une problématique et la recherche de réponses à une question de recherche. L'analyse et la recherche sont pourtant parties intégrantes d'une formation de niveau 6. Par ailleurs, le comité a aussi constaté le manque d'utilité de certains TFE/EI, alors que ces travaux peuvent potentiellement apporter une réelle valeur ajoutée à l'organisme qui accueille le stagiaire.

Le comité a remarqué que dans certains établissements, le TFE/EI est réalisé totalement en groupes. Il considère que cette méthode peut être utilisée pour autant que les parties prises en charge par chacun des étudiants soient clairement définies. La capacité de chaque étudiant à l'analyse, à la synthèse, son esprit critique, son apport de solution(s) à un problème... doit pouvoir être valorisée. Or, les pratiques observées ne rendent pas toujours cela possible.

Le développement de l'esprit d'analyse, de synthèse et le sens critiques nécessaires aux futurs métiers passe notamment par une montée en puissance de l'autonomie individuelle. Pour ce faire, le comité propose d'aborder les travaux demandés aux étudiants de manière transversale sur les trois années du cursus. Ainsi, si en B1 les travaux en équipe seront privilégiés, ils seront progressivement remplacés par des travaux individuels afin que l'étudiant développe ses savoirs, aptitudes et compétences jusqu'à l'épreuve finale du TFE/épreuve intégrée.

(7) Recommandations pour le travail de fin d'étude/épreuve intégrée

- Le comité recommande de redéfinir clairement les objectifs de la réalisation d'un travail de fin d'étude/épreuve intégrée et les acquis d'apprentissage que doit pouvoir démontrer l'étudiant bachelier au travers de ce travail afin que TFE/EI soient équivalents dans tous les cursus MTL et GH dispensés en Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Le comité recommande de mettre en place dès le 2^e bloc de bachelier un cours de méthodologie préparant au mieux l'étudiant afin qu'il appréhende en toute connaissance de cause la préparation de son TFE/EI dès le début du 3^e bloc.
- Le comité recommande qu'une partie au moins du travail soit personnelle et que, par ailleurs, une évaluation de cette partie par les autres étudiants du groupe soit permise et prise en compte par le jury.
- Le comité recommande la mise en place en 3^e bloc d'une aide pour les étudiants rencontrant des difficultés pour la réalisation de leur TFE/EI.
- Le comité recommande que le sujet du travail de fin d'étude/épreuve intégrée traite de problématiques réelles fournies par des acteurs du secteur pour pouvoir être entièrement ou partiellement réinvesties par le monde professionnel.

Autonomie et esprit critique

Comme évoqué ci-dessus, l'autonomie et l'esprit critique constituent des éléments essentiels pour une formation de niveau 6.

Pour développer cette autonomie et l'esprit critique, des méthodes pédagogiques variées peuvent être utilisées que ce soit en termes :

- de modalités techniques (travail sur projets, classes inversées, discussions en classe, études de cas réels, « *problem-based-learning* », présentation d'expériences, jeux de rôles, des simulations)
- de médias utilisés (document, tableau interactif, paperboard, post-it, cartes heuristiques, enregistrements audio/vidéos...)
- de conditions d'apprentissage (de l'individuel aux grands groupes, en passant par les petits groupes bien sûr)
- de format (présentiel à distance via le *e-learning* ou les MOOC, *blended learning*...).

Ces méthodes permettent et encouragent le développement de ces aspects mentionnés ci-dessus et non pas juste la transmission des faits.

Ceci aiderait les étudiants à dépasser le descriptif dans la réalisation de leur TFE/EI, en développant toutes les compétences et aptitudes nécessaires à l'obtention d'une qualification de niveau 6.

Bonne pratique :

Deux hautes écoles ont mis en place un '*Creative Lab*' dans l'espace de la bibliothèque ou une 'salle de créativité' où les étudiants peuvent avoir un espace pour travailler ensemble et développer leurs idées, hors d'une zone 'silencieuse'.

(8) Recommandations pour assurer le niveau 6 des formations

- Les experts invitent à créer une bibliothèque en ligne commune à tous les établissements. Elle serait dotée des ressources nécessaires et actualisées pour une formation au niveau 6, et assortie d'une

formation indispensable qui permettrait aux étudiants de l'utiliser davantage comme un outil de développement de l'autonomie de l'esprit critique.

- Les experts encouragent à développer des cours de méthodologies de la recherche pour les étudiants.
- Le comité conseille de veiller à ce que les cours et les TFE/EI amènent les étudiants à se dépasser, à mettre en application leur esprit critique et analytique en développant une problématique dans un cas concret et en y apportant des éléments de réponses, (comme relevé dans une EPS au titre de bonne pratique). Il faut éviter les sujets qui sont de simples descriptifs de situation. Un critère pertinent est de considérer l'intérêt qu'un employeur potentiel peut avoir à lire le travail.
- Le comité incite fortement à inviter et à consulter des professionnels du secteur afin de fournir des sujets/des problèmes réels à résoudre ou des concepts à créer par les étudiants par le biais des TFE/EI. Les associer en les invitant lors de la restitution orale peut d'ailleurs donner des idées de nouveaux sujets aux professionnels.

Chapitre 4 : outils et services d'aide à l'étudiant

Outils numériques (TIC)

À l'heure du numérique, les établissements ont fait des efforts considérables pour s'équiper d'outils d'information et de communication performants. Les potentialités et bénéfices de ces outils sont énormes pour l'ensemble des acteurs impliqués dans les différents cursus enseignés. Les plateformes numériques sont particulièrement utiles pour la transmission d'informations entre les différents acteurs du cursus, qu'ils soient étudiants, enseignants ou personnel administratif. Leur usage permet une communication cohérente et efficace, même en dehors des heures de cours, et évite la dispersion d'informations via d'autres canaux de communication. Le comité considère que les plateformes numériques doivent être exploitées au maximum de leurs potentialités. Leur usage doit par ailleurs être facilité pour l'ensemble des acteurs du cursus, leur méconnaissance de leur usage ne pouvant constituer un frein à leur exploitation. À ce titre, il a apprécié la mise en place dans plusieurs établissements de formations à leur usage tout comme à l'usage de tableaux numériques, autre type d'outil numérique performant pouvant contribuer à un enseignement de qualité pour autant qu'il soit maîtrisé.

Ces plateformes peuvent également permettre de déployer de nouvelles méthodes d'enseignement en ligne telles que le *e-learning* ou le *blended learning* (combinaison d'*e-learning* et de présentiel). Ces méthodes pourraient apporter plusieurs avantages tels que le développement par l'étudiant d'une gestion autonome d'apprentissage, du dégagement de temps pour des enseignants qui souhaitent suivre des formations à l'extérieur, la facilité d'accès à certains cours pour des étudiants de promotion sociale que la réalité familiale et/ou professionnelle empêcherait d'être présents physiquement à certains cours. Cependant, le comité constate qu'à l'heure actuelle, le compte de la charge de travail des enseignants s'effectue encore exclusivement sur la base d'une présence physique ; le comité s'interroge sur la pertinence de maintenir ce mode de calcul.

Concernant la communication interne, le comité a constaté que la petite taille des cursus MTL et GH explique que la communication interne entre tous les acteurs (direction, enseignants, équipe administrative, délégués de classe, étudiants...) est essentiellement informelle. Il faut cependant s'assurer que tout le monde reçoive la même information ; la formalisation de la communication interne est donc une priorité.

(9) Recommandations pour les outils numériques

- Le comité recommande vivement de privilégier l'usage de la plateforme numérique unique pour une communication interne efficace entre tous les acteurs du cursus, tant pour la transmission d'informations administratives (convocation à des réunions, annulation de cours, communication de résultats...) que pour la transmission de supports de cours (communication des objectifs/de la méthodologie/de l'évaluation des cours, suivi des stages, suivi des TFE...) et le développement de méthodes d'enseignement alternatives telles que le *e-learning* (cours digitalisés, des cours enregistrés, fragments de vidéos, exercices en ligne à différents niveaux pour les langues, évaluation en ligne).
- Le comité recommande la mise en place de formations à l'attention des acteurs qui ne maîtrisent pas ou pas assez les outils numériques mis à leur disposition et d'éviter les contraintes administratives qui pourraient décourager certains acteurs du cursus à les utiliser.
- Le comité recommande au Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, aux instances et aux directeurs d'établissements de revoir la façon de calculer la charge de cours des enseignants en prenant non seulement en considération le nombre d'heures de présence physique, mais également l'activité liée au *e-learning*.

Services d'aide aux étudiants

L'accompagnement des étudiants est une des grandes forces des formations MTL et GH en Fédération Wallonie-Bruxelles. La petite taille des sections en général et l'implication des personnels permettent un encadrement souvent personnalisé. En outre, plusieurs établissements proposent des services plus structurés d'aide aux étudiants, y compris des services d'aide à la réussite et pour l'accompagnement des étudiants avec des besoins spécifiques, et ce y compris avant l'inscription :

- de nombreuses initiatives pour accompagner les futurs étudiants dans leur processus d'orientation (par exemple via la mise en place de sessions de tables rondes durant les journées portes ouvertes organisées pour les futurs étudiants).
- les nombreuses initiatives prises pour l'aide à la réussite, par exemple le tutorat (donnés par des étudiants de Bloc 2 à des étudiants de Bloc 1) et des cours de remédiation (donnés par les professeurs – attention toutefois à rendre ces séances bien accessibles, y compris lorsqu'elles sont dispensées par des enseignants issus d'autres sections).
- des services de psychopédagogues et des services pour aider les étudiants avec des besoins spécifiques, comme par exemple ceux qui souffrent de problèmes de dyslexie.
- des services de validation d'acquis pour les étudiants entrants.

(10) Recommandations pour les services d'aide aux étudiants

- Le comité conseille de rendre plus visible l'accès aux services pour l'étudiant.
- Le comité recommande de mettre en place des mesures afin de s'assurer que les services soient davantage utilisés au moment où le besoin se fait sentir, et ce, pour essayer de réduire le taux d'échec et d'absentéisme.

Mobilité (Erasmus et Erasmus+)

La mobilité est une dimension particulièrement importante dans les domaines du tourisme, des loisirs et de la gestion hôtelière. Les expériences de mobilité internationale offrent l'occasion de découvrir d'autres régions du monde et d'autres programmes dans le même domaine, sources précieuses pour enrichir l'enseignement, l'expérience et l'apprentissage des étudiants.

Pour rappel, à la suite de l'adoption de l'accord de Bologne, les établissements européens d'enseignement supérieur ont convenu d'un cadre commun de diplômes (bacheliers, masters, doctorats). Selon ce nouveau cadre, toutes les institutions mettent l'accent sur le travail accompli par l'étudiant plutôt que sur les heures données par un enseignant. Une autre raison de cette harmonisation européenne est la mise en œuvre d'un système normalisé de crédits accordés à un étudiant pour la réalisation d'un certain nombre d'heures d'apprentissage. L'objectif est de permettre la mobilité dans les États membres européens aux étudiants qui souhaitent entreprendre une partie de leur apprentissage dans un autre État membre sans être pénalisés.

L'Union européenne a donc créé des programmes qui encouragent la mobilité des étudiants et du personnel afin de tirer parti de la diversité des approches et des cultures évidentes au sein de l'Union européenne. Ceux-ci incluent Erasmus et Erasmus+ pour ne citer qu'eux. L'objectif de ces programmes est d'offrir des aides financières aux étudiants et au personnel des établissements d'enseignement supérieur pour qu'ils puissent entreprendre des activités d'apprentissage dans un établissement partenaire en Europe (et dans certaines circonstances en dehors de l'Europe).

Les étudiants inscrits dans des programmes portant sur le tourisme, les loisirs et la gestion hôtelière ont pour la plupart un intérêt inné pour le voyage et la découverte de nouvelles destinations. Actuellement, les étudiants réalisent leurs expériences de mobilité majoritairement et essentiellement à l'occasion des stages (plus rarement lors d'échanges académiques). Il existe des possibilités de mobilité entrante et sortante.

Le développement de la mobilité varie fortement d'un établissement à l'autre.

Certains établissements ont développé des programmes et des partenariats dans le monde entier et ont mis en place des services pour guider les étudiants et entreprendre les tâches administratives nécessaires pour qu'ils puissent profiter des opportunités offertes. Dans les autres établissements, un effort reste à fournir pour améliorer auprès des bacheliers MTL et GH la visibilité de ces services et des opportunités disponibles. Afin d'encourager les voyages, le comité estime que les établissements gagneraient à solliciter davantage les étudiants qui ont profité d'une mobilité grâce à Erasmus ou Erasmus+ pour partager leur expérience et inciter d'autres à y participer.

Si plusieurs établissements ont développé des partenariats pour certaines destinations dans le monde, d'autres se sont plutôt limités à un ou deux pays seulement et pour un but bien spécifique, comme l'amélioration de l'apprentissage de la langue.

Les établissements de promotion sociale ont peu, voire pas du tout, développé les opportunités de mobilité, pour des raisons que le comité comprend, telles que le manque de personnel pour aider les étudiants, mais aussi les situations parfois complexes des étudiants sur les plans financier, social et familial, sans compter les contraintes liées à leur emploi.

Quant aux enseignants, un très grand nombre d'entre eux ont manifesté leur intérêt lors de nos entretiens pour des départs en mobilité, même si elle est globalement moins développée que celle des étudiants. Dans certains établissements, la mobilité des enseignants est activement encouragée par la direction et il existe une politique bien définie pour ceux qui y participent. Dans la pratique, l'une des principales raisons pour le manque de participation de la part des enseignants était liée au manque de clarté perçu quant à la récupération des heures prestées. Dans de nombreux cas, il n'existe pas de politique claire, ni de procédure documentée, ce qui freine de nombreux membres du personnel à saisir les opportunités disponibles. Les moyens financiers mis à disposition pour participer à une mobilité ne sont pas toujours bien connus, leurs modalités

semblent floues dans le cas de la quasi-totalité des enseignants rencontrés, ce qui témoigne à nouveau de la nécessité de mieux communiquer sur ce sujet. Un second obstacle tient au fait que très peu de partenariats ont été développés et noués en vue d'une mobilité enseignante. Dans cette perspective, il serait très intéressant d'inviter des collègues internationaux à venir animer les cours en français ou en langue étrangère pour enrichir les enseignements et l'expérience des étudiants. L'ouverture d'esprit vers le monde et d'autres cultures est une attitude indispensable à acquérir ou à développer, surtout pour des formations en MTL et GH.

(11) Recommandations pour la mobilité

Le comité recommande :

- d'informer les étudiants et les enseignants sur les possibilités offertes par des programmes comme Erasmus ou Erasmus+, y compris dans les établissements d'enseignement de promotion sociale, de rendre plus visibles les services d'aide à la mobilité et de favoriser l'accueil d'étudiants et enseignants étrangers au sein des établissements, ce qui peut fortement enrichir le cursus et offrir une vue plus large du secteur ;
- de définir précisément les modalités de déplacement des enseignants, en national ou à l'international tel que la mise à disposition aux enseignants d'un nombre minimal d'heures par année académique pour participer à des séminaires, des colloques, ou un échange sans devoir les rattraper ensuite au niveau des cours.

Chapitre 5 : gouvernance

Vision, missions, stratégies

Avant tout, il apparaît essentiel que les sections et les programmes aient une mission claire, une vision des objectifs à atteindre et une stratégie pour les atteindre afin d'assurer la pertinence de leur travail, et ceci est d'autant plus important qu'il est ici question de programmes portant sur la gestion.

Les équipes de direction rencontrées sont conscientes qu'avoir une mission et une stratégie sont des éléments nécessaires pour l'avenir, mais lors des visites d'évaluation (octobre 2018 à janvier 2019), très peu d'institutions et sections avaient déclaré et formalisé de manière claire leurs missions, visions, valeurs et stratégies. Certains établissements y travaillent et ont invité des personnes externes pour les aider à développer ce point. D'autres ont des valeurs bien définies, mais celles-ci ne sont pas encore incorporées dans leur stratégie ou leur *modus operandi*.

En raison de ce manque de stratégie, les établissements fonctionnent essentiellement au niveau opérationnel et par conséquent n'arrivent toujours pas à avoir un regard sur les besoins présents et futurs des professions. Elles se créent alors peu d'opportunité pour s'assurer que les besoins de toutes les parties prenantes soient intégrés aux programmes proposés avec une vision stratégique claire. Les experts soulignent qu'il est difficile de répondre aux besoins actuels du marché sans un plan indiquant la voie à suivre.

Le comité estime essentiel que les directeurs d'établissement, de section ou de programme soient présents sur site et participent de manière régulière aux comités et commissions, afin d'assurer le pilotage à leurs différents niveaux. Certains directeurs rencontrés par les experts ont évoqué le peu de temps imparti pour sortir de ces questions opérationnelles et pouvoir se concentrer davantage sur une réflexion stratégique – ce qui est pourtant essentiellement leur rôle – permettant d'identifier les objectifs du cursus et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Conscient de ces réalités, le comité encourage les directions d'établissements à mettre en place,

d'une part, des commissions composées de personnels enseignants, d'experts pédagogiques et touristiques et d'étudiants qui travailleraient à la définition de la stratégie en concertation avec les autres intervenants et, d'autre part, un comité en charge de la validation des propositions et composé des instances dirigeantes et décisionnelles.

En outre, afin de comparer leur offre à celle de leurs plus proches concurrents publics ou privés, il est important que les hautes écoles et les établissements d'EPS se positionnent au sein de l'offre actuelle afin d'identifier leurs points communs et les points divergents. C'est une information essentielle pour les futurs étudiants, ce qui permettrait d'identifier les besoins actuels et futurs des professionnels du secteur. Il pourrait être utile de réfléchir sur le positionnement de chaque cursus par rapport aux autres établissements le proposant et de se poser la question de savoir vers quels types de débouchés le cursus souhaite former les étudiants : locaux, régionaux, nationaux, internationaux.

Dans le cadre d'une vision pour l'avenir, deux Hautes Écoles (la HEPN et la HELHa) ont obtenu en 2019 l'autorisation d'ouvrir un bachelier GH « Orientation Arts culinaires ». L'ARES a validé la demande d'ouverture de ce bachelier pour chacun de deux établissements sans exigence de codiplomation. Le programme ouvrira des deux côtés à la rentrée 2019³³. Le comité ne perçoit pas clairement si cette orientation « Arts Culinaires » est fondée sur les missions et plans stratégiques de ces deux Hautes Écoles.

³³ La création de l'orientation Arts culinaires a comme conséquence la nécessité d'adapter la dénomination du grade actuel : tous les masters GH ne relevant pas de l'orientation « Arts culinaires » porteront désormais la mention « orientation management ».

(12) Recommandations pour la stratégie des établissements

- Le comité des experts conseille de constituer un comité consultatif qui réunirait toutes les parties prenantes pour définir les missions et développer un plan stratégique au moins pour les 5 ans à venir. Ce comité consultatif guiderait la section et le contenu des programmes et établirait les objectifs à développer afin de maintenir le cursus en permanence au plus proche de la réalité du secteur.
- Les experts invitent les directeurs à entreprendre du *benchmarking* afin de positionner clairement les missions et les valeurs de leur établissement par rapport aux autres établissements.

Vers une politique de gestion RH moderne et adaptée

Pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie adoptée, il s'agit d'adapter les ressources humaines et budgétaires à leur réalisation. La responsabilisation de tous les membres du personnel et leur implication sont essentielles à la réussite de la stratégie. Il est important d'analyser en détail l'organisation et son fonctionnement pour éventuellement recadrer le rôle de chacun et les moyens à y allouer pour une plus grande efficacité. La seule bonne volonté des uns et des autres ne peut suffire. Une dynamique collective formalisée sera idéalement mise en place et soutenue par le directeur d'établissement qui jouera un rôle prédominant dans le processus.

Pendant les visites d'évaluation, le comité a remarqué que les sections sont de taille humaine et que surtout au niveau du programme, la direction est très impliquée, souvent avec une attitude de 'porte ouverte'. Cette large disponibilité se manifeste aussi dans les secrétariats, qui sont d'un grand soutien administratif et parfois logistique pour les sections, dans certains cas épaulés par un coordinateur de section.

La présence du directeur de catégorie au sein du bâtiment où est dispensé le cursus MTL ou GH

varie très fortement d'un établissement à l'autre : sur place à temps complet ou à temps partiel, de passage à fréquence irrégulière ou pas du tout. Le comité est bien conscient que cela dépend surtout de la taille des institutions. La volonté d'être disponible existe pourtant chez la plupart d'entre eux. Le comité attire cependant l'attention sur les difficultés que peut entraîner à terme l'absence physique de la direction. D'une part, la gestion du quotidien peut être rendue difficile (arbitrages, etc.). D'autre part, une implantation périphérique (où la direction est absente) peut se ressentir symboliquement délaissée vis-à-vis de l'implantation centrale.

Si au niveau du programme la taille est humaine, dans les gros établissements, les niveaux de décisions sont multiples, hiérarchisés et marqués par le pouvoir politique quand celui-ci en compose le pouvoir organisateur. Vu ces différents niveaux supérieurs de décision (directeur de catégorie, pouvoir organisateur) un besoin de communication et de concertation s'impose entre les différents niveaux de décisions avec une répartition claire de compétences. Même les enseignants ne sont parfois pas au courant des différentes fonctions. Il est difficile pour tous les niveaux de direction d'être parfaitement au courant des réalités et des besoins du cursus et la multiplicité de niveaux de directions imposent parfois des contraintes administratives. Il pourrait être utile d'envisager des collaborations avec d'autres établissements de la région alors que celles-ci pourraient apporter un regard sur des pratiques différentes et sur des échanges pouvant être bénéfiques aux deux parties.

Formation continue des enseignants et personnel administratif

Pendant presque tous les visites, le comité a remarqué – et souligne comme un aspect très positif – le fait que les enseignants et le personnel administratif aient accès à des opportunités de formation continue. Beaucoup d'entre eux ont participé à des formations ; si un besoin de formation se fait sentir, ils connaissent le processus pour exprimer leur demande, qui est normalement acceptée, même si le problème des

heures d'enseignement non prestées n'est pas toujours réglé.

Bonne pratique :

Création d'une semaine blanche ou de quelques journées par quadrimestre, destinées à la formation continue des enseignants avec un grand choix de formations disponibles.

Éthique et développement durable

Dans tous les établissements visités, le comité a observé une prise de conscience des enjeux éthiques concernant le tourisme et l'hôtellerie, ainsi qu'une sensibilité pour le développement du tourisme durable. Certains d'entre eux ont aussi incorporé des éléments de durabilité et d'éthique dans l'organisation même de leur établissement. Une des hautes écoles visitées a clairement inscrit le développement durable dans le positionnement stratégique du programme MTL qu'elle dispense.

Il existe des développements très intéressants dans le domaine de l'éthique. Au sujet de la dimension humaine et sociale de la formation, le comité souhaite émettre une remarque plus globale : différentes parties prenantes rencontrées en visite témoignent d'une perception négative de l'intitulé « établissement d'enseignement de promotion sociale », avec en filigrane l'idée que le niveau atteint serait inférieur à celui du diplôme correspondant dispensé en haute école. Cette situation est peu valorisante, que ce soit pour les enseignants, pour les étudiants ou pour les entreprises qui accueillent les stagiaires et futurs employés, d'autant que le niveau observé par le comité en EPS a parfois dépassé ce qui s'observe dans les hautes écoles.

Bonnes pratiques :

- Cantines proposant des repas équilibrés, utilisant des ingrédients de la saison et à un prix raisonnable
- Une restauration sociale et responsable dans une implantation dans un lieu socialement défavorisé, où la cantine est opérée par des personnes en situation de handicap.

Communication externe

Tous les établissements développent une communication externe pour faire connaître aux étudiants qu'ils proposent un cursus MTL et/ou GH : site internet et réseaux sociaux, présence à des salons d'étudiants, publicité dans la presse... et parfois la présence d'un responsable communication avec un plan pour les années à venir. Des journées « portes ouvertes » sont également organisées, avec parfois des concepts innovants (ex : *speed dating*).

(13) Recommandations pour la communication externe

- Le comité conseille de mettre en place un processus de communication et de concertation entre les différents niveaux de décisions avec une répartition claire de compétences.
- Le comité recommande aux établissements de revoir leur communication externe, une fois qu'ils auront clairement défini le positionnement qu'ils veulent donner à leur cursus, qu'il soit régional et/ou national et/ou international.

Chapitre 6 : gestion interne de la qualité

Le comité des experts a parfois eu le sentiment que la gestion de la qualité au niveau central et au niveau des cursus est un exercice de conformité où les cases sont cochées pour montrer que des systèmes sont en place. Or, la démarche qualité est avant tout un moyen de démontrer et d'assurer une amélioration continue et une réflexion sur les priorités de l'enseignement supérieur à l'avenir. Ce n'est pas un but en soi, mais plutôt un moyen de montrer à toutes les parties prenantes qu'une réflexion sur les principales activités de l'établissement et sur les moyens de les améliorer existe. Pendant les différentes visites, le comité a constaté que les coordinateurs en charge de la qualité au niveau central et au niveau du cursus ont bien leur place dans tous les établissements visités. Ils sont très impliqués et très motivés par la démarche qualité, avec un vrai désir d'instaurer une culture qualité au niveau du cursus. La mise en place d'une gestion interne de qualité a parfois été déclenchée par le processus d'autoévaluation lancé par l'AEQES, mais la majorité des coordinateurs rencontrés a démontré le désir de poursuivre et d'approfondir les démarches. Ils ont travaillé – en majeure partie – de manière très sérieuse sur les dossiers d'autoévaluation et avec le désir, pour la plupart, d'y incorporer la voix de chacun, même si en général il a été quelque fois compliqué de formaliser des réunions entre les différents acteurs du cursus, les étudiants et les autres parties pour assurer leur contribution efficace à la démarche qualité. Une des difficultés le plus souvent rencontrées par le comité est que la communication interne concernant la qualité est peu formelle et n'est pas orientée vers toutes les parties prenantes.

Bonne pratique :

Pour assurer l'implication des étudiants dans la démarche qualité et la création du dossier d'autoévaluation, un établissement attribue des crédits ECTS aux étudiants qui participent à la démarche qualité et au processus d'autoévaluation.

Les documents d'autoévaluation, les plans d'action présentés au comité et le travail réalisé dans le cadre des dossiers d'autoévaluation étaient, pour la plupart, de très bonne qualité, ce que le comité souhaite mettre en évidence. Les établissements ont effectué une analyse des forces et des faiblesses de leur programme et, très souvent, cette analyse « SWOT » était lucide, pertinente et basée sur les grandes lignes ou grands axes identifiés. Cependant, certains établissements ont moins facilement identifié les opportunités et les menaces (c'est-à-dire les facteurs externes pouvant influencer leur bachelier).

Au niveau des plans d'action, il n'y avait pas d'identification précise de la part des responsables pour les actions à mettre en œuvre et les plans n'étaient pas toujours réalistes concernant l'échéance des actions. Le comité comprend cette situation principalement pour les établissements qui viennent seulement d'initier cette démarche qualité.

Si la démarche qualité est récente dans certains établissements et plus développée dans d'autres, de manière générale, le temps et les finances dégagés pour mettre en place les actions visant à améliorer en continu la qualité du cursus sont faibles. L'on constate que la pérennité de cette démarche qualité est moins suivie, en dehors de ces périodes d'autoévaluation et d'évaluation externe programmées par l'AEQES.

Les évaluations de l'enseignement par les étudiants (EEE) sont un élément-clé à la révision des programmes et donc à la démarche d'amélioration continue. Très souvent, les EEE n'ont pas été effectuées ou très peu suivies. Tous les établissements évalués les ont trouvées problématiques pour diverses raisons. Dans les cas où ces EEE ont été entreprises, elles ont rencontré des difficultés, à savoir : des questionnaires trop longs, mal assemblés, distribués à des moments inopportuns durant l'année et n'impliquant pas tous les acteurs, ni même tous les niveaux d'étudiants. De plus, lors de la distribution de ces questionnaires et de la collecte des données, il y a peu de suivi formalisé et systématisé pour assurer une amélioration au niveau institutionnel, même au niveau du programme, toute action entreprise étant laissée à l'enseignant concerné. Les EEE

sont une démarche à améliorer dans tous les établissements visités.

Il serait préférable de se concentrer à court terme sur l'organisation des évaluations selon des rythmes plus importants et plus réguliers, des analyses en lien avec la stratégie de l'établissement, et la remise d'un rapport avec les pistes d'amélioration.

Plus concrètement, les EEE (anonymes) pourraient être effectuées à la fin de chaque semestre (après les examens) au travers d'une plateforme numérique. L'analyse de la qualité de l'enseignement et des cours serait ensuite communiquée à l'enseignant et au coordinateur de cours. En cas de problèmes, le responsable de l'unité d'enseignement ou le responsable du programme MTL/GH coordinateur de cours en parlerait d'abord avec l'enseignant et organiserait éventuellement par la suite un entretien « focus » avec les étudiants concernés. Ensuite, l'enseignant et le coordinateur de cours pourraient y remédier directement. Le suivi de cette remédiation serait sujet d'une évaluation à un plus haut niveau, c'est-à-dire lors d'un entretien entre le directeur et l'enseignant.

Chaque établissement gagnerait à établir un cycle d'EEE, dans lequel chaque cours serait évalué tous les 3 ans.

L'AEQES prévoit un suivi des établissements cinq années après cette première évaluation, mais les experts estiment que ce délai de cinq années est trop long en fonction du travail effectué lors de l'autoévaluation et la mise en œuvre des actions à entreprendre. De l'avis du comité, ce suivi est trop tardif par rapport au processus d'autoévaluation enclenché.

(14) Recommandations pour la gestion interne de la qualité

Le comité conseille:

- d'inciter les directions des établissements à assurer la pérennité des démarches qualité en allouant les ressources et finances nécessaires afin de maintenir la dynamique initiée et/ou déjà présente ;
- de chercher à approfondir la réflexion sur cette démarche qualité, en impliquant systématiquement les étudiants et les professionnels externes afin que celle-ci apporte des bénéfices pour l'institution au-delà des évaluations de l'AEQES ;
- d'instaurer annuellement un conseil consultatif en impliquant ainsi les professionnels externes dans la formation ;
- de formaliser et systématiser les enquêtes et le suivi des résultats, surtout concernant les EEE. Ceci peut également être effectué au travers d'une plateforme numérique (de nombreux outils sont disponibles en ligne). Il est très important de veiller à instaurer un cycle régulier d'EEE et une systématique du suivi des résultats ;
- d'organiser des évaluations selon des rythmes plus resserrés, analyses en lien avec la stratégie de l'établissement et la remise d'un rapport avec les pistes d'amélioration ;
- que l'AEQES n'attende pas un délai de 4 ou 5 années pour visiter à nouveau les établissements concernés afin de constater ce qui a été réellement mis en œuvre dans le cadre de l'évolution de la gestion qualité suggérée au niveau du cursus.

En synthèse : analyse SWOT des programmes évalués

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Petites sections et donc proximité avec les étudiants • Équipes d'enseignants très motivés et soucieux de bien accompagner les étudiants • Enseignants issus du milieu professionnel apportant un point de vue essentiel dans la section • Instauration d'une démarche qualité • Existence d'un plan stratégique dans certains établissements • Existence de service d'aide aux étudiants • Outils performants : plateformes, tableaux interactifs, laboratoires de langues • Organisation de voyages à but pédagogique • Engagement progressif dans la recherche • Activités liées au développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Formations qui ne font pas toutes la place nécessaire aux évolutions récentes des métiers • Cursus trop opérationnel et ne correspondant généralement pas à un niveau 6 • Niveau des TFE/EI ne correspondant que rarement aux exigences d'un niveau 6 (manque d'esprit d'analyse et critique, de recherche...) • Déséquilibre entre les cours de gestion, de langues et des matières disciplinaires • Enseignement des langues pas assez tourné vers une communication orale appropriée au monde touristique/hôtelier • Trop peu d'échanges et de partenariats avec des acteurs extérieurs (professionnels, établissements scolaires ou autres dans des zones limitrophes...) • Ressources documentaires insuffisantes (bibliothèques peu ou pas assez fournies en livres et revues correspondants aux cursus) • Manque de formation continue des enseignants • Trop peu de formation aux logiciels propres aux professionnels du tourisme • Communication interne essentiellement informelle menant à des informations parfois non distribuées à tous les acteurs concernés
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Évolution rapide du secteur touristique • Développement du secteur touristique en Fédération Wallonie-Bruxelles (aéroports, grands centres d'attractions...) • Multiples débouchés et variété des métiers dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie • Compétences du monde professionnel et des retours d'expérience des alumni • Associations d'alumni qui peuvent mettre leurs expériences au service des cursus/étudiants • Méthodes d'auto-apprentissage (<i>e-learning</i>, classe inversée...) et méthodes interactives d'enseignement • Développement du projet de recherche appliquée ULYSSE • Programmes Erasmus et Erasmus+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution rapide du secteur touristique • Concurrence entre les établissements • Perception négative et peu valorisante du libellé « promotion sociale » • Baisse du nombre d'étudiants intéressés par le cursus • Dossiers pédagogiques rédigés sans consulter toutes les parties concernées • Existence d'écoles privées délivrant des formations dans le même domaine • Textes légaux (dossiers pédagogiques et profils professionnels) qui prescrivent différents critères pour le même diplôme en EPS et en HE, et qui ne sont pas toujours actualisés par rapport aux métiers d'aujourd'hui et de demain

Bibliographie sélective

- Commissariat général au tourisme (CGT), « La Wallonie touristique en chiffres. Données 2017 ». Synthèse PowerPoint disponible en ligne : <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16527>.
- Dumazedier J., *Vers une civilisation du loisir ?*, Paris, Seuil, 1962.
- Équipe MIT (Mobilités, Itinéraires, Territoires) - *Tourismes 1. Lieux communs*, Paris, Belin, coll. Mappemonde, 2002.
- Knafou R. et Stock M. - Article "tourisme", in Lévy J. et Lussault M. (dirs.), *Dictionnaire de géographie et des sciences de l'espace et du social*, Paris, Belin, 2003.
- Mac Cannell D. - *The Tourist. A New Theory of the Leisure Class*, New York, Schocken Books, 1976.
- Organisation mondiale du tourisme, *Faits saillants*, 2017.
- Viallon Ph., Boyer M., *La communication touristique*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- Viallon Ph., « Le monde à portée de clic : la communication touristique en mutation », *La communication touristique : vers de nouvelles interfaces*, Presses universitaires de Laval, Canada, pp. 129-139, 2018.
- Viard J., *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, La Tour d'Aigues, éditions de l'aube, 2000.

Récapitulatif des recommandations

N°	Page	Recommandation	Étudiant·e·s	Enseignant·e·s	Autorités académiques	ARES et autorités publiques compétentes	AEQES
1	26	Recommandations générales pour la dimension professionnalisante de la formation Évaluer régulièrement avec plusieurs professionnels du domaine les profils susceptibles d'être recrutés par la profession					
	26	Bien définir les objectifs des programmes afin de s'assurer que les étudiants disposent des compétences nécessaires à l'employabilité à la fin de leur formation, en se basant sur un échange régulier avec les professionnels sur les dernières tendances et une mise à disposition systématique des outils de veille du secteur existants					
	26	Veiller à une représentation équilibrée des enseignements de langues, de gestion et des matières de tourisme/gestion hôtelière					
	26	Mener une réflexion sur le rôle des stages dans les cursus					
	26	Veiller à ce que le monde professionnel soit intégré dans la formation, que ce soit par le recrutement d'enseignants étant eux-mêmes des professionnels du secteur touristique, l'organisation de conférences ou de visites sur le terrain, etc.					
2	27	Recommandations pour la formation en gestion Donner aux bacheliers une formation en gestion qui dépasse le niveau opérationnel					
	27	Indiquer clairement le niveau de gestion attendu à la fin du bachelier et vérifier que ce niveau a bien été atteint et mis en pratique (au cours du stage de fin d'étude, par exemple)					
	27	Modifier le profil professionnel du bachelier MTL en EPS, pour que les exigences pour les hautes écoles et les établissements d'EPS soient identiques et que les diplômes puissent être équivalents au final (étant donné qu'ils portent le même intitulé)					
3	29	Recommandations pour la formation en langues Baser l'enseignement obligatoire des langues étrangères sur le positionnement stratégique de la formation et offrir une formation dans les langues qui répondent le mieux aux besoins de ce positionnement (international, national, local...)					

N°	Page	Recommandation	Étudiant-e-s	Enseignant-e-s	Autorités académiques	ARES et autorités publiques compétentes	AEQES
	29	Enseigner les langues étrangères au futur professionnel de manière à devenir de véritables outils de communication écrite et surtout orale dans le secteur touristique et hôtelier. À ce titre, développer des méthodes d'apprentissage des langues étrangères en adéquation avec le niveau de bachelier (conversations aisées au téléphone avec le client, présentations orales, gestion de correspondances professionnelles telles que des mails entrants et sortants...), intégrer le vocabulaire spécifique au monde du tourisme, des loisirs et de l'hôtellerie, regrouper les étudiants par niveau, organiser des tables de conversation, utiliser les laboratoires de langues quand ils existent dans l'établissement					
	29	Développer des partenariats avec des établissements en Flandre pour l'apprentissage et une meilleure maîtrise du néerlandais					
	29	Profiter des voyages à l'étranger non seulement pour découvrir les pratiques diverses des milieux touristiques et hôteliers, mais également pour renforcer la pratique orale des langues. Organiser des voyages dans des régions ou pays où l'on parle l'une des langues étrangères enseignées					
	29	Assurer des cours théoriques en langue étrangère (ex : gestion, marketing...). Cela permet d'augmenter les temps de pratique de langues étrangères sans augmenter le nombre d'heures d'enseignement de ces langues. Investiguer l'opportunité du recours à la méthode CLIL (Content and Language Integrated Learning)					
4	30	Recommandations pour les mises en contact avec le monde professionnel Entretenir des contacts réguliers avec le monde professionnel institutionnel et privé, avec des interventions (même ponctuelles) de différents acteurs et des sorties sur le terrain, tout en diversifiant davantage le panel d'acteurs rencontrés.					
	30	S'appuyer davantage sur le réseau des anciens étudiants diplômés et insérés professionnellement et les inviter ponctuellement à venir partager leur expérience avec les étudiants actuels.					
5	32	Recommandations pour les stages Accroître autant que faire se peut les durées des différents stages : les étudiants et les professionnels sont demandeurs. Par ailleurs, les heures de présentiel libérées en conséquence pour les enseignants pourraient permettre à ceux-ci de suivre des heures de formation, de participer à des colloques...					

N°	Page	Recommandation	Étudiant-e-s	Enseignant-e-s	Autorités académiques	ARES et autorités publiques compétentes	AEQES
	32	Maintenir un stage par bloc (année de bachelier), même pour les formations en enseignement de promotion sociale (tout en conservant la possibilité de dispenses – comme par exemple VAE pour ceux qui travaillent dans le secteur), afin que l'étudiant puisse découvrir sur le terrain différents panels de métiers, que ce soit dans le secteur du tourisme ou de l'hôtellerie. La création par les étudiants de portfolios peut être développée comme une aide complémentaire précieuse à la recherche par l'étudiant de la filière qui lui conviendrait le mieux, mais elle ne peut se substituer à l'expérience offerte par les stages d'observation et d'intégration.					
	32	Mettre en place des conditions favorables à un suivi de qualité des étudiants lors de leur stage en prévoyant, notamment, une répartition adéquate des étudiants entre enseignants en fonction de leur charge d'enseignement, et une charge administrative simplifiée, mais néanmoins efficace pour les enseignants superviseurs					
6	37	Recommandations pour favoriser la dynamique de recherche Actualiser en priorité les bibliothèques, si présentes, et les faire évoluer vers des médiathèques					
	37	Se fédérer pour créer une bibliothèque en ligne de qualité commune à tous les établissements. À partir d'une mutualisation des moyens, les établissements pourraient engager à temps partiel une bibliothécaire professionnelle qui pourrait créer et alimenter la plateforme et passer une fois par an dans chaque établissement pour expliquer l'intérêt de celle-ci. En rassemblant en un même lieu (virtuel), les productions académiques disponibles (et elles sont nombreuses), les revues professionnelles en langue française et en langues étrangères (par exemple Espaces, tourisme & loisirs, les ressources d'organismes gouvernementaux, régionaux ou locaux ou d'entreprises privées (groupes hôteliers, voyagistes, compagnies de transport), tous les étudiants auraient accès à des données de qualité et régulièrement actualisées. Cette plateforme pourrait aussi servir de dépôt pour les études menées par exemple par le groupe Ulysse ou des études locales (TFE/EI). Elle serait assortie d'une formation indispensable qui permettrait aux étudiants de l'utiliser davantage comme un outil de développement de l'autonomie de l'esprit critique					
	37	Être vigilant aux derniers développements de la recherche en GH et Tourisme et les incorporer dans l'enseignement pour s'assurer que la formation fournie continue à rester pertinente sur le long terme. Instaurer une culture, une dynamique de recherche au niveau du corps enseignant, en lui allouant le temps et ressources nécessaires pour garantir l'actualité et la pertinence des cours et avoir la possibilité d'être actif dans la production de recherche, si cela intéresse, par exemple en faisant circuler les appels à projets					

N°	Page	Recommandation	Étudiant-e-s	Enseignant-e-s	Autorités académiques	ARES et autorités publiques compétentes	AEQES
7	38	Recommandations pour le travail de fin d'étude/épreuve intégrée Redéfinir clairement les objectifs de la réalisation d'un travail de fin d'étude/épreuve intégrée et les acquis d'apprentissage que doit pouvoir démontrer l'étudiant bachelier au travers de ce travail afin que TFE/EI soient équivalents dans tous les cursus MTL et GH dispensés en Fédération Wallonie-Bruxelles					
	38	Mettre en place dès le 2 ^e bloc de bachelier un cours de méthodologie préparant au mieux l'étudiant afin qu'il appréhende en toute connaissance de cause la préparation de son TFE/EI dès le début du 3 ^e bloc					
	38	Rendre personnelle une partie au moins du TFE / de l'EI et, par ailleurs, permettre une évaluation de cette partie par les autres étudiants du groupe, qui soit prise en compte par le jury					
	38	Mettre en place en 3 ^e bloc une aide pour les étudiants rencontrant des difficultés pour la réalisation de leur TFE/EI					
	38	Assurer que le sujet du travail de fin d'étude/épreuve intégrée traite de problématiques réelles fournies par des acteurs du secteur pour pouvoir être entièrement ou partiellement réinvesties par le monde professionnel					
8	39	Recommandations pour assurer le niveau 6 des formations Créer une bibliothèque en ligne commune à tous les établissements. Elle serait dotée des ressources nécessaires et actualisées pour une formation au niveau 6, et assortie d'une formation indispensable qui permettrait aux étudiants de l'utiliser davantage comme un outil de développement de l'autonomie de l'esprit critique					
	39	Développer des cours de méthodologies de la recherche pour les étudiants					
	39	Veiller à ce que les cours et les TFE/EI amènent les étudiants à se dépasser, à mettre en application leur esprit critique et analytique en développant une problématique dans un cas concret et en y apportant des éléments de réponses (comme relevé dans une EPS au titre de bonne pratique). Éviter les sujets qui sont de simples descriptifs de situation. Un critère pertinent est de considérer l'intérêt qu'un employeur potentiel peut avoir à lire le travail					
	39	Inviter et consulter des professionnels du secteur afin de fournir des sujets/des problèmes réels à résoudre ou des concepts à créer par les étudiants par le biais des TFE/EI. Les associer en les invitant lors de la restitution orale peut d'ailleurs donner des idées de nouveaux sujets aux professionnels					

N°	Page	Recommandation	Étudiant-e-s	Enseignant-e-s	Autorités académiques	ARES et autorités publiques compétentes	AEQES
9	40	Recommandations pour les outils numériques Privilégier l'usage de la plateforme numérique unique pour une communication interne efficace entre tous les acteurs du cursus, tant pour la transmission d'informations administratives (convocation à des réunions, annulation de cours, communication de résultats...) que pour la transmission de supports de cours (communication des objectifs/de la méthodologie/de l'évaluation des cours, suivi des stages, suivi des TFE...) et le développement de méthodes d'enseignement alternatives telles que le <i>e-learning</i> (cours digitalisés, des cours enregistrés, fragments de vidéos, exercices en ligne à différents niveaux pour les langues, évaluation en ligne).					
	40	Mettre en place des formations à l'attention des acteurs qui ne maîtrisent pas ou pas assez les outils numériques mis à leur disposition et éviter les des contraintes administratives qui pourraient décourager certains acteurs du cursus à les utiliser					
	40	Revoir la façon de calculer la charge de cours des enseignants en prenant non seulement en considération le nombre d'heures de présence physique, mais également l'activité liée au <i>e-learning</i>					
10	41	Recommandations pour les services d'aide aux étudiants Rendre plus visible l'accès aux services pour l'étudiant					
	41	Mettre en place des mesures afin de s'assurer que les services soient davantage utilisés au moment où le besoin se fait sentir, et ce, pour essayer de réduire le taux d'échec et d'absentéisme					
11	42	Recommandations pour la mobilité Informers les étudiants et les enseignants sur les possibilités offertes par des programmes comme Erasmus ou Erasmus+, y compris dans les établissements d'enseignement de promotion sociale, rendre plus visibles les services d'aide à la mobilité et favoriser l'accueil d'étudiants et enseignants étrangers au sein des établissements, ce qui peut fortement enrichir le cursus et offrir une vue plus large du secteur					
	42	Définir précisément les modalités de déplacement des enseignants, en national ou à l'international tel que la mise à disposition aux enseignants d'un nombre minimal d'heures par année académique pour participer à des séminaires, des colloques, ou un échange sans devoir les rattraper ensuite au niveau des cours					

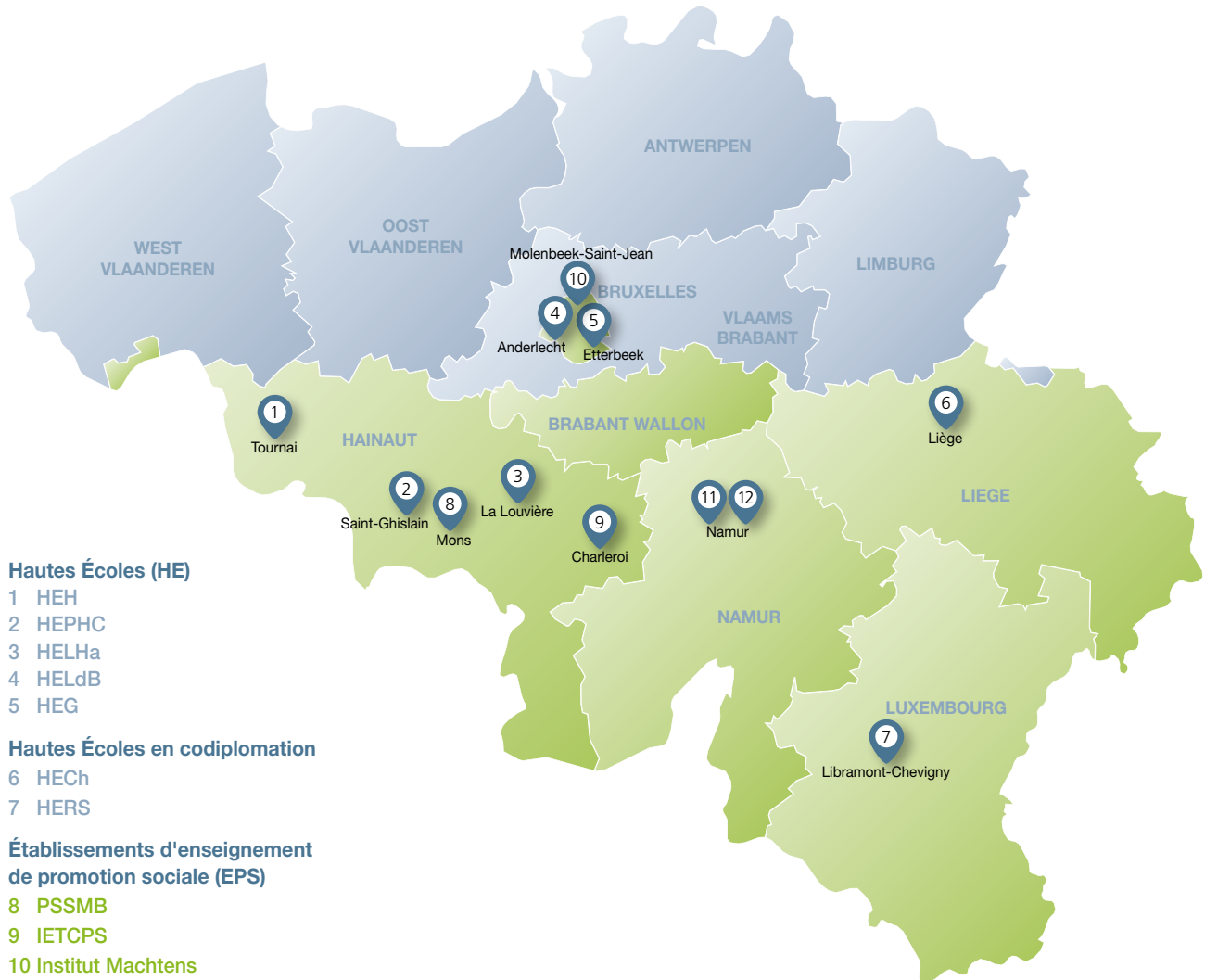
N°	Page	Recommandation	Étudiant-e-s	Enseignant-e-s	Autorités académiques	ARES et autorités publiques compétentes	AEQES
12	44	Recommandations pour la stratégie des établissements Constituer un comité consultatif qui réunirait toutes les parties prenantes pour définir les missions et développer un plan stratégique au moins pour les 5 ans à venir. Ce comité consultatif guiderait la section et le contenu des programmes et établirait les objectifs à développer afin de maintenir le cursus en permanence au plus proche de la réalité du secteur					
	44	Entreprendre du <i>benchmarking</i> afin de positionner clairement les missions et les valeurs de leur établissement par rapport aux autres établissements					
13	45	Recommandations pour la communication externe Mettre en place un processus de communication et de concertation entre les différents niveaux de décisions avec une répartition claire de compétences					
	45	Revoir leur communication externe, une fois qu'ils auront clairement défini le positionnement qu'ils veulent donner à leur cursus, qu'il soit régional et/ou national et/ou international					
14	47	Recommandations pour la gestion interne de la qualité Inciter les directions des établissements à assurer la pérennité des démarches qualité en allouant les ressources et finances nécessaires afin de maintenir la dynamique initiée et/ou déjà présente					
	47	Chercher à approfondir la réflexion sur cette démarche qualité, en impliquant systématiquement les étudiants et les professionnels externes afin que celle-ci apporte des bénéfices pour l'institution au-delà des évaluations de l'AEQES					
	47	Instaurer annuellement un conseil consultatif en impliquant ainsi les professionnels externes dans la formation					
	47	Formaliser et systématiser les enquêtes et le suivi des résultats, surtout concernant les EEE. Ceci peut également être effectué au travers d'une plateforme numérique (de nombreux outils sont disponibles en ligne). Il est très important de veiller à instaurer un cycle régulier d'EEE et une systématique du suivi des résultats					
	47	Organiser des évaluations selon des rythmes plus resserrés, analyses en lien avec la stratégie de l'établissement et la remise d'un rapport avec les pistes d'amélioration					
	47	Ne pas attendre un délai de 4 ou 5 années pour visiter à nouveau les établissements concernés afin de constater ce qui a été réellement mis en œuvre dans le cadre de l'évolution de la gestion qualité suggérée au niveau du cursus					

Documentation et annexes



ANNEXE 1

Offre de formation MTL en Fédération Wallonie-Bruxelles



Hautes Écoles (HE)

- 1 HEH
- 2 HEPHC
- 3 HELHa
- 4 HELdB
- 5 HEG

Hautes Écoles en codiplomation

- 6 HECh
- 7 HERS

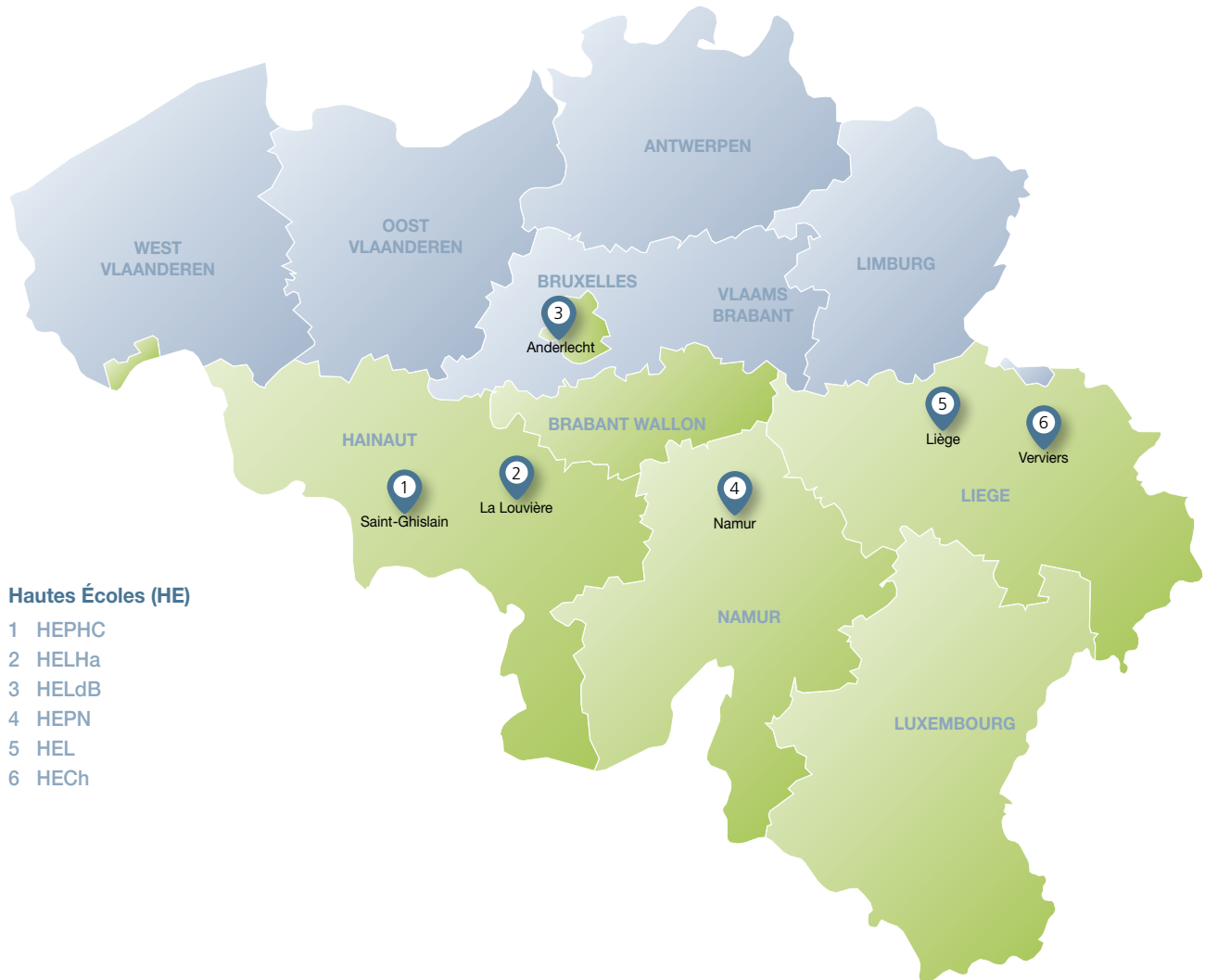
Établissements d'enseignement de promotion sociale (EPS)

- 8 PSSMB
- 9 IETCPS
- 10 Institut Machtens

Établissements d'enseignement de promotion sociale en codiplomation

- 11 ESA-Namur
- 12 ILFoP

Offre de formation GH en Fédération Wallonie-Bruxelles



RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES		CODE ARES	123
		Date dépôt	
		Date validation	05/06/2018
BACHELIER EN MANAGEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS			
FINALITÉ	N.A.	NIVEAU (du Cadre des Certifications)	6
SECTEUR	1° Sciences humaines et sociales	DOMAINE D'ÉTUDES	9° Sciences économiques et de gestion
TYPE	COURT	CYCLE	PREMIER
LANGUE (majoritaire)	FRANÇAIS	CRÉDITS	180

A. SPÉCIFICITÉ DE LA FORME D'ENSEIGNEMENT

Les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles dispensent un enseignement supérieur poursuivant une **finalité professionnalisante de haute qualification**, associant étroitement apprentissages pratiques et conceptualisation théorique. Les formations proposées s'effectuent au niveau du bachelier et du master (Décret « Paysage », Chap. II, Art. 4, § 1 et 3) ; elles visent le développement de compétences disciplinaires et transversales correspondant aux niveaux 6 (type court) et 7 (type long) du cadre francophone des certifications de l'enseignement supérieur. Dans la lignée du bachelier de transition, le master professionnalisant offre l'opportunité aux étudiants d'approfondir leur formation et de se spécialiser dans leur domaine.

Les **stages** en milieu professionnel constituent une dimension centrale de la formation dispensée par les Hautes Écoles. Ils permettent le développement progressif et intégrateur des compétences requises par l'exercice du métier, tout en autorisant une réflexion sur la pratique professionnelle. La réalisation du travail de fin d'études (TFE) ou du mémoire, qui trouvent dans les stages des terrains de choix, constitue l'aboutissement d'un parcours de formation valorisant pratique professionnelle et recherche s'y appliquant.

En phase avec la société et inspirées par ses enjeux actuels, les Hautes Écoles constituent des lieux privilégiés d'innovation et de création de savoirs. Elles remplissent cette mission de concert avec les communautés de référence, professionnelles et scientifiques, à partir d'un ancrage régional et dans une visée internationale. Les enseignants des Hautes Écoles, femmes et hommes de terrain aux profils variés, sont ainsi engagés dans des recherches-actions et des recherches appliquées qui constituent, avec l'accompagnement des apprentissages, le cœur de leur métier. Ces recherches nourrissent les formations dispensées et permettent l'émergence de nouveaux espaces de réflexion, de mutualisation de savoirs et d'action.

Sur le plan pédagogique, les Hautes Écoles forment des **praticiens réflexifs**, des professionnels capables d'agir dans des contextes en constante mutation et d'apporter à des problèmes complexes des réponses appropriées, créatives et innovantes. Pour assurer leurs formations, les Hautes Écoles déploient un **accompagnement de proximité** (groupes-classes, apprentissage par les pairs, tutorat, mentorat). Pour ce faire, elles recourent à une pédagogie centrée sur l'étudiant, qui prend pleinement la mesure des changements de paradigmes éducatifs, épistémologiques et socio-économiques de la société postmoderne, en privilégiant l'induction, le dialogue des savoirs de divers types (scientifiques, expérientiels, techniques), la discussion critique, la contextualisation des objets de savoir.

Les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mobilisées chacune autour de leur projet pédagogique, social et culturel qui caractérise leur identité propre, assurent enfin une mission éducative essentielle : former non seulement des professionnels innovants, créateurs, capables de faire face à la complexité et à la spécificité de leur environnement, mais aussi des **citoyens engagés et responsables**, soucieux de la collectivité et de son bien-être. C'est pourquoi les Hautes Écoles valorisent, outre le développement de compétences professionnelles, l'acquisition de **compétences transversales**, de nature organisationnelle, relationnelle, communicationnelle et réflexive.

B. SPÉCIFICITÉ DE LA FORMATION

La formation de bachelier en tourisme se réfère au niveau 6 du CEC.

Elle a pour mission de préparer les étudiants à être des citoyens actifs dans une société démocratique, les préparer à leur future carrière, permettre leur épanouissement personnel, créer et maintenir une large base et un haut niveau de connaissances, stimuler la recherche et l'innovation.

PROFIL PROFESSIONNEL

Le bachelier en tourisme occupe un poste à responsabilités dans toute structure touristique ou liée aux activités touristiques et de loisirs. Il exerce une fonction de coordination, de conseil et d'encadrement, en relation directe avec les managers.

Il conçoit, développe, gère, organise, encadre, promeut, vend des projets et des produits touristiques ou de loisirs, coordonne des équipes et des prestataires. Il collabore à l'aménagement de sites et d'infrastructures touristiques.

Ses activités l'amènent à travailler dans toute entreprise, organisation ou service public à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale, aussi bien en Belgique qu'à l'étranger, pour tout type et toute forme de tourisme.

Il peut aussi travailler comme indépendant et créer sa propre entreprise.

Ses connaissances d'une part des ressources touristiques, culturelles, naturelles, patrimoniales, ainsi que du contexte économique, juridique et social et d'autre part des acteurs qui les gèrent lui permettent de s'intégrer dans les différentes branches du secteur.

Il établit une fonction de veille et de relais aussi bien des attentes des touristes, des publics ciblés que de l'offre ou encore des évolutions des outils et supports de l'information et de la communication et adapte ses méthodes de travail à ces évolutions.

Il intègre à ses activités le code d'éthique du tourisme, les préoccupations et pratiques du tourisme durable et les prescriptions légales.

Le métier du bachelier en tourisme requiert notamment des facultés d'écoute, d'empathie, d'analyse, de négociation et de persuasion, dans un contexte de travail multilingue.

C. COMPÉTENCES VISÉES PAR LA FORMATION

1 S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution

- Travailler tant en autonomie qu'en équipe dans le respect de la culture de l'entreprise
- Collaborer à la résolution de problèmes complexes avec méthode, rigueur, proactivité et créativité
- Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques
- Développer une approche responsable critique et réflexive des pratiques professionnelles
- Développer la polyvalence et proposer des solutions innovantes pour ses projets
- Identifier ses besoins de développement et s'inscrire dans une démarche de formation permanente

2 Communiquer : écouter, informer et conseiller les acteurs, tant en interne qu'en externe

Par sa connaissance et sa pratique des langues et dans un contexte multiculturel :

- Accueillir et informer les clients, les partenaires et les prestataires
- Défendre des dossiers, des projets, des produits, traiter les objections, conseiller la clientèle, négocier avec les différentes parties prenantes
- Présenter ou promouvoir l'information, les documents, les produits sélectionnés, tant à l'écrit qu'à l'oral, de manière rigoureuse et ciblée avec les moyens adéquats
- Agir comme interface dans les relations en lien avec le projet dont il a la charge
- Entretenir des relations durables avec son réseau
- Pratiquer l'écoute et l'empathie, s'ouvrir aux autres cultures en tenant compte des traditions

3 Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à son activité

- Utiliser des supports cartographiques et gérer la dimension espace-temps des produits
- Exploiter les potentialités des logiciels et des outils de recherche d'information et de réservation spécifiques au secteur
- Concevoir, produire les documents, les produits, les projets, les actions de promotion adéquats sur les supports idoines
- Intégrer les procédures, les documents, les prescriptions légales et les stratégies spécifiques au secteur d'activité
- Choisir et utiliser les technologies de l'information et de la communication

4 Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique

- Identifier les attentes, les besoins, apprécier les réactions des clients, des fournisseurs et proposer des solutions
- Rechercher, vérifier, comparer, et exploiter les informations nécessaires et pertinentes pour chaque projet ou mission
- Assurer la gestion commerciale et financière des activités et / ou projets, calculer et optimiser les coûts de revient et les prix de vente
- Veiller à la qualité et à l'amélioration constante des ressources matérielles et humaines, anticiper et gérer les situations de crise, les plaintes, les litiges
- Exploiter des indicateurs de tendance du marché du tourisme et des loisirs et participer à leur conception
- Évaluer les implications des activités en termes d'éthique et de développement durable, proposer des améliorations

5 S'organiser : structurer, planifier, coordonner et gérer de manière rigoureuse les actions et les tâches liées à sa mission

- Gérer les plannings et assurer le suivi des différents projets, dossiers et actions.
- Constituer et rendre opérationnelle la documentation professionnelle, tenir à jour, trier et organiser les sources d'information
- Concevoir, adapter, gérer et suivre la logistique
- Gérer les priorités, anticiper
- Coordonner et animer des équipes
- Structurer et équilibrer les offres, les produits, en fonction du profil du public cible

CONTENUS MINIMAUX		CODE ARES	123
		Date dépôt	
		Date validation	05/06/2018
BACHELIER EN MANAGEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS			
SECTEUR	1. Sciences humaines et sociales		
DOMAINE D'ÉTUDES	9. Sciences économiques et de gestion	NIVEAU (du Cadre des Certifications)	6
TYPE	COURT	CYCLE	PREMIER
LANGUE (majoritaire)	FRANÇAIS	CRÉDITS	180

AXE D'ENSEIGNEMENT	CONTENU / MATIÈRE (pouvant être exprimé par un ou plusieurs mots-clés)	CONTENUS MINIMAUX en CRÉDITS (ECTS)
FORMATION GÉNÉRALE		71
Économie	Éléments et outils de gestion (9)	(16)
	Aspects économiques du tourisme (7)	
Communication en langue française		(5)
Communication en langues étrangères		(38)
Droit et législation du tourisme		(6)
Technologies de l'information et de la communication		(3)
Formation humaine, sociale et culturelle		(3)

AXE D'ENSEIGNEMENT	CONTENU / MATIÈRE (pouvant être exprimé par un ou plusieurs mots-clés)	CONTENUS MINIMAUX en CRÉDITS (ECTS)
COURS DE LA SPÉCIALITÉ		43
Conception, organisation et distribution de produits touristiques		(12)
MICE et gestion de projets		(12)
Tourisme durable		(5)
Management réceptif		(3)
Géographie du tourisme		(6)
<i>À répartir</i>		(5)
ACTIVITÉS D'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE	Dont minimum 15 semaines de stages en milieu socio-professionnel	30
TOTAL		144
<i>Liberté P.O.</i>		36

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES		CODE ARES	120
		Date dépôt	
		Date validation	05/06/2018
BACHELIER EN GESTION HÔTELIÈRE			
FINALITÉ	N.A.	NIVEAU (du Cadre des Certifications)	6
SECTEUR	1. Sciences humaines et sociales	DOMAINE D'ÉTUDES	9. Sciences économiques et de gestion
TYPE	COURT	CYCLE	PREMIER
LANGUE (majoritaire)	FRANÇAIS	CRÉDITS	180

A. SPÉCIFICITÉ DE LA FORME D'ENSEIGNEMENT

Les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles dispensent un enseignement supérieur poursuivant une **finalité professionnalisante de haute qualification**, associant étroitement apprentissages pratiques et conceptualisation théorique. Les formations proposées s'effectuent au niveau du bachelier et du master (Décret « Paysage », Chap. II, Art. 4, § 1 et 3) ; elles visent le développement de compétences disciplinaires et transversales correspondant aux niveaux 6 (type court) et 7 (type long) du cadre francophone des certifications de l'enseignement supérieur. Dans la lignée du bachelier de transition, le master professionnalisant offre l'opportunité aux étudiants d'approfondir leur formation et de se spécialiser dans leur domaine.

Les **stages** en milieu professionnel constituent une dimension centrale de la formation dispensée par les Hautes Écoles. Ils permettent le développement progressif et intégrateur des compétences requises par l'exercice du métier, tout en autorisant une réflexion sur la pratique professionnelle. La réalisation du travail de fin d'études (TFE) ou du mémoire, qui trouvent dans les stages des terrains de choix, constitue l'aboutissement d'un parcours de formation valorisant pratique professionnelle et recherche s'y appliquant.

En phase avec la société et inspirées par ses enjeux actuels, les Hautes Écoles constituent des lieux privilégiés d'innovation et de création de savoirs. Elles remplissent cette mission de concert avec les communautés de référence, professionnelles et scientifiques, à partir d'un ancrage régional et dans une visée internationale. Les enseignants des Hautes Écoles, femmes et hommes de terrain aux profils variés, sont ainsi engagés dans des recherches-actions et des recherches appliquées qui constituent, avec l'accompagnement des apprentissages, le cœur de leur métier. Ces recherches nourrissent les formations dispensées et permettent l'émergence de nouveaux espaces de réflexion, de mutualisation de savoirs et d'action.

Sur le plan pédagogique, les Hautes Écoles forment des **praticiens réflexifs**, des professionnels capables d'agir dans des contextes en constante mutation et d'apporter à des problèmes complexes des réponses appropriées, créatives et innovantes. Pour assurer leurs formations, les Hautes Écoles déploient un **accompagnement de proximité** (groupes-classes, apprentissage par les pairs, tutorat, mentorat). Pour ce faire, elles recourent à une pédagogie centrée sur l'étudiant, qui prend pleinement la mesure des changements de paradigmes éducatifs, épistémologiques et socio-économiques de la société postmoderne, en privilégiant l'induction, le dialogue des savoirs de divers types (scientifiques, expérientiels, techniques), la discussion critique, la contextualisation des objets de savoir.

Les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mobilisées chacune autour de leur projet pédagogique, social et culturel qui caractérise leur identité propre, assurent enfin une mission éducative essentielle : former non seulement des professionnels innovants, créateurs, capables de faire face à la complexité et à la spécificité de leur environnement, mais aussi des **citoyens engagés et responsables**, soucieux de la collectivité et de son bien-être. C'est pourquoi les Hautes Écoles valorisent, outre le développement de compétences professionnelles, l'acquisition de **compétences transversales**, de nature organisationnelle, relationnelle, communicationnelle et réflexive.

B. SPÉCIFICITÉ DE LA FORMATION

La formation de bachelier en gestion hôtelière se réfère au niveau 6 du CEC.

Elle a pour mission de préparer les étudiants à être des citoyens actifs dans une société démocratique, les préparer à leur future carrière, permettre leur épanouissement personnel, créer et maintenir une large base et un haut niveau de connaissances, stimuler la recherche et l'innovation.

Profil professionnel

Le bachelier en gestion hôtelière exerce les fonctions d'encadrement et de direction dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration dans leurs formes les plus diverses.

Etre gestionnaire hôtelier, c'est placer le client au centre de ses préoccupations quotidiennes et s'assurer que tout a été mis en œuvre pour anticiper et répondre à ses attentes en lui fournissant une prestation irréprochable.

A cet effet, le bachelier en gestion hôtelière travaille, avec une équipe qu'il dirige et coordonne, soit comme indépendant soit comme collaborateur ou responsable d'une entreprise.

Il est amené à réaliser des activités commerciales (vente, marketing, achat, ...), techniques (gestion des approvisionnements, de l'équipement et des bâtiments, hygiène..), financières (comptabilité, contrôle de gestion, ..), managériales (gestion du personnel, analyse des rapports, business plan, aspects juridiques et réglementaires, ...). Ses différentes activités l'amènent à être l'interlocuteur tant du personnel que des clients ou des fournisseurs et imposent une capacité à communiquer avec aisance en plusieurs langues et la maîtrise des outils informatiques. Ses responsabilités exigent de grandes qualités relationnelles et lui imposent flexibilité, discrétion et fiabilité.

Etant amené à travailler dans un contexte international, la mobilité est une des facettes du métier de gestion hôtelière.

En outre le bachelier en gestion hôtelière développe une bonne connaissance du marché et de l'environnement de son entreprise, veille à la qualité des méthodes et moyens de gestion mis en œuvre, en ce compris par l'obtention de labels ou certifications. Il se tient informé pour assurer la pérennité de son entreprise dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution. Il intègre les préoccupations du développement durable à son activité.

C. COMPÉTENCES VISÉES PAR LA FORMATION

1 S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution

- Travailler tant en autonomie qu'en équipe dans le respect de la culture de l'entreprise
- Collaborer à la résolution de problèmes complexes avec méthode, rigueur, proactivité et créativité
- Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques
- Développer une approche responsable critique et réflexive des pratiques professionnelles
- Développer la polyvalence et l'esprit d'entreprendre afin de gérer des projets complexes, de proposer des solutions innovantes et de les accompagner
- Identifier ses besoins de développement et s'inscrire dans une démarche de formation permanente

2 Communiquer : écouter, informer et conseiller les acteurs, tant en interne qu'en externe

Par sa connaissance et sa pratique des langues et dans un contexte multiculturel :

- Répondre aux attentes et anticiper les besoins de la clientèle actuelle et potentielle
- Pratiquer l'écoute et l'empathie et fonctionner « orienté client »
- Présenter et défendre les données et rapports d'activités relatifs à la situation de l'entreprise
- Négocier avec les différents interlocuteurs
- Développer un argumentaire efficace vis à vis de ses publics afin de renforcer l'image de l'entreprise dans son environnement
- Développer des partenariats avec les acteurs privés et publics
- Sensibiliser les différents acteurs aux enjeux relatifs au développement durable

3 Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à son activité

- Rechercher et exploiter les sources d'informations pertinentes pour ses différentes activités
- Interagir avec les acteurs institutionnels, touristiques, culturels
- Mettre en place et utiliser les outils de gestion comptable et financière de son entreprise
- Appréhender son activité dans ses différentes dimensions techniques et résoudre les problèmes techniques simples du matériel, des installations
- Appliquer les règles de la profession en matière d'hygiène, de sécurité, de normes dans le respect de la législation
- Choisir et utiliser les méthodes, outils, techniques, produits des différents secteurs liés à l'hébergement et la restauration

4 Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique

- Décrypter et anticiper les évolutions du marché et les attentes des clients
- Adapter, concevoir et exploiter des indicateurs de tendances liés à son activité
- Accompagner des audits internes financiers, qualité, environnementaux, de gestion, de son activité, cerner les problèmes; proposer, mettre en œuvre et assurer le suivi des solutions
- Etudier et assurer le suivi des dossiers techniques d'investissement dans le respect des contraintes financières et comptables
- Veiller à l'amélioration constante des prestations en actualisant ou développant un système de gestion de la qualité
- Elaborer et mettre en place un business plan, définir les produits et les prix en fonction des objectifs fixés

5 S'organiser : structurer, planifier, coordonner et gérer de manière rigoureuse les actions et les tâches liées à sa mission

- Gérer les flux de personnel, répartir et coordonner les tâches et les responsabilités entre les personnes et les équipes, dans le respect des règles spécifiques du secteur
- Former, évaluer, motiver et animer les collaborateurs
- Planifier les prévisions stratégiques de l'entreprise pour répondre aux objectifs et les mettre en œuvre
- Gérer les aspects opérationnels de l'activité quotidienne
- Planifier les approvisionnements et gérer les stocks
- Paramétrer le système informatique de son entreprise

CONTENUS MINIMAUX		CODE ARES	120
		Date dépôt	
		Date validation	05/06/2018
BACHELIER EN GESTION HÔTELIÈRE			
SECTEUR	1. Sciences humaines et sociales		
DOMAINE D'ÉTUDES	9. Sciences économiques et de gestion	NIVEAU (du Cadre des Certifications)	6
TYPE	COURT	CYCLE	PREMIER
LANGUE (majoritaire)	FRANÇAIS	CRÉDITS	180

AXE D'ENSEIGNEMENT	CONTENU / MATIÈRE (pouvant être exprimé par un ou plusieurs mots-clés)	CONTENUS MINIMAUX en CRÉDITS (ECTS)
FORMATION GÉNÉRALE		61
	Économie générale et/ou appliquée (2)	(6)
	Fiscalité (2)	
	<i>À Répartir</i> (2)	
Correspondance, rapport et communication en langue française		(4)
Langues étrangères		(42)
Droit		(6)
Traitement de l'information		(3)

AXE D'ENSEIGNEMENT	CONTENU / MATIÈRE (pouvant être exprimé par un ou plusieurs mots-clés)	CONTENUS MINIMAUX en CRÉDITS (ECTS)
COURS DE LA SPÉCIALITÉ		53
Gestion hôtelière		(5)
Organisation de l'entreprise et comptabilité appliquée		(13)
Relations de service		(2)
Technologie alimentaire		(5)
Technologie à la restauration		(13)
Technologie d'hébergement et de réception		(2)
<i>À répartir</i>		(13)
ACTIVITÉS D'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE	Dont minimum 15 semaines de stages en milieu socio-professionnel	30
TOTAL		144
<i>Liberté P.O.</i>		36

ANNEXE 6

Dossier pédagogique et profil professionnel MTL (EPS, 2017)

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE
ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT
ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

SECTION

BACHELIER EN MANAGEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 74 31 50 S32 D1
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESEAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 15 mai 2017,
sur avis conforme du Conseil général

BACHELIER EN MANAGEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ECONOMIQUE DE TYPE COURT

1. FINALITES DE LA SECTION

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette section doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale et culturelle ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

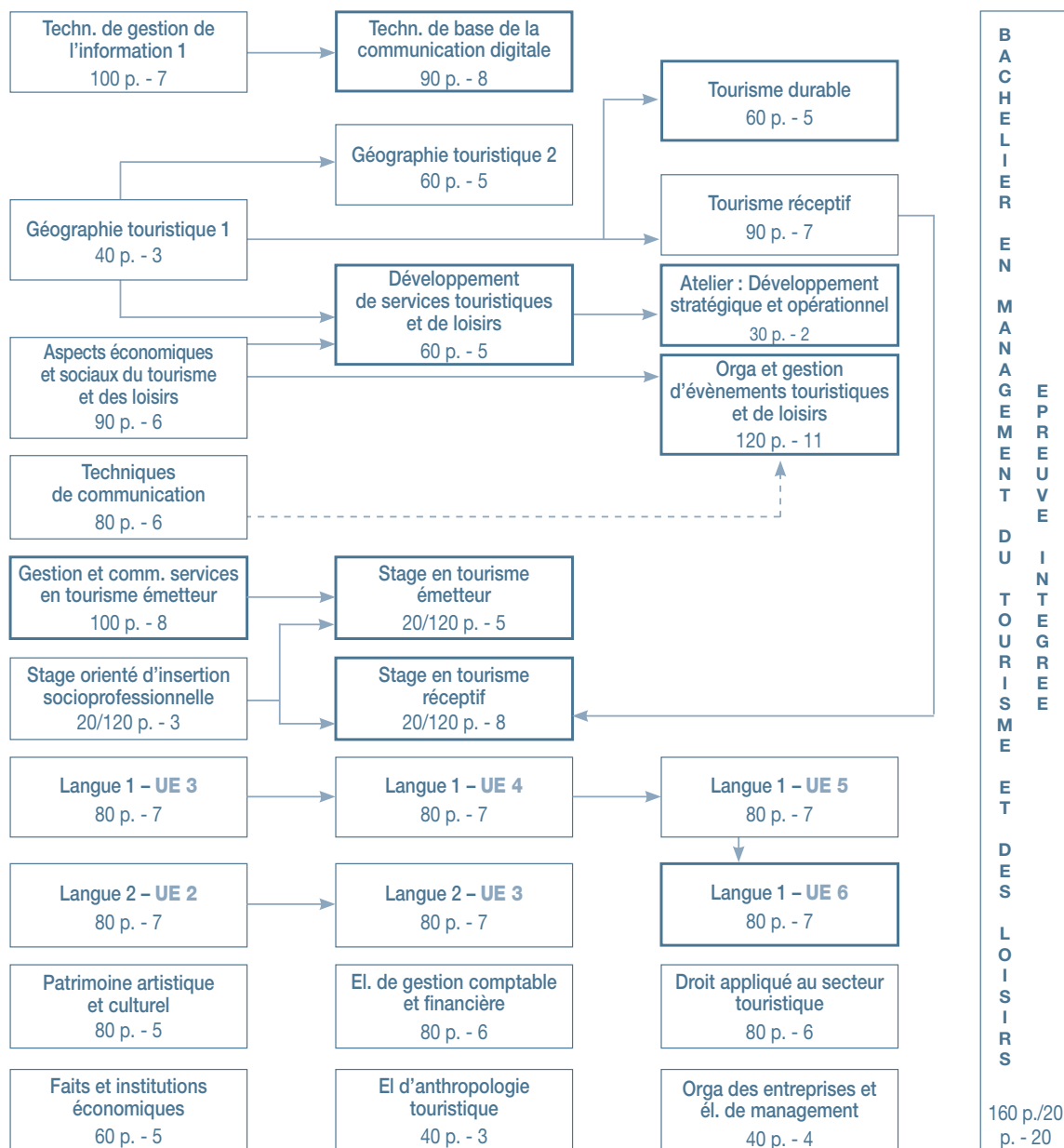
Conformément au champ d'activité et aux tâches décrites dans le profil professionnel ci-annexé et approuvé par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale le 28 avril 2016, cette section vise à permettre à l'étudiant de développer :

- des compétences communes pour répondre d'une manière adéquate à l'évolution socio-économique du secteur tertiaire :
 - communication,
 - culture générale aux plans économique, social, historique,
 - organisation des entreprises,
 - créativité,
 - utilisation de deux langues étrangères,
 - utilisation de l'outil informatique ;
- des compétences professionnelles pour répondre aux différentes fonctions liées aux métiers du management du tourisme et des loisirs :
 - assurer, de façon autonome, la tenue, le suivi et l'aboutissement des dossiers qui lui sont confiés : réservations, voyages, hébergements, activités de loisirs, réclamations ... ;
 - concevoir et mettre en œuvre des projets, produits et services touristiques et de loisirs dans le respect de l'environnement naturel, culturel et social des zones d'activités concernées ;
 - établir les budgets des projets, produits et services touristiques, planifier les dépenses, en évaluer l'impact et établir le coût des activités mises en œuvre ;
 - identifier les attentes et les besoins des clients et proposer des solutions ;
 - accueillir et accompagner la clientèle en veillant à s'adapter aux publics et aux contraintes locales ;
 - participer activement à la création d'événements qui permettent de dynamiser des territoires touristiques et de pérenniser des activités touristiques et de loisirs.

2. TITRE DELIVRE A L'ISSUE DE LA SECTION

Diplôme de Bachelier en management du tourisme et des loisirs¹.

3. MODALITES DE CAPITALISATION



¹ Le masculin est utilisé à titre épiciène

4. UNITES D'ENSEIGNEMENT CONSTITUTIVES DE LA SECTION

Intitulés	Classement de l'unité	Codification de l'unité	Domaine de formation	Unités déterminantes	Nombre de périodes	Nombre ECTS
ASPECTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX DU TOURISME ET DES LOISIRS	SEG	743153U32D1	708		90	6
GESTION ET COMMERCIALISATION DE SERVICES EN TOURISME EMETTEUR	SEG	743154U32D1	708	X	100	8
ELEMENTS DE GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE	SEG	711201U32D1	702		80	6
TECHNIQUES DE GESTION DE L'INFORMATION – NIVEAU 1	SEG	725102U32D1	702		100	7
TECHNIQUES DE BASE DE LA COMMUNICATION DIGITALE	SEG	725104U32D1	702	X	90	8
FAITS ET INSTITUTIONS ECONOMIQUES	SEG	715101U32D1	702		60	5
DEVELOPPEMENT DE SERVICES TOURISTIQUES ET DE LOISIRS	SEG	743155U32D1	708	x	60	5
DROIT APPLIQUE AU SECTEUR TOURISTIQUE	SJ	743159U32D1	708		80	6
ELEMENTS D'ANTHROPOLOGIE DU TOURISME	SEG	743160U32D1	708		40	3
GEOGRAPHIE TOURISTIQUE 1	SEG	021431U32D2	002		40	3
GEOGRAPHIE TOURISTIQUE 2	SEG	021432U32D2	002		60	5
ORGANISATION ET GESTION D'EVENEMENTS TOURISTIQUES ET DE LOISIRS	SEG	743156U32D1	708	x	120	11
PATRIMOINE ARTISTIQUE ET CULTUREL	SEG	040002U32D2	002		80	5
TECHNIQUES DE COMMUNICATION	SEG	743161U32D1	708		80	6
TOURISME RECEPTIF	SEG	743157U32D1	708		90	7
TOURISME DURABLE	SEG	743158U32D1	708	x	60	5
ORGANISATION DES ENTREPRISES ET ELEMENTS DE MANAGEMENT	SEG	718211U32D1	702		40	4
ATELIER : DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL	SEG	743162U32D1	708	x	30	2

LANGUES

LANGUES A ET B (2^E LANGUE) : 2 LANGUES AU CHOIX PARMIS :

ANGLAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 3	LLT	730293U32D2	706		80	7
ANGLAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 4	LLT	730294U32D2	706		80	7
ANGLAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 5	LLT	730295U32D2	706		80	7
ANGLAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 6	LLT	730296U32D2	706	X	80	7

OU

Intitulés	Classement de l'unité	Codification de l'unité	Domaine de formation	Unités déterminantes	Nombre de périodes	Nombre ECTS
NEERLANDAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE3	LLT	730193U32D2	706		80	7
NEERLANDAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 4	LLT	730194U32D2	706		80	7
NEERLANDAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE UE 5	LLT	730195U32D2	706		80	7
NEERLANDAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE UE 6	LLT	730196U32D2	706	X	80	7

OU

ALLEMAND EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 3	LLT	730393U32D2	706		80	7
ALLEMAND EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 4	LLT	730394U32D2	706		80	7
ALLEMAND EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 5	LLT	730395U32D2	706		80	7
ALLEMAND EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 6	LLT	730396U32D2	706	X	80	7

ET

LANGUE (3E LANGUE) : 1 LANGUE AU CHOIX PARMIS

ANGLAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 2	LLT	730292U32D2	706		80	7
ANGLAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 3	LLT	730293U32D2	706		80	7

OU

NEERLANDAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE2	LLT	730192U32D2	706		80	7
NEERLANDAIS EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE3	LLT	730193U32D2	706		80	7

OU

ESPAGNOL EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 2	LLT	730492U32D2	706		80	7
ESPAGNOL EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 3	LLT	730493U32D2	706		80	7

OU

ALLEMAND EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 2	LLT	730392U32D2	706		80	7
ALLEMAND EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 3	LLT	730393U32D2	706		80	7

OU

ITALIEN EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 2	LLT	730592U32D2	706		80	7
ITALIEN EN SITUATION APPLIQUE A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR UE 3	LLT	730593U32D2	706		80	7

STAGES ET EPREUVE INTEGREE

BACHELIER : STAGE ORIENTE D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE	SIT	209001U31D1	206		120/40	3
STAGE D'INTEGRATION PROFESSIONNELLE EN TOURISME EMETTEUR	SEG	743151U32D1	708	X	120/20	5
STAGE D'INTEGRATION PROFESSIONNELLE EN TOURISME RECEPTIF	SEG	743152U32D1	708	X	120/20	8
EPREUVE INTEGREE DE LA SECTION : « BACHELIER EN MANAGEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS »	SEG	743150U32D1	708		160/20	20

TOTAL DE LA SECTION	PERIODES	ECTS
A) nombre de périodes suivies par l'étudiant	2300	180
B) nombre de périodes professeur	1880	

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE
ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT
ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE



CONSEIL GENERAL DE L'ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

Profil professionnel

**BACHELIER EN MANAGEMENT DU
TOURISME ET DES LOISIRS**

Enseignement supérieur de type court

Domaine : Sciences économiques et de gestion

Approuvé par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale le 28 avril 2016

BACHELIER EN MANAGEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS

1. CHAMP D'ACTIVITE

Le bachelier en management du tourisme et des loisirs exerce dans toute structure touristique ou liée aux activités touristiques et de loisirs une fonction de coordination, de conseil, d'encadrement, en relation directe avec sa hiérarchie.

Il conçoit, développe, organise, promeut, gère des projets, des produits et des services touristiques ou de loisirs, coordonne des équipes et des prestataires. Il fait preuve d'une bonne connaissance des publics visés et de leurs pratiques de loisirs, des zones d'activités touristiques et de leurs caractéristiques géographiques et sociales. Il contribue à l'aménagement et à la gestion de sites et d'infrastructures touristiques et de loisirs. Il fait preuve de créativité dans l'élaboration d'activités.

Il appréhende la dimension économique générale du secteur, et entretient des partenariats avec des acteurs du monde économique, culturel et politique. Il gère à son niveau de responsabilité des données comptables, juridiques et commerciales.

Il témoigne d'un sens des relations humaines et de capacités de communication, y compris dans deux autres langues utilisées habituellement dans le domaine du tourisme et des loisirs soit au niveau national soit au niveau international. Familiarisé avec l'outil informatique et les TIC, il s'adapte à l'évolution et aux besoins de son environnement professionnel, et est capable d'opérer des choix raisonnés par rapport à l'introduction de nouvelles technologies.

Dans le respect des prescriptions légales, il intègre à ses activités le code d'éthique du tourisme, les préoccupations et pratiques du tourisme durable et les règles déontologiques des secteurs.

2. TACHES

- assurer, de façon autonome, la tenue, le suivi et l'aboutissement des dossiers qui lui sont confiés : réservations, voyages, hébergements, activités de loisirs, réclamations ... ;
- concevoir et mettre en œuvre des projets, produits et services touristiques et de loisirs ;
- établir les budgets des projets, produits et services touristiques, planifier les dépenses, en évaluer l'impact et établir le coût des activités mises en œuvre ;
- exploiter les indicateurs de tendance du marché du tourisme et des loisirs ;
- identifier les attentes et les besoins des clients et proposer des solutions ;
- accueillir et accompagner la clientèle en veillant à s'adapter aux publics et aux contraintes locales ;
- inscrire son action dans le respect de l'environnement naturel, culturel et social des zones d'activités concernées ;

- utiliser des supports cartographiques et gérer la dimension espace-temps des produits ;
- utiliser l'outil informatique et les technologies de l'information et de la communication, tant au niveau de la prospection, de la correspondance que du suivi des dossiers ;
- concevoir, produire et présenter les documents, les informations, les actions d'information et de promotion sur les supports idoines ;
- s'insérer dans un travail de partenariat avec d'autres opérateurs ou acteurs du secteur touristique public, privé marchand ou associatif ;
- participer activement à la création d'événements qui permettent de dynamiser des territoires touristiques et de pérenniser des activités touristiques et de loisirs ;
- coordonner et animer une équipe ;
- développer une approche critique et réflexive des pratiques professionnelles ;
- développer et actualiser les connaissances nécessaires à l'exercice de sa profession.

3. DEBOUCHES

- structure d'hébergement,
- site touristique, station touristique, parc de loisirs, musée ... ,
- agence de voyages, tour-opérateur,
- maison de tourisme, service d'information de tourisme et loisirs,
- transport touristique (ferroviaire, routier, aérien, maritime, fluvial ...),
- organisme public ou privé dont des activités sont liées aux secteurs du tourisme et des loisirs,
- secteur MICE.

ANNEXE 7

Ancien dossier pédagogique et ancien profil professionnel du bachelier en Tourisme (EPS, 2016)

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE
ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT
ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE DE REGIME 1

DOSSIER PEDAGOGIQUE

SECTION

BACHELIER EN TOURISME

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE: 74 31 40 S32 D2
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESEAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 19 juillet 2016,
sur avis conforme du Conseil général

BACHELIER¹ EN TOURISME

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE LA SECTION

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991, cette section doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale et culturelle ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

Cette section vise à permettre à l'étudiant, conformément au profil professionnel annexé et compte tenu de son niveau de formation, d'acquérir les compétences théoriques, techniques et méthodologiques relatives :

- à la tenue, le suivi, et l'aboutissement des dossiers qui lui sont confiés : réservations, voyages, hébergement, activités de loisirs, plaintes, etc., et ce de manière autonome,
- à l'accueil et l'accompagnement de la clientèle en veillant à s'adapter aux publics et aux contraintes locales,
- à l'orientation de son action dans le respect de l'environnement naturel, culturel et social des zones d'activités concernées,
- à l'établissement des budgets des projets, produits et services touristiques, à la planification des dépenses, à l'évaluation de l'impact et à l'établissement du coût des activités mises en œuvre,
- à l'insertion dans un travail de partenariat avec d'autres opérateurs ou acteurs du secteur touristique public, privé marchand ou associatif en tenant compte des différents acteurs dans la création ou la gestion d'activités propres au secteur,
- à la participation active à la création d'événements qui permettent de pérenniser des activités touristiques aux plans local ou régional.

¹ Dans les dossiers, le masculin est utilisé à titre épïcène

2. UNITES D'ENSEIGNEMENT CONSTITUTIVES DE LA SECTION

Intitulés	Classement des U.E.	Code des U.E.	Code du domaine de formation	Unités déterminantes	Nombre de périodes	ECTS
Géographie touristique 1	SEG	021431U32D1	002		40	4
Aspects humains, sociaux et culturels du secteur tourisme et loisirs	SEG	743143U32D1	708		160	14
Eléments de bureautique	SEG	725101 U32D1	702		80	6
Organisation des entreprises et éléments de management	SEG	718211U32D1	702		40	4
Pratique de comptabilité	SEG	711202 U32D1	702		80	7
Droit civil	SEG	713201U32D2	703		40	3
Géographie touristique 2	SEG	021432 U32D1	002	X	40	3
Faits et institutions économiques	SEG	715101 U32D1	702		60	5
Communication appliquée au tourisme - Niveau 1	SEG	743101 U32D1	708		60	5
Bachelier : stage d'insertion professionnelle	SIT	325304 U31D1	303		120/20	3
Tourisme et anthropologie	SEG	040001U32D1	002		40	3
Patrimoine artistique et culturel	SEG	040002U32D1	002		80	7
Tourisme et aménagement du territoire	SEG	743149 U32D1	708		40	4
Législation appliquée au tourisme et aux loisirs	SEG	713007 U32D1	703		60	5
Organisation et animation d'activités de loisirs et de tourisme	SEG	743148 U32D1	708		80	6
Communication appliquée au tourisme - Niveau 2	SEG	743102 U32D1	708	X	70	6
Ethique et déontologie appliquées au secteur touristique	SEG	743146U32D1	708	X	20	2

LANGUES

En première langue étrangère

Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE4	LLT	730194U32D1	706		80	7
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE5	LLT	730195U32D1	706		80	7
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE6	LLT	730196U32D1	706		80	7

OU

Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 4	LLT	730294U32D1	706		80	7
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 5	LLT	730295U32D1	706		80	7
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 6	LLT	730296U32D1	706		80	7

OU

Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 4	LLT	730394U32D1	706		80	7
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 5	LLT	730395U32D1	706		80	7
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 6	LLT	730396U32D1	706		80	7

En deuxième langue étrangère

Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE2	LLT	730192U32D1	706		80	7
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 3	LLT	730193U32D1	706		80	7

OU

Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE2	LLT	730292U32D1	706		80	7
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 3	LLT	730293U32D1	706		80	7

OU

Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE2	LLT	730392U32D1	706		80	7
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE3	LLT	730393U32D1	706		80	7

OU

Espagnol en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 2	LLT	730492U32D1	706		80	7
Espagnol en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 3	LLT	730493U32D1	706		80	7

OU

Italien en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 2	LLT	730592U32D1	706		80	7
Italien en situation appliqué à l'enseignement supérieur UE 3	LLT	730593U32D1	706		80	7

OPTION : Gestion

Gestion et commercialisation des services touristiques - Niveau 1	SEG	743144U32D1	708	X	120	11
Gestion et commercialisation des services touristiques - Niveau 2	SEG	743145 U32D1	708	X	80	7
Gestion appliquée au secteur touristique	SEG	743147 U32D1	708		80	7

STAGES

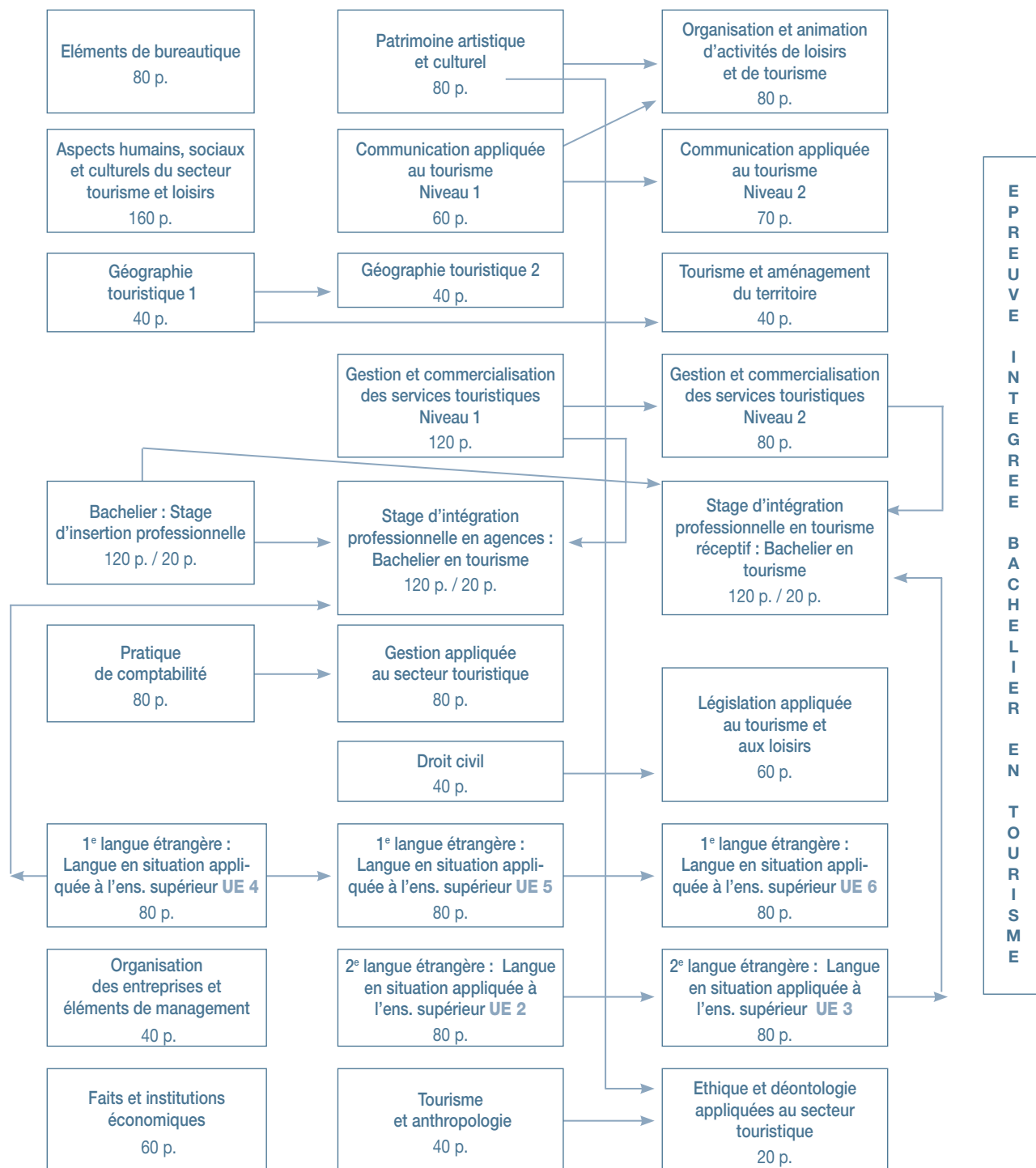
Stage d'intégration professionnelle en agences : bachelier en tourisme	SEG	743141U32D1	708		120/20	5
Stage d'intégration professionnelle en tourisme réceptif : bachelier en tourisme	SEG	743142U32D1	708		120/20	8

EPREUVE INTEGREE

Epreuve intégrée de la section : Bachelier en tourisme	SEG	743140U32D1	708		160/20	20
--	-----	-------------	-----	--	--------	----

TOTAL DES PERIODES DE LA SECTION	
A) nombre de périodes suivies par l'étudiant	2190
B) nombre de périodes professeur	1750

3. MODALITES DE CAPITALISATION



4. TITRE DELIVRE A L'ISSUE DE LA SECTION

Diplôme de "Bachelier en tourisme".

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE
ADMINISTRATION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE DE REGIME 1

CONSEIL SUPERIEUR DE L'ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

Profil professionnel

BACHELIER EN TOURISME

Enseignement supérieur économique de type court

Approuvé par le Conseil supérieur de l'Enseignement de Promotion sociale le 29 mars 2007

BACHELIER EN TOURISME

1. CHAMP D'ACTIVITE

Le bachelier en tourisme² est un gestionnaire et un animateur capable d'accompagner une clientèle, de construire et de gérer des projets, des produits et services du secteur touristique.

Il fait preuve d'une bonne connaissance des publics visés et de leurs pratiques de loisirs, des zones d'activités touristiques et de leurs caractéristiques géographiques et sociales.

Il témoigne d'un sens développé des relations humaines, de la capacité à s'insérer dans un travail d'équipe et de partenariat avec d'autres acteurs du monde économique, culturel et politique. Il est capable de s'exprimer dans deux autres langues utilisées habituellement dans le domaine du tourisme soit au niveau national, soit au niveau international.

Il est amené à faire preuve de créativité dans l'élaboration d'activités, la gestion et la promotion de celles-ci. Il appréhende la dimension économique générale du secteur et est capable de gérer les données comptables, juridiques et commerciales des entreprises émettrices ou réceptrices du secteur.

Il exercera sa profession avec rigueur, souplesse et dans le respect des règles d'éthique et de la législation en vigueur.

2. TACHES

- Assurer, de façon autonome, la tenue, le suivi et l'aboutissement des dossiers qui lui sont confiés : réservations, voyages, hébergement, activités de loisirs, plaintes,....;
- accueillir et accompagner la clientèle en veillant à s'adapter aux publics et aux contraintes locales ;
- situer son action dans le respect de l'environnement naturel, culturel et social des zones d'activités concernées ;
- établir les budgets des projets, produits et services touristiques, planifier les dépenses, en évaluer l'impact et établir le coût des activités mises en œuvre ;
- s'insérer dans un travail de partenariat avec d'autres opérateurs ou acteurs du secteur touristique public, privé marchand ou associatif en tenant compte des différents acteurs dans la création ou la gestion d'activités propres au secteur ;

² Le masculin est utilisé à titre épique

- utiliser l'outil informatique et les nouvelles technologies de l'information et la communication, tant au niveau de la prospection, de la correspondance que du suivi des dossiers. Conserver, classer et gérer les dossiers relatifs aux clients, à l'entreprise, à l'information et au conseil dans le secteur concerné ;
- participer activement à la création d'événements qui permettent de pérenniser des activités touristiques, aux plans local ou régional ;
- développer et actualiser les connaissances nécessaires à l'exercice de sa profession.

3. DEBOUCHES

- Structures d'hébergement,
- agences de voyages, Tour operator,
- maison de tourisme, service d'information de tourisme et loisirs,
- site touristique, station touristique, parc d'attractions, musée,...
- transports touristiques (ferroviaire, routier, aérien, maritime, fluvial,...),
- organisme public ou privé pour la promotion du tourisme ou pour la création, la gestion et la diffusion d'événements touristiques.

ANNEXE 8

Note de synthèse relative à la modification du dossier pédagogique du bachelier en Management du tourisme et des loisirs

(anciennement : bachelier en Tourisme), approuvée le 29/06/2017 par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale



Administration générale de l'Enseignement et de la Recherche scientifique Enseignement de Promotion sociale CONSEIL GENERAL - GT BACHELIER EN TOURISME

A. Philosophie générale de la modification

Le dossier de l'actuelle section bachelier en tourisme a été approuvé par le Gouvernement de la Communauté Française en date du 29 mars 2007.

En 2015, la Commission économique de l'ARES a demandé la modification de l'intitulé de la section en bachelier en management du tourisme et des loisirs. Par ailleurs, cette même commission a introduit auprès des instances de l'ARES une modification de la grille minimale, consistant essentiellement en la suppression des trois options (gestion, animation et tourisme durable).

Dans ce contexte, et compte tenu de l'ancienneté du dossier pédagogique et de l'audit AEQES prévu pour 2008, le Conseil Général de l'EPS a décidé la refonte de ce dossier.

Le profil professionnel a été revu, couvrant essentiellement trois champs d'activités :

Il conçoit, développe, organise, promeut, gère des projets, des produits et des services touristiques ou de loisirs, coordonne des équipes et des prestataires. Il fait preuve d'une bonne connaissance des publics visés et de leurs pratiques de loisirs, des zones d'activités touristiques et de leurs caractéristiques géographiques et sociales. Il contribue à l'aménagement et à la gestion de sites et d'infrastructures touristiques et de loisirs. Il fait preuve de créativité dans l'élaboration d'activités.

Il appréhende la dimension économique générale du secteur, et entretient des partenariats avec des acteurs du monde économique, culturel et politique. Il gère à son niveau de responsabilité des données comptables, juridiques et commerciales.

Il témoigne d'un sens des relations humaines et de capacités de communication, y compris dans deux autres langues utilisées habituellement dans le domaine du tourisme et des loisirs soit au niveau national soit au niveau international.

Familiarisé avec l'outil informatique et les TIC, il s'adapte à l'évolution et aux besoins de son environnement professionnel, et est capable d'opérer des choix raisonnés par rapport à l'introduction de nouvelles technologies.

B. Unités d'enseignement : commentaires

1. Gestion & commercialisation des services touristiques

L'ancien DP comportait deux UE, intégrant l'activité d'enseignement marketing appliqué, ainsi que des activités relatives tant au tourisme émetteur qu'au tourisme réceptif. L'activité marketing a été transférée dans l'UE « aspects économiques et sociaux », tandis que la nouvelle UE « gestion et commercialisation des services touristiques » reprend l'ensemble des activités relatives au seul tourisme émetteur, avec l'adjonction d'un atelier de projet.

2. Informatique/bureautique

L'ancien DP comportait une seule UE de notions de bureautique de 6 ECTS. Elle sera remplacée par une UE de 7 ECTS, permettant notamment de renforcer l'apprentissage de la PAO. Une seconde UE de 8 ECTS a été ajoutée, « techniques de base de la communication digitale », mixant TIC (travail de base du son et de l'image) et la pratique de la communication touristique, notamment via les réseaux sociaux.

3. Techniques de communication

Deux UE existaient dans l'ancien DP ; les activités de « notions de relation publique » et de « techniques d'accueil » ont été respectivement transférées vers les nouvelles UE « organisation et gestion d'activités et d'événements » et « tourisme réceptif ». La nouvelle UE de techniques de communication récupère l'activité de conduite de réunions.

4. Tourisme réceptif

Il est créé une UE spécifique dédiée au tourisme réceptif, qui reprend des activités auparavant disséminées dans d'autres UE, et comporte une activité « organisation et management des entreprises réceptrices », en particulier le management hôtelier.

5. Organisation et gestion d'activités et d'événements

Cette UE complète utilement la précédente. Outre l'activité « notions de RP », elle comprend les activités « atelier de techniques de créativité et gestion de projets » et « atelier d'organisation d'activités et d'événements ».

6. Géographie

L'UE de géographie 2 (Monde) a été portée de 3 à 5 ECTS.

7. Tourisme : stratégie et opérations

Deux UE nouvelles ont été créées :

- ✓ Développement de services touristiques, comprenant les activités « Politique de développement touristique et des loisirs » et « E-services » ;
- ✓ Atelier : développement stratégique et opérationnel.

8. Gestion et droit

Les étudiants suivent actuellement l'UE pratique de la comptabilité (avec les bacs droit et sciences administratives), qui comporte beaucoup d'écritures comptables ; elle sera remplacée par l'UE éléments de gestion comptable et financière (bac marketing), plus orientée vers la compréhension du système d'information comptable et le calcul des coûts, qui sera ensuite appliqué notamment dans le management des entreprises réceptrices.

Les étudiants suivent actuellement l'intégralité de l'UE droit civil (bac comptabilité), puis ont une UE spécifique ; la solution retenue a été de créer une UE « intégrée » : notions de droit civil, sensibilisation au droit social, droit appliqué au secteur touristique, assurances appliquées au tourisme), et de compléter par les notions spécifiques au tourisme.

9. Langues

Le DP actuel comporte deux langues, l'une « forte » (UE 4 à 6), l'autre « faible » (UE 2 et 3), pour un total de 35 ECTS. Le nouveau DP porte les langues à 42 ECTS, par l'adjonction de l'UE 3 dans la langue « forte » ; en effet, la majorité des étudiants n'ont pas le niveau pour entrer en UE 4, et la solution retenue favorisera leur intégration et leur réussite par un apprentissage mieux ciblé.

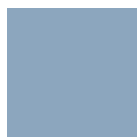
10. Stages

Les trois stages ont été maintenus. Le stage d'insertion professionnelle a été remplacé par la nouvelle UE « stage orienté d'insertion socio-professionnelle ». Le stage « agences » a été transformé en stage d'intégration professionnelle en tourisme émetteur.

Le tableau ci-dessous compare la structure du nouveau DP à celle de l'ancien. Il permet de visualiser les transferts d'activités entre anciennes et nouvelles UE.

Actuel	ECTS	Nouveau	ECTS	Commentaires
FORMATION HUMAINE, SOCIALE, CULTURELLE		FORMATION HUMAINE, SOCIALE, CULTURELLE		
Aspects sociaux, humains, culturels du secteur ✓ Connaissance du secteur ✓ Aspects sociologiques des loisirs ✓ Atelier de création collective	14	Aspects économiques, sociaux, humains, ... ✓ Aspects économiques et sociaux du secteur ✓ Aspects sociologiques du tourisme et des loisirs ✓ Marketing appliqué au tourisme	6	
Tourisme et anthropologie	3	Elément d'anthropologie touristique	3	
Patrimoine artistique et culturel	7	Patrimoine artistique et culturel	5	
Ethique et déontologie	2			UE supprimée, à délayer dans les cours
PRODUCTION & GESTION SPECIFIQUES		PRODUCTION & GESTION SPECIFIQUES		
Gestion & commercialisation des services 1 ✓ Marketing appliqué ✓ Agences de voyages ✓ Entreprises réceptrices	11	Gestion & commercialisation des services ✓ Agences de voyages ✓ Transports ✓ Tour operator ✓ e-tourisme ✓ Atelier de projet	8	
Gestion & commercialisation des services 2 ✓ Tour operator ✓ Transports ✓ Entreprises réceptrices	7	Développement de services ✓ Politique de développement touristique et des loisirs ✓ e-services + atelier de projet	5	
		Tourisme réceptif ✓ Infrastructures & offre de services ✓ Techniques d'accueil ✓ Orga & Management des entreprises réceptrices	7	Y inclus le management « hôtelier »
ANIMATION		ANIMATION		
Organisation et animation d'activités... ✓ Théorie ✓ Labo	6	Organisation et gestion d'activités et événements ✓ Atelier de techn de créativité & gestion de projets ✓ Notions de RP/média ✓ Atelier d'organisation d'activités et d'événements	11	
TECHNIQUES DE COMMUNICATION		TECHNIQUES DE COMMUNICATION		
Techniques de communication 1 ✓ Traitement de l'information ✓ Correspondance et rapports ✓ Techniques d'accueil	5	Techniques de communication ✓ Techniques de recherche documentaire ✓ Correspondance et rapports ✓ Conduite de réunions	6	
Techniques de communication 2 ✓ Notions de RP ✓ Pratiques de la commu touristiques	6	Techniques de base de communication digitale	8	

Actuel	ECTS	Nouveau	ECTS	Commentaires
GEOGRAPHIE		GEOGRAPHIE		
Géographie touristique 1	4	Géographie touristique 1	3	
Géographie touristique 2	3	Géographie touristique 2	5	
Tourisme et aménagement du territoire	4	Tourisme durable	5	
ECONOMIE & GESTION		ECONOMIE & GESTION		
Faits et institutions économiques	5	Faits et institutions économiques	5	
Pratique de la comptabilité		Eléments de gestion comptable et financière	6	
Gestion appliquée au tourisme ✓ Comptabilité analytique ✓ Fiscalité directe ✓ TVA appl aux agences de voyage	7			
Orga des entreprises et élmts de manag	4	Orga des entreprises et élmts de manag	4	
Droit civil	3	Droit appliqué au secteur touristique ✓ Éléments de droit civil ✓ Sensibilisation à la législation du travail ✓ Éléments de droit appliqué au secteur touristique ✓ Assurances appliquées au tourisme	6	
Législation appliquée au tourisme	5			
INFORMATIQUE		INFORMATIQUE		
Eléments de bureautique	6	Techniques de gestion de l'information	7	
LANGUES		LANGUES		
Langue « forte » UE 4 à 6	21	Langue « forte » UE 3 à 6	28	
Langue « faible » UE 2 & 3	14	Langue « faible » UE 2 & 3	14	
STAGES		STAGES		
Stage d'insertion professionnelle	3	Stage orienté d'insertion socio-professionnelle	3	
Stage agence	5	Stage d'intégration prof en tourisme émetteur	5	
Stage en tourisme réceptif	8	Stage d'intégration prof en tourisme réceptif	8	
		Atelier : développement stratégique et opérationnel	2	
EPREUVE INTEGREE	20	EPREUVE INTEGREE		



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

Avenue du Port, 16
Bureau OP08
B-1080 Bruxelles
www.aeqes.be

Éditrice responsable : C. Duykaerts
Juin 2019