



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Management du tourisme et des loisirs

Haute École Galilée (HEG)

Audrey MILTON

Isabelle CARDON

Laurence DOCQUIR

Sarah VANKEERBERGHEN

28.06.2019

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs : Haute École Galilée	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.....	9
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	9
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	9
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	10
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	10
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	10
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	11
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	11
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	13
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	13
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	13
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	13
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	14
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	15
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	15
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	15
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	15
Conclusion	16
Droit de réponse de l'établissement.....	17

Management du tourisme et des loisirs : Haute École Galilée

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation du cluster « Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière ». Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 26 et 27 novembre 2018 à la Haute École Galilée, sur l'implantation ISALT de Bruxelles (accompagnés par un membre de la Cellule exécutive).

Le comité des experts 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 experts ont rencontré vingt-neuf membres du personnel, dix-neuf étudiants, cinq diplômés et huit représentants 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

- Audrey MILTON, experte en gestion de la qualité et présidente du comité
- Isabelle CARDON, experte paire
- Laurence DOCQUIR, experte de la profession
- Sarah VANKEERBERGHEN, experte étudiante

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Esprit familial
- Formation à dimension humaine
- Équipe très motivée, impliquée et responsable
- Coordinatrice Qualité ISALT très impliquée
- Formation polyvalente
- Programme qui satisfait tous les groupes de personnes rencontrés
- Collaborations internationales actives
- Stages et projets internationaux
- Taux de réussite élevé
- Aides à la réussite efficaces
- Bâtiments accueillants et accessibles aux personnes à mobilité réduite
- Bonne perception du programme par toutes les parties prenantes y compris les diplômés
- Pédagogies variées
- Suivi des étudiants
- Interventions actives des professionnels du secteur
- Processus de révision ambitieux en cours
- Activités sur le terrain

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Trop de travaux en groupes aux blocs 1 et 2
- Faiblesse de niveau constaté du TFE
- Manque de liens avec la recherche
- Un seul stage en fin de bloc 3
- Pas assez de développement de l'autonomie et de l'esprit critique de l'étudiant
- Salles avec mobilier fixe qui ne permet qu'une pédagogie traditionnelle et transmissive.
- Les nouvelles technologies pédagogiques très peu abordées (*e-learning* ou *blended learning*).
- Le développement du tourisme territorial semble négligé.
- Processus qualité manquant d'un certain formalisme et suivi
- Valeurs fortes de l'école ne semblant pas transparaître dans la communication externe
- Aucune prise en compte des acquis de l'expérience en langues par la VAE
Droit de réponse de l'établissement

OPPORTUNITÉS

- Coach animant le groupe de réflexion HORIZON
- Campus regroupant des formations différentes
- Mobilité étudiante et enseignante
- La présence de socio-professionnels demandeurs de davantage de partenariats et d'échanges
- Avancées en technologies éducatives
- Formaliser et bien communiquer les systèmes
- Qualité : formaliser les réflexions et actions à mener à la suite de l'évaluation de l'AEQES

MENACES

- Faible délégation de certaines compétences (coordination des stages, par exemple)
Droit de réponse de l'établissement
- Manque de financement (coefficient 1)
- Concurrence des autres hautes écoles offrant le même cursus.
- L'évolution rapide et importante des tendances touristiques

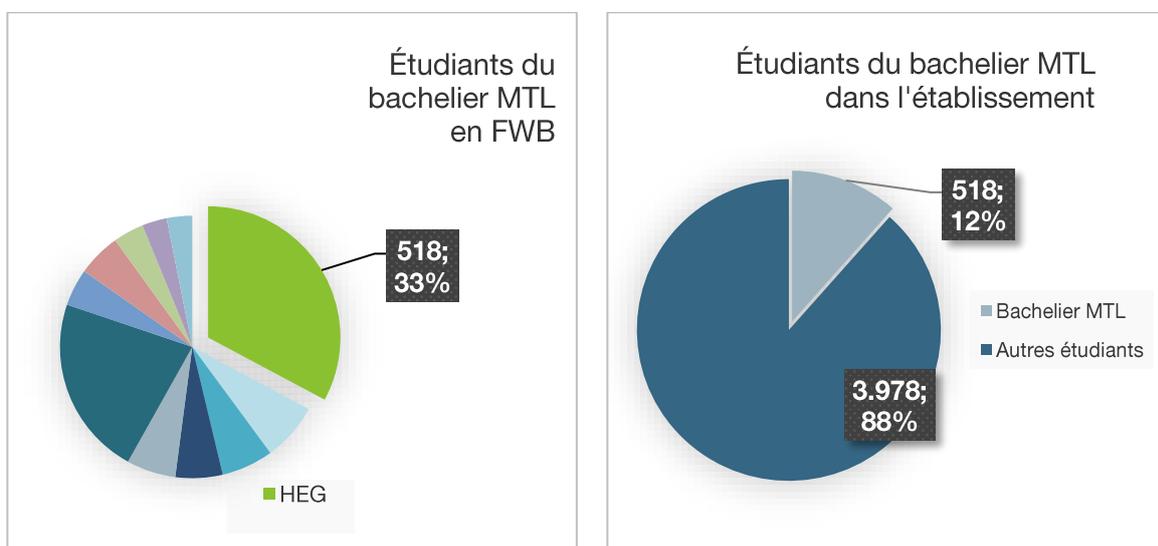
RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Développer les outils de suivi et d'évaluation et formaliser davantage la collecte des données, leur traitement et leur diffusion de manière plus systématique.
- 2 Revoir la méthode de suivi des résultats des évaluations, l'organisation de la mise en œuvre des recommandations ainsi que la communication des résultats auprès des étudiants.
- 3 Élargir le champ des rencontres avec les représentants socioprofessionnels et les associer à la démarche qualité, à l'amélioration du programme (notamment par la création de focus groups et la mise en place en place un comité consultatif) et dans le contenu et la mise en œuvre des UE, stages et TFE.
- 4 Incorporer davantage les valeurs de l'établissement dans la politique de communication.
- 5 Développer une approche compétence.
- 6 Envisager le développement de période(s) de stages plus tôt dans le programme afin que les étudiants puissent appréhender en immersion différentes réalités professionnelles du secteur.
- 7 Ouvrir le jury des TFE en intégrant d'une part les entreprises accueillant les étudiants autant que possible et d'autre part des professionnels ayant une vision transversale du tourisme et/ou spécifique du sujet.
- 8 Réfléchir à l'équilibre travaux de groupe/travaux individuel de manière progressive entre les blocs, en visée du TFE comme aboutissement d'un travail complètement individualisé.
- 9 Communiquer plus rapidement sur les consignes de TFE auprès des étudiants.
- 10 Planifier la remise des différents travaux de manière transversale et continuer la réflexion sur la mise en œuvre d'évaluations intégrées permettant de réduire la charge de travail des étudiants.
- 11 Prendre plus en compte les différences de niveau lors de la constitution des groupes langues en utilisant d'avantage le e-learning et être à l'écoute des étudiants pendant la répartition des groupes
- 12 Assurer la pérennité de la démarche collective concernant la qualité.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Galilée (HEG) fait partie du réseau libre professionnel et est affiliée à la Fédération de l'enseignement supérieur catholique (FedESuC), membre du SEGEC. L'institution existe sous le nom d'École supérieure depuis 1941 et a pris le nom d'ECSEDI en 1962 quand elle s'installe rue du Cornet à Etterbeek. En 1974, l'Institution Supérieure d'Animation des Loisirs et du Tourisme a été créée. L'entité est devenue ECSEDI-ISALT, et s'installe au 77 avenue d'Auderghem, à Etterbeek en 1991. Elle s'associe à d'autres écoles en 1996 pour former la Haute École Galilée. L'ECSEDI-ISALT constitue la catégorie économique de la Haute École, avec une gestion financière et gestion des ressources humaines commune.

La catégorie économique de la Haute École propose les bacheliers en Assistant de direction et en Management du Tourisme et des Loisirs. Les données figurant ci-dessous reprennent les inscriptions pour l'année de référence 2016-2017².



² Source : SATURN.

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 D'emblée, le comité souhaite souligner le dynamisme, la bonne volonté et le dévouement des personnes qui portent ce département et la fierté de toutes les parties prenantes d'y être associées.
- 2 L'établissement a défini une politique de gouvernance en lien avec ses valeurs et ses missions.
- 3 Une grande autonomie est laissée dans la gouvernance des différents secteurs.
- 4 L'établissement s'organise notamment autour de conseils de catégorie où les étudiants sont représentés.
- 5 L'établissement s'appuie sur de nombreux partenariats extérieurs qui contribuent à sa reconnaissance dans le milieu.

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

- 6 Le comité a bien perçu qu'une démarche qualité était présente dans la section et que l'intérêt des différentes parties rencontrées pour celle-ci était réel et effectif. Actuellement cette démarche fonctionne essentiellement de manière informelle : peu d'échéances réellement planifiées, sauf pour le projet de révision du programme ; peu de rétroaction et de suivi. De plus, la communication des résultats n'est pas effectuée de manière systématique aux parties concernées. Si la mise en place d'une démarche peut s'inscrire de manière informelle, la pérennisation ne peut se garantir sans un minimum d'outils de suivi et d'évaluation d'avantage formalisés et systématisés.
- 7 Une fonction de coordination qualité institutionnelle existe. Celle-ci a un rôle d'animation auprès des quatre coordonnateurs de section. La coordonnatrice de l'ISALT travaille en relative autonomie. Des outils communs lui sont proposés et des échanges de bonnes pratiques existent, mais la mission se déroule informellement.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 8 L'établissement a mis en place un projet ambitieux de révision de son programme à travers le Projet Horizon. Ce projet est collaboratif avec des échéances planifiées au niveau des résultats.
- 9 Dans le cadre de ce projet Horizon, des difficultés ont été rencontrées. Elles sont prises en compte dans la réflexion sur les propositions actuelles et la méthode de travail. Ceci s'exprime notamment à travers la sollicitation d'une aide extérieure (coaching externe).
- 10 Les représentants du monde socioprofessionnels ne sont pas vraiment associés à cette réflexion dans une réelle concertation. Leur avis a été demandé dans le cadre de l'évaluation des stages mais pas sur le programme en général.

Droit de réponse de l'établissement

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 11 Plusieurs canaux sont développés et utilisés pour la communication interne. Le comité n'a pas décelé de problème particulier sur ce point. La communication interne semble efficace.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer les outils de suivi et d'évaluation et formaliser davantage la collecte des données, leur traitement et leur diffusion de manière plus systématique. Par exemple, un planning des évaluations - que ce soit celles des enseignements par les étudiants ou l'évaluation de fin de bloc 1 -pourrait être établi ou une analyse transversale des évaluations des stages pourrait être organisée.
- 2 Revoir la méthode de suivi des résultats des évaluations, l'organisation de la mise en œuvre des recommandations ainsi que la communication des résultats auprès des étudiants.
- 3 Créer des focus groups avec les représentants du monde professionnel pour enrichir la démarche qualité. La mise en place d'un comité consultatif est d'ailleurs la norme dans de nombreux cursus professionnalisants, qu'ils soient universitaires ou non.

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 Le comité salue le fait que dès le début du programme, les étudiants soient mis en relation avec les socioprofessionnels. Si les secteurs professionnels rencontrés sont larges, il semble au comité que certains sont trop peu rencontrés : tel serait le cas des opérateurs liés au développement territorial ou culturel.
- 2 Les différents représentants du monde professionnels rencontrés ont souligné leur satisfaction envers le bachelier.
- 3 Cependant la problématique de la maîtrise des langues a été soulignée ainsi qu'un certain manque d'autonomie des étudiants.
- 4 La section fait preuve d'un taux de mobilité important des étudiants et encourage celle des enseignants avec le développement d'autres partenariats.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 5 La communication externe est variée. La section communique en externe à travers un site web et a une présence sur Facebook. Elle organise également des journées portes ouvertes et a développé des supports de communication comme les brochures, par exemple.
- 6 Les valeurs fortes de l'établissement - telles que l'humanisme et l'ouverture multiculturelle - sont très développées mais ne semblent cependant ni transparaître ni être valorisées à travers les différents canaux de communication.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élargir le champ des rencontres avec les représentants socioprofessionnels et veiller à embrasser le maximum de débouchés du secteur.
- 2 Incorporer davantage les valeurs de l'établissement dans la communication externe pour mettre en évidence l'importance de ces valeurs.

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 L'institut s'assure que les différents acquis d'apprentissage soient déclinés dans les fiches ECTS des différentes activités d'apprentissage. La section a lancé le projet « Horizon » pour réviser son programme et les acquis d'apprentissage sont revisités à travers ce projet.

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

- 2 Le comité estime que les étudiants sont exposés à différentes formes de pédagogies (visites sur le terrain, rencontres de professionnels, journées rencontre entreprises, séminaires, stage).
- 3 Si la durée du stage permet à l'étudiant de dépasser l'observation, le fait qu'il intervienne en fin de programme semble tardif au comité. Par ailleurs un seul lieu ne donne accès qu'à un seul secteur et limite ainsi le champ d'expérimentation et de connaissance des étudiants. Le comité a remarqué qu'il n'existe pas d'accompagnement dédié aux tuteurs de stages dans les entreprises accueillant les stagiaires. Il leur est fourni, au début du stage, une grille d'évaluation de l'étudiant et une rencontre est organisée à mi-parcours avec le maître de stage. Un accompagnement plus profond pourrait être utile, par exemple pour les aider à évaluer les étudiants accueillis, et aussi à compléter leur TFE éventuel quand le sujet est en lien direct avec le lieu de stage.
- 4 Le travail de fin d'étude semble limité et limitant. En effet, le travail est limité à soit une analyse SWOT, soit au développement d'une question de recherche liée au stage. Ces travaux sont développés à travers peu de pages, ce qui ne permet pas aux étudiants de démontrer tous leurs acquis d'apprentissage. Les différentes parties rencontrées ont souligné l'importance de revoir les objectifs et les attentes du travail de fin d'études, en particulier pour privilégier l'élément d'analyse et le développement de l'esprit critique.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 Les étudiants sont impliqués dans de nombreux travaux de groupe dès le début du programme ce qui est un point fort de l'établissement. Cependant, ces travaux semblent trop nombreux au détriment de travaux individuels qui permettraient de développer l'esprit d'analyse, la critique personnelle et l'autonomie des étudiants comme le prévoit le niveau 6 du cadre de certification³.

³ Voir <http://www.cfc.cfwb.be/> (page consultée le 21 mars 2019).

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

- 6 L'adéquation de la charge de travail avec les crédits accordés aux différentes activités d'apprentissage n'a toujours pas fait l'objet d'une réflexion approfondie. Ceci fait partie du projet Horizon.
- 7 De nombreux travaux sont demandés aux étudiants. Leur restitution est trop souvent concomitante en raison de contraintes pédagogiques, ce qui est source de surcharge de travail pour les étudiants.

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

- 8 Les consignes actuelles du TFE ne permettent pas d'évaluer et de valider les capacités d'analyse et d'esprit critique de l'étudiant (nombre de pages limité et approches proposées peu convaincantes, connexion avec le stage limitant les possibilités d'analyses plus larges et variées). Ce cadre limite l'espace d'expression des étudiants.
- 9 Par ailleurs ces consignes sont communiquées aux étudiants en bloc 3 ce qui semble tardif et source de stress pour les étudiants.
- 10 Bien que publique, la défense orale du TFE se déroule devant un jury interne à l'établissement. Le comité estime que cela limite les possibilités de proposer aux étudiants des regards croisés sur leur travail.
- 11 La grille d'évaluation du TFE n'est pas assez détaillée notamment sur le critère évaluant l'analyse critique de l'étudiant.

RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager le développement de période(s) de stages plus tôt dans le programme afin que les étudiants puissent appréhender en immersion différentes réalités professionnelles du secteur.
- 2 Réfléchir à l'équilibre travaux de groupe/travaux individuels de manière progressive entre les blocs, en visée du TFE comme aboutissement d'un travail complètement individualisé.
- 3 Planifier la remise des différents travaux de manière transversale et continuer la réflexion sur la mise en œuvre d'évaluations intégrées permettant de réduire la charge de travail des étudiants et de planifier des heures de cours dans l'horaire pour travailler au TFE, en remplaçant d'autres heures de cours par de l'e-learning.
- 4 Ouvrir le jury des TFE en intégrant d'une part les entreprises accueillant les étudiants autant que possible et d'autre part des professionnels ayant une vision transversale du tourisme et/ou spécifique du sujet.
- 5 Communiquer les consignes de TFE aux étudiants dès le bloc 2.
- 6 Enrichir le TFE en s'appuyant sur des outils et méthodes propres aux sciences de gestion et/ou au développement touristique de territoires, de filières ou de produits

- 7 Revoir la grille d'évaluation du TFE afin de donner davantage de poids aux critères permettant d'évaluer l'esprit critique et analytique des étudiants.
- 8 Déconnecter le TFE et le stage afin de permettre aux étudiants d'aborder des champs analytiques plus larges et variés.

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 comité a remarqué une équipe enseignante motivée, impliquée, disponible, et à l'écoute des étudiants. Le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants actuels et anciens à la section a été constaté, ainsi qu'une fierté d'en faire partie.
- 2 A la demande, le personnel a la possibilité de suivre des formations. Un encouragement à cela existe mais il n'y a pas de plan de formation systématique.

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

- 3 Les locaux sont accueillants. Cependant un espace de vie pour les étudiants manque et cela se répercute sur le développement de la vie étudiante.
- 4 Les salles de cours équipées de mobilier fixe (45% des salles disponibles) invitent à une pédagogie traditionnelle qui ne permet pas un suivi individuel des étudiants, même si elles ne sont pas toujours pleinement occupées et que l'enseignant a alors la possibilité de circuler.
- 5 Les locaux informatiques sont bien aménagés et ne manque pas de matériel.
- 6 La bibliothèque est plus qu'une bibliothèque ; il y a une volonté de faire vivre le lieu, une aide positive est disponible pour les étudiants qui y viennent volontiers travailler. Les personnes qui y travaillent sont proactives afin de créer des liens entre cet espace, les étudiants et les enseignants.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 7 L'établissement a développé de nombreux dispositifs d'aide à la réussite appréciés par les étudiants. Ceux-ci sont impliqués dans ces dispositifs notamment via le tutorat qui permet à des étudiants de bloc 2 d'accompagner des étudiants de bloc 1, mais aussi via les tables de discussion en langues. Ceci se traduit par un bon taux de réussite.
- 8 Le bâtiment actuel est adapté aux personnes à mobilité réduite.

- 9 De nombreuses possibilités d'aide de financement à la mobilité internationale existent et sont utilisées par l'établissement.
- 10 Des tests de niveau en langues sont réalisés à l'entrée du bloc 1 (oral, écrit et sur PC). Les étudiants sont répartis en groupes de niveaux sur base de ces résultats et ont la possibilité de changer de groupe jusqu'à la fin du mois de novembre de l'année d'entrée. Le comité constate un déséquilibre parfois important au sein des différents groupes, ce qui peut être source d'iniquité, voire de découragement d'étudiants.

Droit de réponse de l'établissement

- 11 Le comité n'a pas remarqué un vrai processus de VAE concernant l'apprentissage de langues. Ceci engendre certaines frustrations pour les étudiants et complique par ailleurs une approche par niveau de compétence au sein des groupes.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 12 Si une base de données sur tableur permet la collecte d'informations sur les parcours des étudiants, tenant compte de leurs profils, son utilisation n'est pas encore systématique ; il s'agit plutôt de croisement de données pour répondre à des questions ponctuelles, ou pour connaître le profil des étudiants. Le dossier d'évaluation présente d'ailleurs un certain nombre de statistiques prouvant l'utilisation de données et de leurs croisements, au moins pour les dernières cohortes d'étudiants.
- 13 L'analyse du parcours des étudiants montre un taux de déperdition de l'ISALT moins élevé que la moyenne ; ceci s'expliquant par le suivi et l'engagement des personnels, et par le succès de l'aide à la réussite, déjà mentionnés supra.
- 14 L'insertion professionnelle des étudiants semble correcte même si le document d'évaluation mentionne qu'une activité supplémentaire d'orientation professionnelle pourrait être organisée en fin de parcours.
- 15 Il ne semble pas que des objectifs en termes de diplômés soient fixés (exemple : formés pour le territoire local, national ou international).

RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en place un espace dédié pour les étudiants.
- 2 Prendre plus en compte les différences de niveau lors de la constitution des groupes langues en utilisant d'avantage le *e-learning*, en demandant l'avis des étudiants et en valorisant davantage les acquis des étudiants, notamment en langues vivantes.
- 3 Mettre en place des outils permettant d'améliorer l'orientation professionnelle.
- 4 S'efforcer de mettre en place un suivi des diplômés sortis.
- 5 Mettre en place un plan annuel de formation continue des enseignants principalement sur les sujets directement liés au tourisme (e-tourisme, tendances, projets et politiques régionales belges...).

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 L'autoévaluation a été menée de manière participative. La coordination qualité a pris ce travail au sérieux. Le dossier d'autoévaluation démontre une dynamique collective mais sa pérennité doit être garantie.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 2 L'établissement a bien effectué une analyse des forces et des faiblesses du programme ainsi que des opportunités et des menaces de son environnement. Les analyses sont réalistes et franches.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 3 Dans le document d'autoévaluation, l'établissement a établi un plan d'action. Le plan d'action démontre une vision lucide de problématiques identifiées et démontre une prise en compte des avis des différentes parties prenantes. Le comité des experts rejoint en grande partie la section sur son diagnostic mais regrette que le plan d'actions ne soit pas assorti d'indicateurs.

RECOMMANDATIONS

- 1 Assurer la pérennité de la démarche collective concernant la qualité. Le comité conseille d'évaluer le suivi du plan avec les actions d'amélioration 2018-2019.
- 2 Identifier dans le plan d'actions et des indicateurs et des responsables, afin de pouvoir assurer un suivi de l'avancement des différentes actions.

Conclusion

Après avoir entrepris les diverses analyses nécessaires, les experts ont pu discerner une équipe motivée engagée envers l'institution et son fonctionnement notamment concernant les relations humaines. L'école bénéficie d'une solide réputation dans la communauté qu'elle sert et a développé des valeurs fortes en matière d'humanisme et de multiculturalisme. Elle a mis en place un ambitieux projet de révision et de mise à jour de son programme. La Haute École laisse beaucoup d'autonomie à la gouvernance de ses différents secteurs.

En partie à cause de cette forte autonomie, peu de coordination existe au niveau institutionnel, en particulier en ce qui concerne les efforts en matière de qualité qui fonctionnent principalement de manière informelle avec peu d'outils formalisés et systématisés.

L'ISALT mène une réflexion efficace sur le programme (Projet Horizon) qui lui permet à juste titre de mettre l'étudiant au cœur de son travail. Le comité souhaite que ce projet débouche collégalement sur un réajustement du contenu des cours et du programme de formation dans les délais optimaux.

Cependant certaines modifications, notamment en ce qui concerne les méthodes d'enseignement (travail en groupe) et le TFE sont nécessaires.

Ces modifications permettraient aux étudiants :

- d'explorer plusieurs secteurs professionnels au cours de leurs études et ce de manière active : à ce titre le comité suggère de mener une réflexion sur l'opportunité de 2 périodes de stage, dont la première serait proposée plus tôt dans le cursus des étudiants
- de mieux valoriser leurs acquis à la fin de leurs études
- d'intégrer plus facilement des secteurs variés d'activités professionnelles, dans un secteur touristique en pleine mutation.

Le management du tourisme et des loisirs doit évoluer dans un contexte et un secteur touristique en pleine mutation humaine, sociale, politique, technologique ou économique. La formation des futurs professionnels de ce secteur implique donc d'intégrer ces changements dans les unités d'enseignement et de leur proposer des approches qui concernent tant les produits que les filières ou les territoires mais qui préparent aussi tant à l'e-tourisme qu'aux métiers de l'*outgoing* (ex : agence de voyage) et le réceptif, comme les tours guidés. Le comité invite l'établissement à relever ce défi dans le cadre de son projet « Horizon ».

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du *cluster*
**« Management du tourisme et
 des loisirs - Gestion hôtelière
 » (MTL-GH)**
 2018-2019

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point	Observation de fond
1	CA	1.3.10.	Les représentants du monde socioprofessionnels ont bien été intégrés au processus de révision du programme (nommé Horizon). Ils ont été interrogés au travers d'un questionnaire écrit (15 entreprises y ont répondu), ainsi que par un grand nombre d'entretiens individuels lors des évaluations de stages, de workshops, de séminaires, de colloques etc. Cette enquête ponctuelle a permis de compléter les informations collectées annuellement dans le cadre des évaluations de stage, qui ont aussi été traitées spécifiquement pour la révision du programme.
3	CA	3.2.4.	L'établissement signale que la question de recherche ne doit pas être strictement liée au stage. En effet, le vadémécum TFE précise que la question de recherche doit être : <ul style="list-style-type: none"> • en lien direct avec la réalité du stage (ex : gestion des fichiers clients/prestataires suite à un déménagement, annulation d'un événement suite aux attentats) • ou en lien direct avec la réalité de l'entreprise (ex : création d'une page Facebook pour une agence ou un hôtel) • ou en lien direct avec la réalité du secteur de l'entreprise (ex : l'impact du nouveau RGPD pour le secteur événementiel) En outre, l'établissement précise que les consignes de TFE ne « limitent » pas forcément le travail des étudiants, certains excellents TFE en attestent.
4	CA	4.3.10.	Si certains étudiants présentent des capacités élevées en langue à l'entrée, l'établissement juge tout de même nécessaire de les faire participer aux cours, dans la mesure où ces derniers entraînent non seulement le vocabulaire lié au métier, ainsi que les spécificités rédactionnelles qui y sont attendues, mais y sont

¹ Mentionner la rubrique « CA » (Constats et analyse) ou « R » (Recommandations).

			inclus également des contenus propres à la profession. L'établissement peut, en outre, difficilement organiser davantage de groupes de niveaux, puisqu'il propose déjà 3 niveaux en néerlandais ; 2 en anglais, en italien et en allemand ; et 4 en espagnol.
SWOT	SWOT	Faiblesses (VAE)	L'établissement considère qu'il est faux de dire qu'il n'y a aucune prise en considération des acquis de l'expérience en langues par la VAE. En effet, 3 tests de langues sont organisés à l'entrée (oral, écrit et sur PC) en vue de valoriser, le plus précisément possible, les acquis d'expérience de l'étudiant. En outre, une fois les étudiants répartis par niveaux, des changements peuvent encore avoir lieu jusqu'à la fin novembre, si l'étudiant a été mal orienté.
SWOT	SWOT	Menaces (délégation)	L'établissement a conscience du risque que constitue une éventuelle absence d'un coordinateur mais, d'une part, il lui est financièrement impossible de dédoubler tous les postes; et d'autre part le dédoublement des fonctions ne représente pas toujours un gage d'efficacité.

Nom, fonction et signature
de l'autorité académique
dont dépend l'entité

HACKEN Philippe
Directeur



Nom et signature du
coordonnateur de l'autoévaluation

TANT Sara

