

Plan d'action du "Master en Sciences et Gestion du Tourisme "							
Cluster(s) concerné(s) au sein de la Faculté: Tourisme Organe en charge du suivi opérationnel du plan d'action: Filière tourisme Organe en charge de la validation du plan d'action: DGES et Faculté des Sciences			Date de validation du plan: Janvier 2026 Durée du plan d'action: 2026-2031 Dates des actualisations du plan: 2028 Auteur (s): I. Cloquet (coordinatrice qualité filière tourisme)				
Stratégie et opérationnalisation			Périmètre du projet			Contexte du projet	
Priorité	Objectifs	Action	Échéances	Responsable (s)	Livrables - Résultats attendus	Axe	Recommandations
A = à réaliser pour la date d'échéance	0.3.10 Explorer les possibilités de mise en œuvre d'une délibération en janvier pour les étudiant.es ne parvenant pas à valider l'ensemble de leurs cours en 2 ans (NB: les statistiques de diplomation et de durée moyenne des études du master montrent que la majorité des étudiant.es obtient son diplôme en 2 ans contrairement à ce qui est insinué en R.3.10)	Sonder les enseignant.es sur les possibilités d'organiser des défenses de stage et de mémoires durant la session de janvier.	Nov. 2025	Président.e du jury de filière	Pv du conseil du 14 nov. 2025 - point spécifique	Critère III. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	R.3.10. 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.
A	0.3.11 Promouvoir auprès des enseignant.es: (3.11.1) de communiquer aux étudiant.es sur l'alignement qu'ils font entre les critères d'évaluation et les activités d'apprentissage; (3.11.2) de publier des grilles de critères qu'ils et elles utilisent pour l'évaluation des examens oraux.	Pour les 2 objectifs: Communiquer l'information aux enseignant.es tout en garantissant leur libre examen quant à leurs propres dispositifs pédagogiques	Nov. 2025	Coordinateur qualité	Les deux recommandations sont relayées auprès des enseignant.es	Critère III. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	R.3.11. 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.
A	0.5.1 Parvenir à une répartition équilibrée des actions du plan d'action	Répartir les actions et/ou tâches du plan d'action entre plus de responsables tout en tenant compte des autres missions supportées par les membres de l'équipe	Déc. 2025	Coordinateur qualité	Un nombre d'actions plus soutenable attribué au coordinateur qualité	Critère V : Analyse du programme et plan d'action visant son amélioration continue	R.5.1. 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 oeuvre du plan d'action afin d'assurer la soutenabilité organisationnelle de ce dernier
A	0.1.3 S'assurer que le programme revu rencontre les attentes transversales clés des employeur.euses du secteur pour le niveau de diplôme, tout en s'assurant que le programme reste accessible et attrayant auprès de ses publics et remplisse ses objectifs d'examen critique et de responsabilité citoyenne	(1) Cerner les attentes satisfaites et insatisfaites des étudiant.es et des employeur.es vis-à-vis du projet de nouveau programme; (2) Définir une trajectoire d'apprentissage qui améliore les transitions entre bacheliers et le master; (3) Maintenir les objectifs pédagogiques propres aux études de type universitaire (e.g. compétences d'analyse approfondie et fondée sur les faits; compétence d'analyse critique et d'argumentation; Réflexivité et éthique)	(1) Dec. 2025; (2 + 3) février 2026	GT sur la refonte du programme	Pv de réunions; Grilles des attentes objectivées et confrontés aux ressources à disposition; Explication de la trajectoire de progression pédagogique dans le programme	Critère I. Formulation, mise en oeuvre et actualisation d'une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	R.1.3. 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.
A	0.2.3 Renforcer les liens entre le master et les partenaires externes	Organiser 1 événement par an auquel les partenaires externes du master sont conviées	Oct. 2026	GT sur réseautage master	L'événement + PV de débriefing + liste des participants avec accord pour utilisation à des fins pédagogiques	Critère II. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la pertinence de son programme	R.2.3. 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.
A	0.3.1 Offrir aux étudiant.es plus d'occasions d'apprendre et/ou mobiliser des langues étrangères	(1) Identifier les possibilités au sein du futur programme obligatoire imposé; (2) Identifier les possibilités au sein des UE à prendre au choix	Fin 2026-2027	GT sur refonte du programme	Programme de cours 2027-2028 avec les possibilités offertes	Critère III. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	R.3.1. 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.
A	0.3.2 Proposer une UE stage qui reflète les acquis dans les deux finalités visées par le master, dans des proportions reflétant les décisions prises en lien avec 0.2.2 (R.2.2).	S'assurer que le dispositif pédagogique du stage reflète les décisions prises en R.1.3., tout en explicitant davantage les compétences professionnelles visées par celui-ci et en garantissant le maintien des compétences d'analyse, d'examen critique et de réflexivité qui en font un stage de type universitaire de niveau 7.	(1) pour années académiques 2025-2027; sept. 2025; (2) pour nouveau programme: fév 2027	Coordonnateur stage	- Evaluation du dispositif par les maîtres de stage, les étudiant.es et les enseignants en Y+1	Critère III. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	R.3.2. 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.
A	0.3.3 S'assurer que le dispositif pédagogique du stage porte les objectifs pédagogiques visés par le nouveau programme	Evaluer le dispositif pédagogique du stage tel que mis en place en 2025-2027 au regard des objectifs visés dans le nouveau programme, en ce inclus la durée du stage, les objectifs, les pré-requis pour accéder au stage et l'évaluation	Fév. 2027	Coordonnateur stage	- Fiche UE du stage + grilles d'évaluation + justification auprès du conseil de filière	Critère III. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	R.3.3. 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
A	0.2.6 S'assurer que la proposition et la communication de la formation rencontrent les publics visés en priorité	(1) Réaliser une étude sur les profils des publics intéressés par la formation; (2) Traduire les résultats en un plan de communication	Fin 2027-2028	GT sur refonte du programme	Rapport d'enquête informatif + Plan de communication réalisable	Critère II. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la pertinence de son programme	R.2.6. 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).
B = A réaliser si objectifs A prévus à cette échéance sont réalisés; sinon à reprogrammer	0.1.1 Bénéficier de possibilités de collaboration avec les services d'appui de l'ULB lorsqu'elles répondent de manière efficace et efficiente aux besoins du master (enseignant.es et étudiant.es).	Identifier des services proposés par les cellules d'appui qui répondraient de manière efficace et efficiente aux besoins du master	mai-26	Coordinateur qualité	(1) grilles des propositions évaluées selon les critères d'efficacité et d'efficience; (2) Démarches visant à la mise en œuvre des propositions retenues	Critère I. Formulation, mise en oeuvre et actualisation d'une politique pour soutenir la qualité de ses programmes Critère IV. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer l' efficacité et l' équité de son programme Critère V : Analyse du programme et plan d'action visant son amélioration continue	R.1.1. 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. R.1.2. 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). R.4.1 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 efficaces menant à compétences de niveau taxonomique élevé pour un public issu de premiers cycles professionnalisants. R.5.2. Le comité encourage la section à s'ouvrir à son environnement institutionnel pour trouver appui et soutien à ses différents besoins et projets.

C = A réaliser si objectifs A et B prévus à cette échéance sont réalisés; sinon reprogrammer	0.2.2_Mettre en place un dispositif permettant l'examen périodique des poids donner aux finalités "sciences" et "gestion" dans le programme du cursus	(1) Evaluer la question des poids des 2 finalités dans le cadre de la révision du programme de 2027-28; (2) Convenir de manière collégiale d'une périodicité réaliste pour la réévaluation de la question et intégrer la question dans les attributions du conseil de filière	(1) mars 2026, après consultation des acteurs externes sur projet de programme ; (2). 2029-2030	(1) GT sur la refonte du programme; (2) Président du jury/conseil de filière	(1) Programme du master décidé collégialement à la suite des actions suivies pour O.1.3; (2) Décision sur la question dans PV du conseil de filière d'avril 2026	Critère II. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la pertinence de son programme	R.2.2. 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.
C	0.2.4_Améliorer la veille sur l'employabilité des diplômé.es	cf. O.1.1.			Rapport de l'Observatoire de la qualité	Critère II. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la pertinence de son programme	R.2.4. 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).
C	0.2.5_Investiguer l'intérêt de la recommandation de l'exploitation pédagogique des expériences des étudiant.es en mobilité (NB: étant donné que l'accompagnement des étudiant.es dans leurs projets de mobilités est déjà en place contrairement à ce qui est insinué dans la recommandation)	(1) Consulter les enseignant.es; (2) consulter les étudiant.es en mobilité; (3) consulter les autres étudiant.es	Fin 2028-2029	Assistant et enseignant en charge des mobilités out en 2028-29	Rapport d'enquête	Critère II. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la pertinence de son programme	R.2.5. 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).
C	0.3.5_Objectiver la charge de travail demandée aux étudiant.es afin de pouvoir évaluer la pertinence de la proposition du comité	Lors de la confection du nouveau programme, objectiver la charge de travail demandée aux étudiant.es de manière à s'assurer qu'elle corresponde à un enseignement à temps-plein au niveau de qualification visé par le diplôme.	juin-27	GT sur refonte du programme	Un programme dont le nombre d'heures estimé pour la charge de travail correspond à un temps-plein	Critère III. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	R.3.5. 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 en intégrer d'autres.
C	0.4.3.1_EEE: Relais de la recommandation auprès des enseignant.es vu l'impossibilité de traiter la question à l'échelle de la filière (NB: EPE: aucun objectif pour la période couverte par le plan d'action vu la mise en place d'un nouveau programme et le temps nécessaire aux ajustements après lancement)	R.4.3.1: Relayer l'information au conseil de filière de avril 2026.	avr-26	Président.e du jury de filière	Les enseignant.es ont pris connaissance de l'intérêt de communiquer aux étudiant.es sur les décisions qu'ils ou elles prennent en réaction des EEE.	Critère IV. Développement et mise en oeuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	R.4.3. 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.
C	0.4.4_Mener des démarches pour améliorer l'accessibilité et la disponibilité d'espaces dédiés aux étudiant.s au U-Square	Faire des propositions au comité de pilotage en vue de donner l'accès à des espaces de vie et de travail entre les cours (ces espaces existants déjà sur d'autres campus pour les autres temporalités: LIC, espaces du cercle, bibliothèques, etc.)	mai-26	Assistant.e	Le comité de pilotage a pris connaissance du besoin des étudiant.es et se voit offrir une ou plusieurs propositions concrètes	Critère IV. Développement et mise en oeuvre d'une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	R.4.4. 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.
C	0.5.3_Veiller au maintien d'une dynamique d'expression libre et constructive dans les actions de consultation/participation.	Mettre en place, pour la fonction de coordination de la qualité, une procédure pour la mise en place de panels lors d'actions de consultation ou de participation	Sept. 2026	Coordinateur qualité	Procédure prête à être transmise lors du passage de flambeau	Critère V : Analyse du programme et plan d'action visant son amélioration continue	R.5.3. 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.
0 = Aucune prise d'action retenue*							R1.4. 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.).
0							R2.1. 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.
0							R.2.7. 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.
0							R.3.6. 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.
0							R.3.7. 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.
0							R.3.8. 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
0							R.3.9. 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.).
0							R.4.2. 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.
0							R.4.5. 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.

* Les raisons ayant conduit à la décision de ne pas prendre action pour les recommandations classées en priorité 0 ne sont pas communiquées dans la version publique de ce plan d'action; chaque décision s'est néanmoins appuyée sur une réflexion sur: (1) la nécessité de prendre action (p.ex. "veiller à maintenir" ou "continuer à" n'impliquent pas qu'une action particulière soit prise), (2) le rapport entre le coût (financier, temps) de la prise d'action et le gain perçu pour la qualité de la formation (qui reste notre priorité) et/ou (2) la compatibilité de la recommandation avec les valeurs et objectifs pédagogiques de la formation (p.ex. "offrir la possibilité aux étudiant.es en faisant la demande de réaliser un travail individuel à la place d'un travail en équipe" semble incompatible avec les objectifs pédagogiques visés par la réalisation d'un travail en équipe et le traitement équitable des étudiant.es).