



Management du tourisme et des loisirs & Gestion hôtelière

Plan d'action actualisé – Janvier 2026

Contexte et Justification

En 2021, l'AEQES a réalisé l'évaluation institutionnelle de la HELHa et le Conseil d'Administration de la HELHa s'est saisi des recommandations formulées à l'issue de cette évaluation pour impulser la révision du plan stratégique qui propose actuellement 5 axes de développement, couvrant la période 2022-2027, à savoir :

- L'accompagnement des étudiants
- L'accompagnement des membres du personnel
- La gouvernance, le développement et le rayonnement institutionnel
- La qualité des infrastructures
- La formation continue et la recherche

En 2023, l'Organe d'Administration de la Haute École a décidé de poursuivre son travail de réforme du modèle de gouvernance de la HELHa. L'Organe de Gestion de la HELHa a validé, après discussion et vote avec l'ensemble des parties prenantes de l'institution, les propositions formulées par le groupe de travail (mandaté par l'OA pour lui remettre des propositions quant à l'évolution du modèle de gouvernance de notre institution) en date du 12/12/2023.

Cette évolution de la gouvernance s'organise en 5 lignes directrices :

- La refonte des 7 domaines d'enseignement en **4 départements**
- L'évolution du poste de directeur de domaine en direction de département et celle du poste de directeur de département (directeur adjoint) en **direction aux enseignements**
- La mise en place des **services transversaux** issus de la fusion de services généraux et des services académiques
- La **diversification** de la représentation dans les délégations et dans les conseils
- L'évolution du **recrutement** pour les postes de direction aux enseignements

Présentation du Plan d'Actions

À la suite de l'écriture du dossier d'évaluation (Dépôt mai 2024), de la visite des experts (Décembre 2024) et des recommandations formulées par les experts (2025), le présent plan d'actions a été réalisé de manière collective en décembre 2025. Il est présenté selon les catégories du support informatique proposé par la Cellule Qualité de la HELHa (LOIQ), afin de préserver la cohérence de la gestion de la qualité au sein de tous les départements de la HELHa, tenant compte du Plan Stratégique 2022-2027.

Remarques méthodologiques

Certaines recommandations ne sont délibérément pas inscrites dans ce plan sectionnaire car elles sont intégrées directement dans la vie départementale. Depuis octobre 2025, une nouvelle Direction aux Enseignements pilote le département ABC MSS. En effet, les 5 sections ABC de La Louvière ont rejoint, depuis le 15/09/2025, les autres sections ABC déjà sur le site de MSS et le « Vivre ensemble » fait partie intégrante de la vie départementale ABC préparée en amont par la Direction précédente. La phase de changement étant clôturée, le focus est mis sur la vie « Campus » et la présence renforcée du département ABC au sein du Campus (Identité).

L'accent départemental se centre sur :

- **La vie sur un Campus** (infrastructures, Centre de Documentation, la participation des étudiants au Conseil de Cursus, au Conseil de Campus, à l'OEH, à la vie étudiante comme les Cercles Etudiants)
- **La visibilité des actions / initiatives d'étudiant.e.s** est partagée avec le référent Communication du Département
- **Concernant la Démarche Qualité, elle se veut intégrative, au sens large.**

Un Référent Qualité a été désigné pour l'ensemble du Département ABC permettant ainsi de développer une culture qualité.

De plus, la démarche qualité a inclus des focus group départementaux qui ont été animés et analysés afin d'alimenter la réforme des programmes.

Enfin, certaines recommandations ne sont délibérément pas inscrites dans ce plan car les recommandations relèvent davantage du niveau institutionnel sur lequel le département n'a pas de prise directe.

Principes directeurs du Plan d'Actions

Afin de faciliter la lecture et réaliser des liens entre les actions et les axes du plan stratégique HELHa, un fond de couleur identique permettra de mettre en évidence une action qui se retrouve dans plusieurs axes simultanés.

Les actions choisies collégialement sont en lien avec :

La réforme complète des programmes de cours

La réforme a été élaborée en concertation avec les parties prenantes internes (enseignants / étudiants) et externes.

Avec l'équipe interne :

Les **moments de concertation structurés** favorisent notamment le **partage de bonnes pratiques**, créent une **culture collaborative** et **améliorent la qualité globale de l'enseignement**. Ces échanges contribuent à la **cohérence des programmes** et au **développement professionnel continu des enseignants**.

La concertation pédagogique facilite la mise en place de lignes directrices claires et structurées pour l'organisation et l'apprentissage (Cours, Stages, TFE).

Le **développement durable** est pris en compte : c'est un enjeu sociétal majeur qui concerne tous les secteurs professionnels. Intégrer ces préoccupations dans les formations répond aux attentes des étudiants, des employeurs et de la société. Cela renforce également l'image responsable de l'institution, favorise l'innovation pédagogique et prépare les futurs professionnels à relever les défis environnementaux et sociaux de demain.

Le **volume de crédits dédié aux compétences managériales** sera revu, en lien avec la dimension « stages » et les Soft Skills seront mises en attache avec le monde professionnel.

L'**apprentissage des langues** sera progressif, favorisera une harmonie des lignes d'apprentissage entre les différentes langues enseignées et accordera davantage une place significative à l'évaluation des compétences orales.

Avec les milieux professionnels :

Cette action permet de créer des ponts entre la formation et la réalité du terrain, facilitant l'insertion professionnelle des étudiants. Elle offre aux étudiants une vision concrète des **attentes du marché du travail**, favorise le réseautage professionnel et permet d'ajuster les contenus pédagogiques aux besoins réels des entreprises.

Avec les anciens :

Un réseau d'anciens actif constitue un atout précieux pour l'insertion professionnelle des nouveaux diplômés (offres d'emploi, mentorat), le recrutement de nouveaux étudiants (témoignages, attractivité), et le maintien du lien entre la formation et l'évolution des métiers. Ce réseau contribue également au rayonnement et à la notoriété de l'institution.

Intégration globale des stages et TFE

Cette réforme des programmes, outre les aspects de cours, envisage aussi les stages et TFE de manière globale.

Orienter les Travaux de Fin d'Études (TFE) vers des problématiques de recherche / à visée réflexive élève le niveau académique des productions, développe l'esprit critique et la rigueur scientifique des étudiants et contribue à alimenter les activités de recherche du département. La créativité des TFE pourrait être développée en intégrant des approches innovantes et multidimensionnelles dans leur réalisation.

L'évaluation intégrée

L'évaluation fait partie intégrante de cette réforme appliquant ainsi le principe de la **triple concordance** pour garantir que toutes les compétences soient à la fois enseignées et évaluées à travers les approches pédagogiques les plus pertinentes.

L'attractivité des cursus en tension

L'attractivité des cursus en tension fait l'objet d'un point d'attention particulier. Une communication clarifiée sur le contenu réel et les débouchés variés permettra d'attirer davantage de candidats, de corriger les perceptions erronées et d'assurer la pérennité de la formation.

Plan d'Actions Détailé

Le tableau ci-dessous présente le plan d'actions décliné selon les axes du plan stratégique institutionnel (2022-2027) :

Légende :

- CT = Court Terme (1 à 2 ans)
- MT = Moyen Terme (3 ans)
- LT = Long Terme (au-delà de 3 ans)
- GH = Gestion Hôtelière
- GHM = Gestion hôtelière : Management
- T = Tourisme
- DAE = Direction aux Enseignements
- MDP = Membres du personnel
- AA = Acquis d'Apprentissage
- UE = Unité d'Enseignement
- TFE = Travail de Fin d'Études

| Axes | Sections | Description | Résultat attendu | Échéances | Responsable | Indicateurs | Remarques |
|---|----------|--|---|-----------|--------------------------------------|---|------------------|
| 1. L'accompagnement des étudiant-e-s | | | | | | | |
| 1.1 Préparer l'accueil de nos futurs étudiant-e-s | | | | | | | |
| 1.1.2 | GH | Accroître l'attractivité des formations en tension au travers d'actions de communication / promotion | Formation attractive et en lien avec la réalité professionnelle | CT | Direction coordo, MDP, référent Comm | Augmentation du nombre d'inscrits et meilleure perception de la formation | Lien avec 1.4.1. |

| | | | | | | | |
|---|------|---|---|----------|---|---|--|
| 1.2 Garantir des apprentissages de qualité | | | | | | | |
| 1.2.2 Pilotage des programmes - Pertinence (Attentes du monde professionnel) | | | | | | | |
| 1.2.2 | GH-T | Structurer progressivement la méthodologie des TFE | Guide méthodologique structuré et progressif - Enseignant·e·s et étudiant·e·s formés aux aspects méthodologiques - Développement à l'usage rigoureux de la littérature scientifique - Approches innovantes et créatives | CT MT | Coordinations pédagogiques et coordinations TFE - MDP | Document méthodologique créé - partagé - Nombre de formations enseignant·e·s dispensées et transmises - Évaluation qualité TFE par jury | |
| 1.2.2 | GH-T | Identifier et systématiser les retours du monde professionnel | Formalisation des retours du monde professionnel - Base de données anciens (témoignages, jurys TFE, enquêtes) | CT | Coordinations pédagogiques - stages - TFE | Réalisation - analyse et suivi | Lien avec les anciens, maîtres de stage |
| 1.2.3 | GH-T | Clarifier le positionnement distinctif des cursus MTL et GH | Positionnement des cursus | MT | Directions de Département, DAE, MDP | Avis Ulysse | |
| 1.2.3 | GH-T | Réviser les programmes de formations (Cours - stages - TFE) | Approche programme | CT | Directions de Département, DAE, MDP | Révision UE - AA, stages - TFE | Lien avec projets, évaluations, UE intégrées |

| | | | | | | |
|-------|-------|---|--|----|--|---|
| 1.5.2 | GH-MT | Identifier et systématiser les retours des anciens | Base de données anciens (témoignages, jurys TFE, enquêtes) | CT | Coordinations - Secrétariat | DB établie et mise à jour |
| 2.2.1 | GH-MT | Renforcer la concertation pédagogique structurée - Consolider l'approche participative et inclusive | Réunions planifiées - organisées avec thème et suivi | CT | Direction de département, DAE, Coordination de sections, MDP | Nombre de réunions pédagogiques tenues (min. 3/an) - Taux de participation des enseignants - Outils créés (grilles d'évaluation stages/TFE) |

Document préparé par : Cellule Qualité HELHa (LOIQ)

Date : Décembre 2025

Destinataire : AEQES – Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur