



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

RAPPORT PRÉLIMINAIRE D'ÉVALUATION

*Cluster Management du tourisme et
des loisirs – Gestion hôtelière*

Master en Sciences et gestion du
tourisme

Université libre de Bruxelles (ULB)

Anne PIRET
Nicolas DE FELICE
Jean-Christophe GAY
Marie SPAEY

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Université libre de Bruxelles	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	15
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	17
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	17
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	17
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es	18
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	20
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	20
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	20
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	20
Conclusion	22
Droit de réponse de l'établissement.....	23

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Université libre de Bruxelles

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation du master en sciences et gestion du tourisme. Dans ce cadre, les expert·es mandaté·es par l'AEQES se sont rendu·es les 13 et 14 mars 2025 à l'Université libre de Bruxelles accompagné·es par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des expert·es a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les expert·es ont rencontré quatre représentant·es des autorités académiques, treize membres du personnel, quinze étudiant·es, trois diplômé·es et six représentant·es du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Anne Piret, experte de l'éducation et présidente du comité
- Nicolas De Felice, expert étudiant
- Jean-Christophe Gay, expert pair
- Marie Spaey, experte de la profession

¹ Un bref résumé du *curriculum vitae* des expert·es est publié sur le site internet de l'AEQES :
http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Expertise scientifique et/ou professionnelle des enseignant·es.
- Implication, accessibilité et engagement des enseignant·es et assistant·es.
- Grande cohérence et lisibilité de l'architecture du programme.
- Culture de la décision fondée sur des analyses de données objectivées.
- Capacités réflexives des porteurs du programme.
- Partenariat avec Mumbai.
- Master orphelin et hétérogénéité du public.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Absence de stratégie de recrutement des étudiant·es.
- Master orphelin et hétérogénéité du public.
- Difficulté à mobiliser l'ensemble des étudiant·es sur des pratiques réflexives dans le cadre du programme.
- **Encadrement des stages limité et en partie insatisfaisant pour plusieurs parties prenantes (y compris le positionnement curriculaire)**
- Peu d'interaction avec les services transversaux de l'ULB et de mobilisation des ressources qu'ils peuvent fournir.
- Équipe pédagogique de taille limitée pour porter l'ensemble des activités et responsabilités du programme.

Commenté [AD1]: Proposition de reformulation faite par le comité

OPPORTUNITÉS

- Monopole de la formation de niveau 7 en FWB.
- Fonds d'encouragement à l'enseignement.
- « Poids » dans l'offre de formation de la faculté des Sciences.
- Secteur touristique et des congrès porteurs.
- Localisation du master (liens potentiels avec les institutions européennes et la Flandre).
- La pertinence d'une formation universitaire à caractère transversal et fortement réflexif, dans un monde en mutation rapide affectant en profondeur les réalités du secteur touristique.

MENACES

- Renouvellement à moyen terme de l'équipe enseignante.
- Contraintes fortes sur les horaires et les locaux.
- Cohérence du programme mise au défi par la tension entre pratiques touristiques « traditionnelles » et réalités environnementales et sociales.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 S'inscrire plus volontairement dans les démarches Qualité proposées par l'ULB et en saisir les leviers opportuns pour son développement.
- 2 Clarifier les profils auxquels le programme s'adresse et organiser la communication vers ces publics.
- 3 Rendre plus participatifs les processus de pilotage du programme, tant pour les parties prenantes internes qu'externes.
- 4 Mobiliser davantage les ressources institutionnelles d'appui pédagogique dans le soutien à l'équipe enseignante pour l'acquisition de compétences par les étudiantes et étudiants.
- 5 Revoir les objectifs, l'organisation, l'encadrement et l'évaluation du stage.

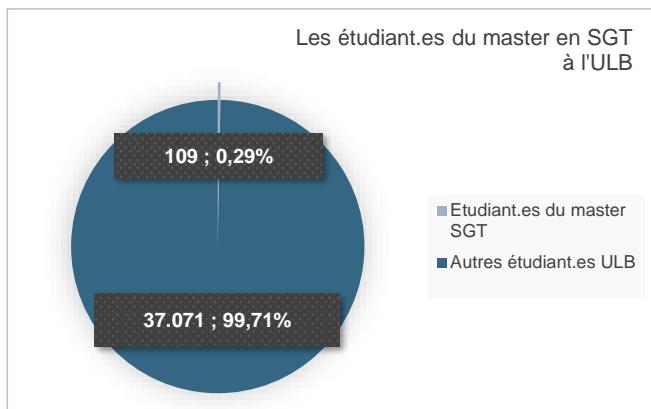
Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Université libre de Bruxelles (ULB) est une université complète créée en 1834. Elle couvre toutes les disciplines au travers de neuf facultés (Philosophie et Sciences sociales, Lettres, Traduction et Communication, Droit et Criminologie, *Solvay Brussels School of Economics and Management*, Sciences psychologiques et de l'Éducation, Architecture, Sciences, Médecine, École polytechnique de Bruxelles) et de trois entités d'enseignement et de recherche indépendantes des facultés (École de santé publique, Faculté des Sciences de la Motricité, Faculté de Pharmacie). Son organisation et sa recherche sont fondées sur le principe du libre examen. Elle est présente sur huit sites à Bruxelles et à Charleroi.

L'ULB organise près de 40 programmes de bachelier, et plus 150 programmes de master et master de spécialisation.

La Faculté des Sciences et le département de Géosciences, Environnement et Société dont relève le master évalué, sont situés à Bruxelles. Outre le master en sciences et gestion du tourisme, la Faculté propose huit bacheliers, dix-huit masters, deux masters de spécialisation et des formations d'AESS.

En 2021-2022, 109 étudiant·es sont inscrits au master en sciences et gestion du tourisme sur un total de 37 180 inscrit·es à l'ULB, soit 0,29 % des effectifs. Ces 109 étudiant·es représentent la totalité des inscrit·es à ce master pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



² Source : base de données du CReF, année de référence 2021-2022 et dossier d'autoévaluation de l'établissement.

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 La politique stratégique de l'ULB s'appuie sur le plan « CAP2030 », structuré en dix axes ; il n'y a pas d'axe explicitement dédié à la Qualité, mais plusieurs d'entre eux renvoient ceux du référentiel proposé par l'AEQES (gouvernance participative, accompagnement et émancipation des étudiant·es, fluidification de la communication interne, formation des personnels, notamment). Cela suggère une approche implicite de l'assurance qualité, intégrée aux priorités institutionnelles.

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

- 2 Le dossier d'autoévaluation (DAE) mentionne que « la Politique qualité de l'ULB est une démarche officiellement initiée en 2007 et complétée en 2009 par l'adoption d'une Charte Qualité par le Conseil d'administration ». Plusieurs organes et acteurs institutionnels soutiennent cette politique et sa mise en œuvre, tels que le Vice-Rectorat à la qualité, le Conseil qualité, le Réseau qualité, le « Service qualité » (qui mène des enquêtes et dispense des formations internes), l'Observatoire Qualité et les référents qualité. Les démarches institutionnelles se déclinent, entre autres, en Évaluation des Enseignements par les Étudiant·es (EEE), en Évaluation des Programmes par les Étudiant·es (EPE) (non encore complètement déployée) ; l'ULB a participé en 2021 à la campagne pilote d'évaluation institutionnelle initiée par l'AEQES et le plan d'action de cette évaluation institutionnelle est en cours.
- 3 Divers services de support à la Qualité se disent disponibles pour accompagner les demandes et besoins des entités. Toutefois, ces services semblent peu connus, et, a fortiori, peu mobilisés par l'équipe du master en sciences et gestion du tourisme, qui ne perçoit pas ou peu le bénéfice de s'inscrire dans les différents réseaux participatifs autour de la Qualité.
- 4 Ceci transparaît en filigrane dans le DAE, par un discours de la section a priori circonspect quant à l'assurance qualité. Néanmoins, à l'échelle du programme, le comité observe un souci effectif de la qualité, perceptible au travers des démarches qui fondent les décisions relatives au programme (formulation d'hypothèses, diagnostic des problèmes rencontrés, recueil d'information, analyse réflexive, évaluation des effets, etc.).
- 5 L'organe principal qui soutient cette démarche est le conseil de filière, qui regroupe les enseignant·es du programme, les assistant·es, la secrétaire administrative et les délégué·es des étudiant·es. L'équipe se déclare satisfaite de son mode de fonctionnement. Le Conseil de filière paraît effectivement de niveau de centralisation, de composition et de fonctionnement adapté à la gestion de la plupart des dossiers relatifs à la qualité de la formation.

- 6 Le comité observe l'importante charge de travail qui pèse sur l'équipe pour rencontrer les attentes en matière de *reporting qualité* (tel que l'exercice d'autoévaluation AEQES) en raison d'une **communication peu efficiente entre services institutionnels et enseignant·es**. Cela pourrait, à terme, nuire à la soutenabilité et à la qualité des démarches menées en interne.

Commenté [AD2]: Le comité a accepté la reformulation proposée

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 7 La plupart des révisions de programme ont lieu à l'initiative des enseignant·es à la suite de prises d'avis des étudiant·es, formelles (EEE) et informelles (discussions en classe). Les processus sont efficaces (les réformes aboutissent, par exemple la décision de ne plus organiser le master 60, l'introduction des cours TOUR-F-425 Gestion des entreprises touristiques et TOUR-F-426 Méthodes quantitatives de recherche en tourisme pour renforcer la pertinence du programme, etc.). Bien que ces processus fassent contribuer des enseignants exerçant une profession dans le secteur du tourisme, ils intègrent peu des parties prenantes **externes**.

Le comité relève que la section mobilise peu les parties prenantes externes telles que les *alumni*, les maîtres de stage, les représentant·es du secteur professionnel, etc. dans ses réflexions. Pour les processus de révision initiés actuellement, le conseil de filière ne s'appuie pas non plus sur des démarches systématiques comme les EPE, ou la consultation des *alumni* afin de valider ses hypothèses et pistes de modification. Ce mode de fonctionnement peut limiter la pertinence des ajustements opérés, en particulier vis-à-vis des évolutions du secteur professionnel et des attentes des diplômé·es.

Commenté [AD3]: Le comité a accepté la reformulation proposée

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 8 S'agissant d'une petite équipe pédagogique, une communication essentiellement informelle convient au fonctionnement opérationnel du programme. Le comité observe que les organes plus formels de concertation, tels que le conseil de filière, sont actifs et tiennent à jour le procès-verbal de leurs échanges. Cette « production de traces » sera certainement très utile dans la perspective de l'évolution de la composition de l'équipe pédagogique (cf. *infra critère 4*).
- 9 Le comité observe que la communication avec les étudiant·es et leur participation passent par différents canaux (interpellation informelle à la fin des cours, conseil de filière, EEE, délégués de cours, etc.). Tous utiles et pertinents, ces canaux ne sont néanmoins pas totalement satisfaisants pour aborder de manière sereine et approfondie certains questionnements des étudiant·es (autour de la durabilité, du caractère professionnalisant de la recherche, du choix des unités complémentaires, etc.).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande aux services transversaux une plus grande proactivité pour se faire connaître et concrétiser la valeur ajoutée de leur contribution à la réflexion sur les enjeux et questionnements du master.
- 2 Réciproquement, le comité invite l'équipe du master à montrer davantage de curiosité et d'intérêt par rapport à la politique qualité de l'ULB et à s'appuyer davantage sur les

- services transversaux (notamment en formulant des demandes précises qui correspondent de manière *ad hoc* aux enjeux et questionnements du programme).
- 3 Le comité encourage les responsables du programme à intégrer les EPE et le point de vue des parties prenantes externes à la démarche de révision du programme.
 - 4 Le comité préconise la mise en place d'une ou de plusieurs modalités créatives et structurées de communication et d'échange avec les étudiant·es à propos des enjeux ressentis par les un·es et les autres (petite commission paritaire de suivi deux ou trois fois par an, par exemple, ou temps d'échange spécifique avec les représentant·es étudiant·es à l'ordre du jour du conseil de filière, etc.).

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Du point de vue du comité, l'existence de ce programme en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) est très opportune. Formation de niveau 7 du cadre francophone de certification (CFC), adossée à la recherche scientifique dans le domaine, le master propose une compréhension solide des enjeux sociétaux fondamentaux liés à la pratique du tourisme ; il outille les professionnels du secteur et ainsi contribue à légitimer les acteurs et pratiques d'un secteur parfois perçu comme « moins noble » que d'autres. En tant qu'unique formation de ce type en FWB, l'ULB porte une responsabilité sociétale importante.
- 2 Les enseignant·es du programme sont tous impliqué·es dans des réseaux internationaux scientifiques et/ou professionnels, ce qui permet une bonne veille du programme sur les contenus et compétences à développer. Néanmoins, les réseaux ainsi mobilisés pour le programme semblent relativement stabilisés et incluent peu de parties prenantes externes telles que les *alumni*, les maîtres de stage, etc.
- 3 Le comité pointe ainsi un risque « d'angles morts » du programme pour certains domaines, par exemple le secteur du MICE (*Meeting-Incentive, Convention & Events*) qui paraît actuellement insuffisamment abordé.
- 4 Le comité n'a pas identifié de dispositif structuré de veille sur l'adéquation de la formation aux besoins sociétaux et professionnels, notamment en ce qui concerne le suivi de l'employabilité des diplômé·es. Pourtant, les panels constitués durant la visite ont mis en évidence la richesse et la pertinence des points de vue exprimés par les parties prenantes externes. Le comité regrette que cette prise en compte ne soit pas intégrée de façon plus systématique dans la dynamique d'amélioration continue du programme, en dehors de l'exercice ponctuel d'évaluation amené par l'AEQES.
- 5 Le comité a observé une grande vigilance de la section à garantir que le diplôme rencontre bien tous les critères du niveau 7 du CFC. Dans un domaine parfois idéologiquement marqué, le programme mène sa mission de formation sans militantisme. La dimension « sciences du tourisme » de l'intitulé du Master est pleinement rencontrée. C'est une force appuyant par ailleurs l'utilité et soutenant la notoriété de ce master unique en FWB. Le comité rappelle qu'il s'agit d'un master à finalité spécialisée (et non à finalité approfondie), et qu'il est important d'équilibrer les compétences scientifiques et professionnalisantes (cf. ci-dessous).
- 6 Dans cette perspective, le comité a également perçu les questionnements de diverses parties prenantes sur la dimension « gestion du tourisme » de l'intitulé du programme, en particulier les attentes d'une partie des étudiant·es quant à une plus grande professionnalisation appliquée des compétences développées. Les étudiant·es, lors de leur inscription, ne semblent pas toujours avoir conscience de la forte composante « sciences » du master, figurant pourtant explicitement dans son intitulé. Le comité reconnaît la légitimité du positionnement adopté par l'équipe pédagogique en matière de rapport à la recherche et à la démarche scientifique. Il interroge plutôt la manière dont l'offre de formation est communiquée, celle-ci pouvant induire un malentendu

Commenté [AD4]: Le comité a décidé de conserver la formulation initiale.

Justification : le paragraphe n'exprime pas que la fonction du master est la légitimation des acteurs et des pratiques du domaine du tourisme. C'est un effet de « l'adossement à la recherche scientifique dans le domaine» qui conduit à «une compréhension solide des enjeux sociétaux fondamentaux liés à la pratique du tourisme»; il n'y a par ailleurs pas d'incompatibilité (bien au contraire) entre «transmettre des savoirs, inviter à prendre du recul et être critique» et légitimer des acteurs ou des pratiques.

Commenté [AD5]: Proposition de reformulation faite par le comité.

Commenté [AD6]: Proposition de reformulation faite par le comité.

- quant à l'équilibre entre les dimensions « sciences » et « gestion » (cf. *infra communication externe*).
- 7 L'approche de l'internationalisation du programme est positive. La mobilité est encouragée auprès des étudiant·es sans être rendue obligatoire (beaucoup d'étudiant·es issus d'un bachelier professionnalisant ont déjà réalisé une mobilité durant leur premier cycle). Le comité note que la liste des partenaires proposés reste limitée et que les retours d'expérience des étudiant·es ayant effectué une mobilité sont peu mobilisés auprès du reste du public. Il souligne en revanche l'intérêt de dispositifs d'internationalisation *at home*, tels que le partenariat avec l'université de Mumbai ou les échanges avec des scientifiques vietnamiens invités, qui s'inscrivent dans une logique de soutenabilité et d'équité entre les étudiant·es.
- 8 Concernant les projets de mobilité, le comité a constaté que la lourdeur des démarches administratives telles que perçue par les étudiants, constitue un frein à l'engagement dans ce type de projet.

Commenté [AD7]: Le comité propose de raccourcir le paragraphe comme ceci.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 9 Le master en Sciences et Gestion du Tourisme est un programme « orphelin », c'est-à-dire dépourvu de filière de bachelier de transition précédant son offre et qui en constituerait le « réservoir naturel ». Cette situation rend d'autant plus stratégique la définition explicite de publics-cibles. Le comité s'étonne de ne pas voir cette définition des publics comme un enjeu majeur du master.
- 10 Le comité constate que le programme n'a pas de stratégie de communication du master et s'appuie entièrement sur les services généraux de l'ULB pour diffuser son offre de formation. Sans ciblage spécifique ni démarche proactive, le programme risque de ne pas toucher certains profils pertinents, ce qui peut nuire à son rayonnement.
- 11 La présentation du programme sur différents canaux (site web, brochures du département, brochure de la faculté, etc.), donne peu d'informations sur le positionnement de l'offre de formation dans le domaine du Tourisme. En conséquence, semble exister un malentendu par rapport aux attentes de certains profils étudiants sur l'offre de formation, notamment sur son degré plus ou moins professionnalisant (cf. supra).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de garantir une représentation diversifiée des parties prenantes externes afin d'enrichir les réflexions stratégiques du programme par la pluralité des perspectives issues du monde académique, professionnel et associatif et suggère de s'appuyer sur une cartographie des acteurs·rices du tourisme pour s'assurer que l'ensemble des acteurs·rices et des pratiques dans le secteur soient représenté·es, tant au niveau des cours que des stages.
- 2 Le comité recommande une vigilance pour garder le cap sur un programme dont le contenu correspond à la finalité spécialisée d'un master de second cycle. La question de l'équilibre entre les aspects de « sciences » et de « gestion » mérite d'être périodiquement réévaluée et le programme ajusté, le cas échéant.
- 3 Le comité invite à entretenir le réseau de partenaires externes (maîtres de stage, *alumni*, etc.) en instituant des moments forts du programme (à l'occasion de la

- diplomation, par exemple), articulant des temps académiques (conférence, microformation, etc.) et conviviaux.
- 4 Afin de compléter la veille sur la pertinence du programme, le comité formule la recommandation d'une évaluation périodique de l'employabilité de ses diplômé·es (avec, si nécessaire, une demande d'appui des services centraux de l'ULB pour un recueil ciblé).
 - 5 Le comité recommande un guidage des étudiant·es dans les démarches à réaliser pour faire aboutir un projet de mobilité ainsi qu'une exploitation pédagogique plus systématique des expériences des étudiant·es en mobilité auprès des autres étudiant·es (de manière synchrone ou à leur retour).
 - 6 Le comité recommande un travail de clarification des profils auxquels le programme s'adresse, ou pourrait s'adresser, et l'organisation de la communication vers ces publics (contenus et canaux).
 - 7 Le comité conseille de mettre en valeur à travers la communication externe les métiers auxquels le master prépare, par exemple, via des capsules vidéo présentant le parcours des *alumni*.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 La structure et le contenu du programme sont en accès direct sur le site de l'ULB. En outre, le programme propose un tableau de cohérence qui permet d'apprécier la manière dont le référentiel de la formation s'opérationnalise dans les unités d'enseignement (UE).

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

- 2 La cohérence du programme, les axes et leur articulation transparaissent clairement dans la présentation du programme, y compris dans la logique des prérequis.
- 3 L'équipe du programme attache une grande importance à la liberté académique et, dès lors, se montre plutôt réservée quant à des mécanismes formalisés de régulation des objectifs et contenus des différentes UE. La section compte sur les initiatives spontanées d'échange entre collègues pour éviter les doublons et saisir les rapprochements. Le comité a pu observer que les différent·es enseignant·es ont une bonne connaissance des contenus dispensés par leurs collègues. Plusieurs d'entre eux/elles présentent d'ailleurs explicitement aux étudiant·es les liens entre leurs enseignements respectifs. Cette continuité dans les apprentissages reflète un travail de structuration pédagogique abouti. Les étudiant·es confirment spontanément ce sentiment de cohérence entre les UE.
- 4 Le comité constate que les contenus et dispositifs proposés sont variés : cours magistraux, projets, interventions de professionnel·les extérieur·es, visites de terrains, séminaires. La variété des formats d'apprentissage contribue l'acquisition de compétences, y compris transversales.
- 5 Les compétences en langues étrangères sont nécessaires aux métiers et le niveau des étudiant·es entrants est hétérogène. Le comité comprend la politique de limiter le nombre de crédits du programme affectés à l'apprentissage des langues étrangères et n'a pas observé de politique du programme pour prendre en compte des certifications externes en langues, telles que le TOEIC ou le TOEFL.
- 6 Les stages constituent un dispositif d'apprentissage important au sein du programme, en partie professionnalisant. Le comité rejoint le point de vue de plusieurs parties prenantes qui souhaitent allonger sa durée. Actuellement, l'organisation temporelle du stage est laissée à l'appréciation des étudiant·es, et il n'y a pas de contact systématique entre les responsables académiques et les structures d'accueil. Il en découle une perte mutuelle d'information avec notamment une faible connaissance, voire une méconnaissance, du vademecum adressé aux maîtres de stage. Par ailleurs, le comité entend, du point de vue de certains maîtres de stage, des attentes plus élevées en termes de compétences techniques des étudiant·es stagiaires. Le comité relève également que l'évaluation du stage porte principalement sur la rédaction d'un

rapport réflexif, tandis que les compétences professionnelles développées durant le stage semblent peu valorisées dans la note finale.

- 7 Le comité observe que le programme repose sur une équipe pédagogique restreinte, ce qui implique une forte polyvalence de la part des enseignant·es. Bien que cette configuration témoigne d'un engagement important de l'équipe, elle peut également limiter la diversité des approches pédagogiques et des expertises mobilisées dans la formation.
- 8 Les travaux de groupes sont assez nombreux et supposent de lourds coûts de coordination dans le chef des étudiant·es. En outre, leur évaluation ne permet pas toujours de s'assurer que chaque membre du groupe a acquis l'ensemble des compétences visées (division du travail et spécialisation dans les tâches). Dans cette perspective, le comité salue le cap gardé par l'équipe pour un mémoire réalisé de manière individuelle.
- 9 Le comité évalue positivement la possibilité pour les étudiant·es de colorer leur parcours par des cours à options choisis dans une offre très diversifiée.
- 10 Pour les UE abordant des thématiques potentiellement controversées (telles que la liberté individuelle ou la soutenabilité), les enseignant·es soulignent et valorisent la richesse pédagogique qu'apporte la diversité des profils étudiants, issus de différents masters au sein de cours mutualisés. Cette hétérogénéité favorise l'expression d'une pluralité de points de vue et l'élaboration d'une réflexion sans argument d'autorité.

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

- 11 S'agissant d'un master orphelin, la question des unités d'enseignement supplémentaires (UES) à l'admission se pose. Le comité s'étonne qu'aucun profil d'étudiant ne puisse accéder à la formation sans UES. En particulier, les unités qui sont ajoutées au programme de tous les étudiants n'en constituent dès lors pas un prérequis et devraient être réintégrées structurellement dans le programme du master.
- 12 Le comité observe que certaines UES sont ajoutées de manière standardisée au programme, sans que les compétences ou acquis antérieurs des étudiant·es puissent être pris en compte. Cela génère parfois de l'incompréhension et de la frustration chez certains étudiant·es. L'agencement de ces UES dans le calendrier académique pose parfois un problème, notamment lorsque ces UES sont placées après les UE dont elles sont censées constituer le prérequis. Cela peut diminuer la motivation des étudiant·es à s'impliquer dans des activités perçues comme alourdissant la charge de travail sans bénéfice patent en termes d'apprentissage.
- 13 En outre, ces UES s'ajoutent aux 120 crédits réglementaires du master. Le comité observe que la manière dont le programme est présenté laisse entendre que cette configuration n'empêche pas de le réaliser en deux ans. Si cela est, en effet, théoriquement possible, le comité s'interroge sur la faisabilité réelle et, surtout, sur la pertinence pédagogique d'un tel rythme. Il comprend toutefois que l'annonce d'un parcours potentiellement allongé peut nuire à l'attractivité du programme.
- 14 Lorsque, de facto, les étudiant·es allègent leur programme annuel et réalisent le cursus en plus de deux ans, il apparaît qu'il n'est actuellement pas possible d'être diplômé·e en janvier de la troisième année. Cela constitue un obstacle à la réalisation du projet professionnel des étudiant·es.
- 15 Tant les enseignant·es que les étudiant·es font état d'un programme assez lourd (notamment en raison des UES, cf. supra). L'implication des enseignant·es les amène

à consacrer beaucoup d'énergie à certains dispositifs pédagogiques, parfois, selon eux, au détriment de leurs autres missions. Parallèlement, la redondance ou le peu de valeur ajoutée de certaines activités a été évoquée lors des échanges avec les étudiants et les alumni.

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

16 La plupart des évaluations sont critéries, ce qui constitue une bonne pratique. Les étudiant·es ont néanmoins parfois la perception d'un manque d'alignement entre certaines évaluations et les dispositifs (contenus) des unités qui y préparent. Plus précisément, si les fondements théoriques sont bien enseignés, la mobilisation ou l'application de ces savoirs semble parfois laissée à l'initiative individuelle, alors même que cette capacité d'application constitue un élément central de l'évaluation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande d'élargir les dispositifs permettant le développement de compétences en langues étrangères, par exemple en augmentant le nombre de cours donnés en langues-cibles, en profitant de la situation géographique de l'ULB pour encourager des stages en contexte multilingue, les cours à option empruntés dans les programmes de la VUB ou d'autres établissements, etc.
- 2 Le comité recommande d'améliorer différents aspects de l'organisation, de l'encadrement et de l'évaluation des stages, a fortiori si son poids dans le programme est renforcé. Les compétences et les acquis d'apprentissage visés par les stages méritent d'être redéfinis, avec une attention particulière à ce qui constitue la valeur ajoutée d'une immersion professionnelle. L'évaluation doit être pensée de manière alignée à ces acquis d'apprentissage, en recueillant auprès des maîtres de stage et des étudiants des indicateurs valides de la progression sur les objectifs annoncés.
- 3 Le comité croit qu'un stage renforcé suppose de plus grandes balises temporelles (n'excluant pas une période « mixte » stage/cours, à condition de garantir la stabilité des périodes dédiées aux activités d'enseignement). Une définition adéquate des prérequis au stage devrait limiter les interférences avec des UE du bloc 1 non réussies.
- 4 Le comité insiste sur l'importance de l'encadrement des stages, pour soutenir efficacement l'apprentissage, pour renforcer la notoriété du programme auprès des professionnels et, par un élargissement de son réseau, pour améliorer la veille des pratiques émergeantes dans le domaine. À l'objection du temps nécessaire, le comité répond qu'une part des ressources actuellement consacrées à l'évaluation du rapport de stage, moyennant les modifications d'évaluation suggérées, peut utilement être redirigée vers l'encadrement.
- 5 Le comité conseille à l'équipe pédagogique d'adopter un principe de « plus un/moins un », pour garder une charge de travail raisonnable pour tous. Il s'agit de recentrer les énergies sur les activités dont la valeur ajoutée est établie et d'accepter de renoncer à certaines activités dès qu'on souhaite intégrer d'autres.
- 6 Ainsi, le comité invite à évaluer la pertinence de certaines contributions externes et, le cas échéant, à les limiter, si elles ne sont pas suivies d'un travail d'appropriation ou de mise en perspective. Une amélioration qualitative pourrait être l'application d'outils et de cadres d'analyse sur ces contenus, permettant d'apprécier, du point de vue des étudiants, l'intérêt de la partie plus théorique et scientifique de leur programme.

- 7 De façon générale, le comité recommande de multiplier les occasions permettant aux étudiant·es d'éprouver la valeur ajoutée des apports théoriques et scientifiques de la formation dans un contexte professionnel appliqué.
- 8 Le comité conseille une plus grande flexibilité dans les consignes des travaux de groupes, autorisant de plus petits groupes ou un travail individuel et invite à des modalités d'évaluation qui valident des acquisitions individualisées.
- 9 Le comité suggère de faire un état des lieux sur les UES et d'adopter une approche plus ciblée et individualisée de celles-ci, en les personnalisant autant que possible (avec la charge de la preuve à l'étudiant·e en cas de demande de dispense par rapport au programme standard). Il suggère aussi la sollicitation de ressources externes pour certaines de ces UES (emprunts de cours à des bacheliers existants, mobilisation du SAR, proposition de cours à option/« mineures » au bachelier d'autres programmes pour amener à un master sans UES, etc.).
- 10 Le comité recommande à l'équipe de plancher sur une version du programme qui assure une diplomation en deux ans et demi, intégrant de manière explicite et raisonnée les UES dans le programme et de le présenter comme une alternative attractive aux étudiants et aux étudiantes.
- 11 Le comité rappelle aux enseignant·es l'importance d'un alignement entre les critères d'évaluation et les activités d'apprentissage qui permettent effectivement de se préparer progressivement et de manière encadrée au niveau final attendu. Il recommande de généraliser les évaluations critériées et de garantir la transparence des évaluations, notamment en ce qui concerne les examens oraux afin de renforcer, du point de vue des étudiant·es, la clarté, l'équité et la sécurité du dispositif.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le master bénéficie d'une équipe enseignante d'expertise scientifique internationalement établie et pédagogiquement très investie. Les controverses en son sein n'entament pas la cohérence du programme, voire en alimente la dynamique. Toutefois, la diversité des points de vue exprimés dans les enseignements peut déstabiliser les étudiants dont les croyances épistémiques, à l'entame du master, sont parfois encore fortement caractérisées par une stabilité et une unicité des connaissances scientifiques.
- 2 L'équipe de ce master est une petite équipe, ce qui est à la fois un avantage et un inconvénient. En termes de fluidité des échanges et de la coordination, c'est plutôt un atout. En revanche, les charges d'enseignement et d'encadrement reposent sur un petit nombre de personnes (le comité n'est pas parvenu à obtenir d'information sur les standards de charges de cours dans la faculté pour objectiver cette surcharge), ce qui peut les fragiliser sur la mission de recherche (supposée nourrir la formation). La petite taille oblige également le cadre à une très grande polyvalence.
- 3 L'équipe actuelle anticipe, à moyen terme, des bouleversements liés à des départs naturels. Cela suscite des inquiétudes exprimées à plusieurs reprises dans le DAE, tant pour les impacts quantitatifs (garantie des ressources en termes de postes) que qualitatifs (adéquation des profils à recruter). Le décanat affirme sa volonté, dans les arbitrages de ressources au niveau facultaire, de soutenir et consolider le programme, y compris dans la dotation en ressources humaines.
- 4 L'ULB étant le seul établissement à organiser un master (et vraisemblablement un doctorat) en Sciences du Tourisme en FWB, le comité attire l'attention de la section sur l'importance de maintenir une base de recrutement large pour le personnel enseignant et encadrant afin d'éviter un phénomène de « reproduction interne » (dérive possible d'*inbreeding*), qui pourrait nuire à la diversité des approches et à l'ouverture académique du programme.

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

- 5 Le comité constate et déplore les nombreuses contraintes externes liées à la disponibilité des locaux et à l'organisation des horaires, qui conduisent fréquemment à des journées sans pause de midi pour les étudiant·es. Il reconnaît toutefois l'intérêt que représente, pour ces dernier·es, le fait d'évoluer sur le campus du Solbosch aux côtés d'étudiant·es issu·es d'autres programmes.
- 6 Le comité constate que les bâtiments U-square, qui accueillent les bureaux de la section, sont agréables et conviviaux pour le personnel. En revanche, les espaces

accessibles aux étudiant·es y sont limités, tant pour le travail académique que pour les temps de convivialité.

- 7 Les étudiant·es sont satisfait·es de la mise à disposition des supports pédagogiques. Ils ont accès à des ressources documentaires adéquates via les bibliothèques de l'ULB.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant·es

- 8 La diversité des publics entrants, déjà soulignée, constitue à la fois une richesse et un défi pour la formation. Le comité note que cette hétérogénéité amène à des réflexions quant à une éventuelle redéfinition des conditions d'admission, dans l'objectif de favoriser une plus grande homogénéité de parcours et de soutenir la réussite étudiante. Du point de vue de l'équipe pédagogique, une partie du public accède au master avec des titres admissibles, mais sans disposer toujours des prérequis attendus pour répondre pleinement aux exigences du second cycle, ce qui entraîne un besoin d'accompagnement renforcé. L'équipe s'interroge sur les limites de ce soutien, notamment dans une perspective de développement de l'autonomie propre au niveau d'un master.
- 9 Les étudiant·es soulignent et apprécient la grande accessibilité et disponibilité des enseignant·es.
- 10 Le comité félicite la section pour la prise de conscience du déficit de modèles féminins dans le secteur du tourisme et l'attention qui y est désormais portée. Cette prise de conscience témoigne d'une volonté d'agir en faveur d'une meilleure représentation de la diversité des parcours professionnels.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 Les EEE sont systématisées pour toutes les UE de l'ULB, mais les enseignants en sont les seuls destinataires et, en général, il y a peu de retours vers les étudiant·es de la manière dont leur point de vue a été analysé et, le cas échéant, pris en compte. L'absence de retour systématique vers les étudiant·es limite l'impact potentiel des EEE comme outil de dialogue pédagogique et d'amélioration continue.
- 12 La section n'a pas encore organisé d'EPE. Bien que d'autres outils d'évaluation soient mobilisés, l'EPE, en tant que dispositif structurant, pourrait contribuer à renforcer la dynamique réflexive du programme, en particulier sur les aspects de cohérence transversale et longitudinale que n'aborde pas l'EEE.
- 13 Le comité constate que la section ne dispose pas, à ce jour, d'une pratique structurée et ancrée de recueil de données auprès des parties prenantes externes. En particulier, il n'existe pas de réseau actif d'*alumni* permettant de suivre les parcours des diplômé·es ou de nourrir la réflexion sur l'évolution du programme. L'absence de lien structuré avec les diplômé·es prive le programme d'une source précieuse de retours sur l'adéquation formation-insertion professionnelle, ainsi que d'opportunités de développement du réseau et de la visibilité du master.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité soutient l'équipe enseignante dans sa volonté de garantir des compétences spécifiques de niveau 7 du CFC, y compris lorsque cela représente un défi important. Il souligne l'importance de maintenir cette exigence académique, qui porte ses fruits de manière parfois différée, tout en tenant compte de l'hétérogénéité des parcours d'entrée. À ce titre, le comité recommande de demander le soutien du Service d'Accompagnement aux Apprentissages pour de l'aide dédiée aux étudiant·es en grande difficulté sur des compétences pré-requises ou au fonds de développement pédagogique pour un projet de construction « sur mesure » d'activités d'apprentissage efficientes menant à compétences de niveau taxonomique élevé pour un public issu de premiers cycles professionnalisaants.
- 2 Le comité recommande à l'équipe enseignante de continuer à explorer les possibilités d'ouvrir le programme à des UE dispensées dans d'autres filières de l'ULB ou d'autres institutions. Ceci permettrait d'alléger la charge d'enseignement de l'équipe enseignante et répondrait au souhait de diversification exprimé par des étudiants.
- 3 Le comité affirme l'importance de réinvestir les procédures d'EEE et de EPE comme éléments importants de régulation du Master. Il insiste également sur l'enclenchement d'une boucle vertueuse amenée par le retour systématique des analyses et actions menées (ou choix justifiés d'absence d'action) sur la base de ces recueils d'information, auprès des étudiant·es.
- 4 Le comité recommande de réaliser des démarches visant à améliorer l'accessibilité et la disponibilité d'espaces dédiés aux étudiant·es dans les bâtiments U-Square, en soutien à la vie étudiante et au travail académique.
- 5 Le comité recommande de veiller, lors de futurs recrutements, à maintenir une hétérogénéité dans les profils recherchés, de manière à préserver la diversité scientifique et pédagogique qui constitue actuellement une force du programme.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 La section est confrontée pour la première fois à l'exercice d'autoévaluation. À la lecture du DAE, il apparaît que cette démarche a été abordée avec prudence, voire comme un exercice imposé, pas toujours perçu comme directement pertinent au regard des pratiques en place. Le référentiel et certains critères ont pu susciter des interrogations ; la section a adopté une posture réflexive et critique à leur égard, qui mérite d'être reconnue. Le comité insiste sur le fait que l'exercice a été réalisé avec sérieux, rigueur et lucidité. Le rapport est complet, bien documenté, et rencontre les attentes de la démarche.
- 2 Le comité observe que la rédaction du DAE a été réalisée de manière centralisée, principalement par la présidente du master. Cette configuration a limité la participation des services institutionnels et l'implication des différentes parties prenantes. Ce mode de fonctionnement, bien que témoignant d'un engagement fort, a restreint la dimension collective du processus.
- 3 Les personnes rencontrées dans les panels se sont toutes exprimées avec une franchise qui a permis au comité de recueillir une information pertinente et de mener à bien sa mission d'« ami critique ».

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 L'analyse SWOT proposée dans le DAE reflète fidèlement les forces, faiblesses, opportunités et menaces repérées également par le comité. Elle est jugée complète et nuancée. La qualité de l'analyse SWOT traduit une bonne capacité d'auto-positionnement stratégique de la section.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 Le plan d'action est cohérent avec les diagnostics posés. Le comité note que la mise en œuvre de nombreuses actions repose sur la présidente du master, ce qui pose la question de la soutenabilité à moyen terme. Si la centralisation du pilotage témoigne d'un fort engagement, elle expose également le programme à des risques de fragilité organisationnelle.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande d'améliorer la participation et l'implication de toutes les parties prenantes dans la qualité, et en particulier d'élargir la base sur laquelle pèse la mise en œuvre du plan d'action afin d'assurer la soutenabilité organisationnelle de ce dernier

- 2 Le comité encourage la section à s'ouvrir à son environnement institutionnel pour trouver appui et soutien à ses différents besoins et projets.
- 3 Le comité encourage la section au maintien et au renforcement de la dynamique d'expression libre et constructive observée avec l'ensemble des panels. Des espaces de dialogue libre et ouvert constituent un point clé dans la consolidation d'une culture d'amélioration continue.

Conclusion

Sur la base des analyses menées, le comité estime que le programme du master en sciences et gestion du tourisme est globalement pertinent, cohérent, équitable et efficient.

Il prend appui pour cela sur l'expertise scientifique et professionnelle de l'équipe enseignante et des intervenants extérieurs, ce qui assure une veille adéquate aux enjeux et évolutions du secteur. En tant que formation unique en FWB, ce master contribue de manière certaine à la formation d'acteur·rices et de responsables du domaine du tourisme.

Le comité relève cependant quelques points d'attention. La spécificité du programme, en tant que master orphelin, soulève la question du ciblage et du recrutement des publics, un enjeu qui n'a pas encore été pleinement investi par la filière. Au sein du programme, la gestion de l'hétérogénéité des étudiant·es est un défi pédagogique pour les enseignant·es. La collaboration avec des services de pédagogie de l'enseignement supérieur pourrait être un soutien utile. Les objectifs, l'organisation, l'encadrement et l'évaluation du stage méritent aussi l'attention de la filière.

La petite taille de l'équipe enseignante favorise une dynamique informelle dans la gestion du master. Le comité pense que, sans perdre son agilité, cette dynamique s'enrichirait à s'ouvrir à d'autres parties prenantes telles que les étudiants, les *alumni*, les maitres de stages et les employeurs.

En matière d'assurance qualité, le comité invite l'équipe pédagogique du master à s'inscrire plus activement dans les dispositifs institutionnels proposés par l'ULB et d'en saisir les leviers opportuns pour son développement.

Le comité salue l'engagement, la rigueur et la lucidité dont fait preuve l'équipe, et l'encourage à poursuivre avec confiance le chemin de structuration et de valorisation amorcé du programme.

Droit de réponse de l'établissement