

# Analyse transversale Management du tourisme et des loisirs – Gestion hôtelière



Agence pour l'évaluation de la qualité de  
l'enseignement supérieur

20 novembre 2025

# Repères méthodologiques

# Objectif de l'AT

- Informer, analyser et soutenir l'amélioration continue (recommandations aux diverses parties prenantes)
- Établir un bilan des avancées/freins depuis l'évaluation initiale
- Proposer une analyse, sur :
  - des dispositifs de gestion de la qualité, la culture qualité
  - des axes transversaux de développement

# Public cible

- le public « averti » : établissements, étudiant·es, ARES, secteur ES et ses instances, comité de gestion AEQES, expert·es
- les décideur·ses
- le « grand public » : étudiant·es potentiel·les, citoyen·nes, marché de l'emploi, société civile

# Légitimité et objectivité de l'AT

## APPROCHE COLLEGIALE

- journée de travail réunissant le comité pour engager la réflexion, identifier les enjeux des formations évaluées, échanger et partager les idées en mai 2025
- phases écriture par les présidentes du comité et relecture par les expert·es

## FIL ROUGE

- constat, analyse et recommandation

## FORMAT

- données de contexte (y compris chiffrées), constats et mises en perspective, récapitulatif des recommandations

## DIFFUSION

- établissements, ARES, Ministre ES, Commission ES Parlement, administration, etc.

# Quelques données clés

Nombre d'EES concernés par l'évaluation	1 U, 7 HE (sur 9), 3 EA (sur 4)
Programmes	<ul style="list-style-type: none"><li>• bachelier en Management du tourisme et des loisirs (MTL)</li><li>• bachelier en Gestion hôtelière, orientation management (GH)</li><li>• master en Sciences et gestion du tourisme (SGT)</li></ul>
Nombre d'étudiant·es 2022/2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• MTL : 1151 étudiant·es</li><li>• GH, orientation management : 333 étudiant·es</li><li>• SGT : 109 étudiant·es (2021-2022)</li></ul>
Nombre d'experts	10 expert·es
Visites	du 8 novembre 2024 au 18 mars 2025
Rapports d'évaluation (RE) et analyse transversale (AT) en ligne	25 juin (RE) et 21 novembre (AT) 2025

# Suivi de l'évaluation

## PLAN D'ACTION

Pour le 12 janvier 2026, publication du plan d'action et envoi du document et du lien URL à la Cellule exécutive

## MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Viser à documenter la mise en œuvre au sein d'un dossier de suivi (portfolio)

## POINT D'ÉTAPE

Mai 2028 (actualisation du plan d'action, éventuelle note de contextualisation facultative)

## EVALUATION CONTINUE

Prévue tous les 6 ans → 2030-2031  
(dossier d'avancement, visite, plan d'action actualisé)

>> Voir le [Guide à destination des établissements](#)

# Présentation de l'analyse transversale

# Depuis l'évaluation initiale



## Contexte en mouvement

- Bouleversements majeurs liés à la crise Covid-19
- Offre et demande en constante évolution
- Métiers en pénurie
- Évolution rapide des métiers

## Visibilité et compréhension de l'offre

- Offre en MTL qui s'est réduite (EA)
- Disparition du brevet ES Guide touristique
- Apparition de l'orientation Arts culinaires en GH
- Baisse du nombre d'inscrits
- Mauvaise compréhension du profil visé par les étudiant.es

Recommandation :  
Mener une communication plus  
centrée sur les compétences  
que sur des métiers.

# Depuis l'évaluation initiale



## Améliorations notables depuis 2019

- Renforcement des liens entre formation et terrain
- Nouvelles méthodes pédagogiques
- Développement des services d'aide à la réussite

## Atteinte du niveau 6 du CFC

- Évolution certaine et importante dans les HE
- Renforcement de projets intégrés et transversaux
- Meilleure articulation entre les cours théoriques et leurs applications pratiques
- Enseignement pour Adultes : dossier pédagogique non révisé

Recommandation :  
Organiser à court terme l'alignement du dossier pédagogique  
MTL des établissements d'EA avec le référentiel de  
compétences de l'ARES

# Trois enjeux



1

## Positionnement de la visée *management* des bacheliers et professionnalisation



### Par une clarification de la visée « management »

- Notion non comprise et déclinée de manière hétérogène dans les programmes : de l'approche complète et structurée à l'absence de définition explicitée.

### Par l'intégration du *Middle management*

- Stages souvent liés à des métiers ne correspondant pas au niveau 6.
- TFE et EI encore peu analytico-stratégiques.
- Métiers en mutation – IA.

### Par une vision transversale du secteur et une gestion globale des entreprises touristiques et hôtelières

- Approche sectorielle marquée et limitée dans 1 HE sur 2.
- Accent mis sur certains aspects ou sur la gestion de produit au détriment de la gestion globale d'une structure touristique ou hôtelière.

# Recommandations principales

## Visée « management »

Pour le cursus MTL, remplacer dans les contenus minimaux le thème « formation générale » par « management » et structurer les crédits associés afin de répondre aux objectifs tels que définis dans le référentiel de compétences.

### Transversalité et gestion d'entreprise

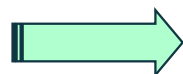
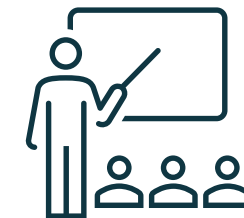
- Renforcer la vision transversale de l'économie touristique.
  - Renforcer l'axe de la gestion globale des entreprises touristiques et hôtelières (de statuts et fonctions différents), en privilégiant les approches stratégiques, financières et organisationnelles intégrées, afin de doter les étudiant·es des outils de pilotage nécessaires aux fonctions de *middle management*.

### Fonctions « middle management »

- Renforcer l'harmonisation des stages et des expériences professionnalisantes afin d'assurer aux étudiant·es une préparation cohérente avec le profil professionnel défini par l'ARES.
- Veiller à ce que les TFE et EI mobilisent une approche analytique, critique et transversale.
- Intégrer de manière explicite les enjeux liés à l'IA et à la transformation numérique dans les cursus MTL et GH.

2

## Renforcement des dispositifs pédagogiques au service de l'acquisition des compétences visées



### Par la triple concordance

- Lisibilité des compétences et leur progression parfois peu visible.
- Absence de matrice de compétences globale entrave l'articulation explicite entre objectifs, activités et évaluations.
- Évaluation des stages : approches contrastées et souvent génériques, sans distinction claire des compétences managériales.

2

## Renforcement des dispositifs pédagogiques au service de l'acquisition des compétences visées



### Par la coordination et la structuration des cursus

- Coordination pédagogique fragilisée (reconnaissance et périmètre).
- Manque de concertation entre les équipes affecte la cohérence des contenus et l'équilibrage de la charge de travail des étudiant·es.
- Structuration en petites UE rend la lecture du programme difficile et limite les épreuves intégrées.
- Emergence de pédagogies actives (projets, simulation) mais encore timide dans certains établissements

### Par une pédagogie augmentée par l'IA

- Vision stratégique et mise en œuvre de l'IA sont hétérogènes selon les établissements.
- Absence de politique institutionnelle claire sur l'IA peut engendrer des risques pour la qualité académique, notamment pour les TFE.
- IA remet en question les formes traditionnelles d'évaluation.

# Recommandations principales

## Triple Concordance et Alignement

- Mettre en place des matrices de compétence ou des plans-cadres des cursus pour clarifier la couverture des acquis d'apprentissage et leur progressivité entre les blocs.
- Poursuivre le renforcement de l'intégration des pédagogies actives telles que la pédagogie par projet et la simulation

## Coordination et Structuration des Cursus

- Consolider la mission de coordination pédagogique : assurer une reconnaissance institutionnelle et un soutien organisationnel adapté (temps dédié).
- Encourager des espaces de dialogue, de collaboration et de co-construction entre enseignant·es autour des enjeux pédagogiques et curriculaires.
- Réviser la composition des UE visant à créer des unités plus vastes pour renforcer la coordination et favoriser les épreuves intégrées.

## L'Émergence de l'Intelligence Artificielle

- Accélérer la réflexion et la prise de position stratégique sur l'IA et la digitalisation.
- Formaliser un cadre institutionnel clair et transversal sur l'usage des outils d'IA générative, à destination tant des étudiant·es que des enseignant·es.
  - Offrir des formations aux enseignant·es sur l'utilisation des IA génératives.
- Assurer une veille scientifique et techno-pédagogique régulière de ces outils d'IA.

3

## Démarche qualité, collecte de données et développement d'outil de pilotage pour assurer l'amélioration continue



### Par une structuration de la politique qualité

- Rôle structurant de l'évaluation institutionnelle AEQES
- Formalisation des politiques qualité (référentiels, cellules, plans stratégiques).
- Disparités fortes entre établissements : structuration, ressources humaines, temps dédié et ancrage de la coordination qualité.

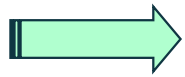


### Par le développement de la culture qualité

- Culture qualité en construction - entre adhésion et pilotage vertical.
- Adhésion croissante par directions et instances de pilotage.
- Appropriation limitée par les équipes pédagogiques.
- Implication encore marginale des milieux professionnels et des étudiant·es dans les processus qualité.
- Synergies inter-établissements à développer et mutualisation limitée des pratiques.

3

## Démarche qualité, collecte de données et développement d'outil de pilotage pour assurer l'amélioration continue



### Par la collecte de données et d'outils de pilotage

- Volonté accrue de relier qualité et amélioration continue.
- Logique de co-construction.
- Faible intégration de la qualité dans les pratiques concrètes des cursus
- Manque de données consolidées (EEE, réussite, insertion, adéquation au marché) pour servir au pilotage - un maillon encore faible dans la boucle d'amélioration continue

# Recommandations principales

## Structuration et pilotage

- Clarifier et consolider la fonction de coordinateur·trice qualité : missions, statut, temps dédié, formation continue.
- Renforcer la déclinaison de la politique qualité au niveau des programmes : appropriation locale, outils spécifiques, intégration aux pratiques pédagogiques.
- Développer une culture de la donnée et du pilotage en collectant de manière structurée des données qualitatives et quantitatives via des outils et tableaux de bord partagés pour un suivi régulier des indicateurs et une boucle d'amélioration complète (plan-do-check-act).

## Culture et participation

- Promouvoir une gouvernance de la qualité plus collaborative et participative.
- Valoriser le rôle des étudiant·es : clarification des fonctions, reconnaissance de leur engagement, intégration dans les dispositifs pédagogiques.
- Impliquer davantage les parties prenantes externes (professionnel·les, alumni, partenaires de stage).
- Accroître la participation des étudiant·es aux EEE et assurer un retour systématique et transparent des résultats.

## Synergies et ouverture

- Mettre en place des comités inter-établissements par filière pour mutualiser les pratiques et croiser les regards.
- Considérer la qualité comme un outil partagé au service de la pertinence des formations et de leur adaptation aux besoins du secteur.

# En conclusion

Champ des bacheliers en MTL et GH dynamique et en transition, avec avancées notables depuis 2019 : clarification progressive de la visée management, diversification des stages, amorce d'une culture qualité institutionnelle.

1

Clarification et harmonisation des approches du management entre établissements.

Garantie de la maîtrise des compétences de coordination, gestion et pilotage attendues au niveau 6 du CFC et réduction de l'hétérogénéité des profils de sortie (lisibilité et reconnaissance des diplômes).

2

Meilleur alignement des dispositifs professionnalisants (stages, projets, TFE) avec les référentiels de compétences, structuration progression pédagogique intégrée, développement des soft skills et maîtrise outils numériques et IA.

3

Démarche qualité = un outil de soutien aux cursus, approprié par les équipes pédagogiques.

Culture de la donnée au service du pilotage et de la boucle d'amélioration continue.

Renforcement de l'implication des étudiant·es et des parties prenantes externes comme leviers de pertinence et de légitimité.

*Avez-vous des questions ?*