



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Management du tourisme et des loisirs
-
Gestion hôtelière

Haute École Lucia de Brouckère
(HELdB)

Audrey MILTON

Isabelle CARDON
Vanessa GRANDGAGNAGE
Sarah VANKEERBERGHEN

28.06.2019

Table des matières

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Lucia de Brouckère	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.....	11
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	11
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	11
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	12
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	12
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.....	18

Management du tourisme et des loisirs - Gestion hôtelière : Haute École Lucia de Brouckère

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 29 et 30 novembre 2018 à la Haute École Lucia de Brouckère, sur l'implantation du CERIA à 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-cinq membres du personnel, onze étudiants, six diplômés et deux 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
- Vanessa GRANDGAGNAGE, 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

- Structure à taille humaine
- Dynamisme et bonne volonté du personnel ; le côté humain et une équipe très motivée et à l'écoute des étudiants
- Importance accordée aux échanges interpersonnels
- Aide à la réussite
- Psycampus en collaboration avec l'ULB
- Encadrement des étudiants lors du TFE et stage
- Communication interne
- Renommée historique encore positive de l'école
- Plateforme d'échange numérique Moodle
- Aspects internationaux dans les programmes à valoriser (Erasmus)
- Désir affiché de mobilité étudiante et enseignante

OPPORTUNITÉS

- Fusion avec une autre école qui permettra une redéfinition de la stratégie
- Tendances professionnelles et de recherche en tourisme et gestion hôtelière
- Avancées en technologies éducatives
- Démarche qualité impulsée par l'évaluation AEQES

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Direction actuelle installée (par la COCOF) suite à des dysfonctionnements lourds et gérant une fusion en cours ; situation déstabilisante
- Niveau du moral très bas et découragement des équipes
- Manque de coordination pédagogique
- Trop peu d'experts du milieu professionnel intervenant de manière ponctuelle dans l'enseignement
- Aucune stratégie à moyen/long terme
- Règlement de travail absent
- Gestion de la qualité imposée à une personne sur laquelle en repose toute la responsabilité
- Manque de culture qualité
- Manque d'évaluation des enseignements par les étudiants
- Affectation des enseignements non faite en consultation avec les enseignants
- Organisation des stages
- Enseignement traditionnel et manquant de pratique
- Manque d'autonomie chez les étudiants
Absentéisme
- Mésinformation quant aux enjeux des secteurs hôteliers et touristiques
- Enseignants qui se sentent surchargés et pas écoutés
- Manque de transversalité
- Dysfonctionnements administratifs sources d'iniquité entre les étudiants
- Orientation « agence de voyage » exclusive pour les TFE tourisme

MENACES

- Perte de réputation due à la crise interne actuelle
- Diminution des inscriptions d'étudiants

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

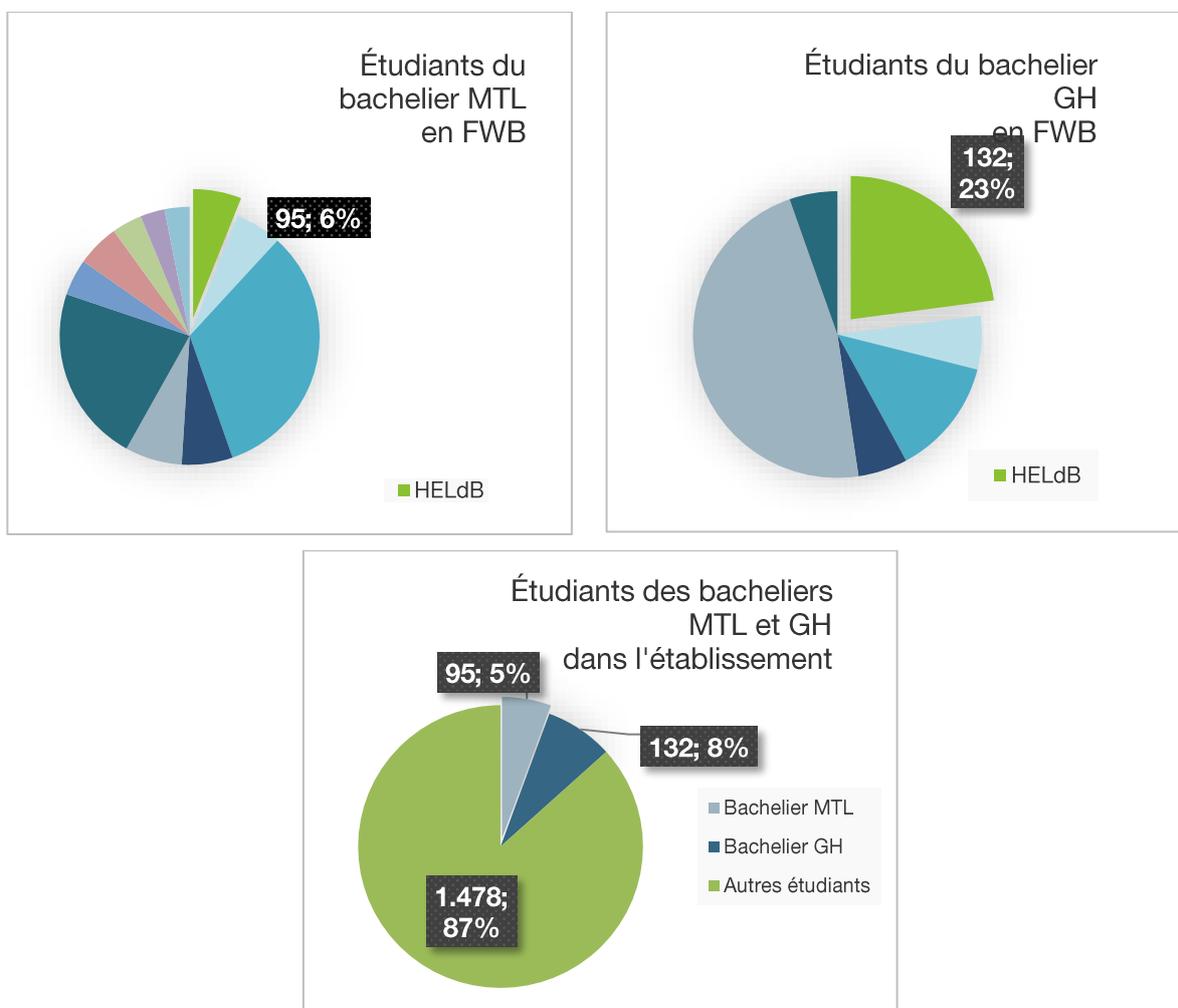
- 1 Travailler sur une vision partagée afin d'aboutir à un plan stratégique s'inspirant des valeurs propres à l'établissement.
- 2 Envisager une politique qualité claire et partagée comme partie intégrante des solutions à apporter aux problèmes spécifiques de l'institution.
- 3 Repenser le ratio travail de groupe/travail individuel afin de mieux développer les capacités inhérentes du niveau 6 du cadre francophone de certification
- 4 En MTL, repenser le TFE et son cahier des charges pour permettre l'étudiant de démontrer ses acquis, et ce dans pour les métiers possibles du secteur touristique (et non pas pour la seule création de voyages).
- 5 Définir, en langues, le niveau à atteindre à la sortie des études
- 6 Mieux coordonner les enseignants afin d'améliorer la charge de travail pour les étudiants et afin de faciliter le TFE
- 7 Repenser le rôle de « travail de groupe » pour le TFE pour mieux évaluer les compétences individuelles de chaque étudiant.
- 8 Organiser de manière participative les attributions des enseignements aux enseignants en fonction de leurs compétences et souhaits
- 9 Mettre en place un plan de formation continue et l'intégrer dans la charge de travail reconnue des enseignants
- 10 Mettre en place, par la direction, un chargé de coordination au sein de chaque section, et en reconnaître la charge de travail réelle par la direction.
- 11 Profiter des dynamiques liées aux démarches d'autoévaluation pour mettre en œuvre un plan d'action s'articulant autour des documents stratégiques à élaborer.
- 12 Formaliser un plan d'action « qualité » tel que prévu par l'autoévaluation de l'AEQES en y intégrant des critères de priorités, et le faisant valider par la hiérarchie.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) a été créée en 1996 avec la réunion de cinq instituts : l'Institut Arthur Haulot, l'Institut Meurice, l'Institut Supérieur Économique (Ixelles), l'Institut Supérieur Economique et Pédagogique et l'Institut Supérieur de Schaerbeek. Elle est subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Commission Communautaire Française (COCOF) et la Province du Brabant Wallon. Les pouvoirs organisateurs sont actuellement la COCOF et la Province du Brabant Wallon. La Haute École fait partie du réseau officiel neutre subventionné (CPEONS), du Pôle académique de Bruxelles et du Pôle académique Louvain.

La Haute École est située sur deux implantations : le site du CERIA à Bruxelles et le site de Jodoigne (Brabant Wallon). Elle comprend 1713 étudiants dont 1456 sur le site du CERIA.

La Haute École assure des formations dans cinq catégories (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique et technique). Elle organise 13 programmes de bachelier professionnalisant, un programme de bachelier de transition et 2 programmes de master. Les bacheliers en Gestion hôtelière et en Management du tourisme et des loisirs font partie de la catégorie économique et sont organisés sur le site de CERIA. 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 Vu le contexte difficile de restructuration dans lequel l'établissement se trouve actuellement, l'établissement n'a pas défini de politique de gouvernance. Le collège de direction a été écarté en décembre 2017 et actuellement, la direction opérationnelle et quotidienne est assurée temporairement par un directeur et deux directeurs-adjoints.
- 2 Les missions ou valeurs de l'établissement n'ont pas fait l'objet d'une définition concertée. Le comité souligne cependant l'intérêt de la réflexion sur les valeurs qui a été entrepris par la coordination qualité. Comme dans toute organisation, cette réflexion lui semble être le premier jalon essentiel à la construction d'un projet partagé.
- 3 Il n'existe aujourd'hui pas de règlement de travail au sein de l'établissement. La direction en a fait une de ses priorités et compte finaliser un règlement pour 2019.

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

- 4 Dans le contexte particulier de l'établissement, ce dernier n'a pas développé de politique définie en matière de qualité en dehors de la gestion ponctuelle des évaluations de programmes selon le calendrier de l'AEQES.
- 5 La gestion de la qualité repose sur une seule personne – désignée - au niveau institutionnel pour répondre aux obligations légales. La coordination qualité ne se décline pas ici jusqu'à un niveau des programmes, dans lesquels les fonctions identifiées de relais qualité sont absentes.
- 6 Le comité n'a pas ressenti la présence d'une culture reconnaissant l'importance de la qualité et de sa gestion par des processus appropriés. La démarche qualité est vue comme un travail supplémentaire et non pas comme un outil facilitateur et structurant, ce qui limite l'appropriation de la démarche par toutes les parties prenantes.
- 7 Dans le cadre de cette évaluation, la coordination qualité institutionnelle a pu bénéficier du soutien bénévole de deux personnes volontaires dans les sections concernées par cette évaluation.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 8 L'établissement n'a pas mis en place de procédures de révision des programmes et explique cela par les effets liés aux problèmes de gouvernance.
- 9 L'établissement réfléchit depuis plusieurs années à la mise en place d'évaluations des enseignements par les étudiants mais aujourd'hui, celles-ci ne sont pas encore d'actualité et institutionnalisées. Cependant des volontés individuelles existent au sein des deux sections, certains enseignants organisent en effet ce type d'évaluations.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 10 La communication interne semble fonctionner notamment via l'usage de la plateforme, de rencontres informelles, de groupes Facebook. Les étudiants se sentent bien informés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite toute les parties prenantes à travailler collectivement sur une vision partagée afin d'aboutir à un plan stratégique s'inspirant des valeurs propres à l'établissement.
- 2 Les experts encouragent l'établissement à envisager une politique qualité claire et partagée comme partie intégrante des solutions à apporter aux problèmes spécifiques de l'institution. Cette politique nécessite d'être soutenue par la direction. Définir en équipe des objectifs et indicateurs permettrait sans doute, dans le contexte difficile de la Haute École, de (re) mobiliser certains acteurs.

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 contact avec les milieux socioprofessionnels est présent grâce à certaines activités ; par exemple, les visites, conférences, les conférenciers invités et les contacts avec les maîtres de stage, défendues et portées par les enseignants des deux sections.
- 2 L'organisation des stages est problématique dans les deux sections :
 - a. Dans le cas de la gestion hôtelière, le monde professionnel affirme clairement un besoin de stages plus longs pour former les étudiants aux différentes fonctions au sein d'un hôtel. Par ailleurs, la prise en compte de cet élément permettrait d'améliorer l'employabilité des étudiants. De plus, d'autres institutions étrangères proposent déjà des stages de plus longue durée ce qui complique la recherche de lieux de stage pour les étudiants sur la région bruxelloise.
 - b. Dans le cas du management du tourisme et des loisirs, la pluralité des métiers et débouchés –inscrite dans les objectifs généraux de la présentation du bachelier - est difficile à percevoir à travers seulement deux stages.
- 3 La section ne participe pas aux réflexions inter-écoles sur les programmes au niveau de l'ARES.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 4 Les programmes sont présentés sur le site internet de l'établissement. La communication externe est focalisée sur les étudiants actuels et futurs. Les principaux moyens sont le site internet et Facebook.
- 5 L'établissement dispose d'une chargée de communication disposant d'un plan de communication et pouvant répondre à des demandes d'enseignants notamment sur la production de supports spécifiques.
- 6 La crise de gouvernance a renforcé l'enjeu crucial qu'est la communication externe pour assurer l'avenir des programmes. La page 'Actualités' du site de l'établissement ne fait sans doute pas assez l'objet d'articles sur les bacheliers MTL ou GH.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité conseille de multiplier les opportunités de pratiques professionnelles ce qui permettrait aux étudiants d'élargir leur vision de ce secteur en mutation constante.
- 2 Les experts invitent toutes les parties prenantes à participer aux groupes de travail de réflexion sur les programmes inter-établissements ; les sections pourraient ainsi faire valoir leurs spécificités et s'afficher comme acteurs importants du secteur.
- 3 Se saisir des diverses activités pédagogiques menées avec les étudiants pour accroître la communication externe.

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 Les acquis d'apprentissages sont communiqués aux étudiants notamment via le site internet de l'établissement. Les fiches UE sont claires quant aux objectifs à atteindre et apportent un complément utile aux étudiants.

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

- 2 Les travaux de groupe semblent très nombreux au détriment des travaux individuels susceptibles de développer l'autonomie et le sens critique des étudiants ce qui est essentiel au niveau 6 du cadre francophone des certifications.
- 3 Concernant les TFE :
 - a. Au niveau de la section gestion hôtelière, le travail demandé par la HE est ambitieux et chronophage. Il est cependant reconnu par les anciens étudiants comme un projet riche et permettant d'acquérir des compétences professionnelles clés.
 - b. En management du tourisme et des loisirs, l'encadrement important des étudiants par les enseignants pour ce travail est à souligner. Cependant, le cahier des charges de ce TFE ne semble pas correspondre à la diversité des activités du secteur. En effet le TFE porte exclusivement sur une création d'un voyage, réalisé en groupe, ce qui limite l'autonomie des étudiants.
- 4 Tenant compte des différentes parties rencontrées, le comité estime que la formation en gestion hôtelière nécessiterait plus de pratique dans tous les métiers de l'hôtellerie, pas juste en cuisine. En ce moment, la formation est trop théorique.
- 5 Bien que formant à des métiers amenés à collaborer, peu de synergies sont constatées entre les deux sections. Le comité et les acteurs rencontrés estiment que les deux métiers sont liés et qu'il serait avantageux d'incorporer des aspects de chacun dans les différents programmes. Le tourisme a besoin d'hébergeurs compétents et ces derniers augmentent leur taux de remplissage par des dynamismes d'acteurs touristiques publics et privés. Le développement de visites, conférences, déplacements communs (en totalité des 2 sections ou en sous-groupes) seraient un plus.
- 6 Le comité a constaté que les méthodes pédagogiques utilisées sont très classiques et traditionnelles et très peu d'utilisation des nouvelles technologies n'est faite.

- 7 Des enseignants de langues tiennent compte des métiers visés par la formation pour nourrir leurs enseignements. Une coordination entre ces activités d'apprentissages existe. Le comité note néanmoins que l'établissement n'a pas défini de niveaux en langues à atteindre à la sortie des études. Le TOEIC permet aux étudiants qui le passent d'avoir une dispense.

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

- 8 Le comité a constaté une charge de travail importante des étudiants due à un manque de coordination organisée de l'équipe enseignante.
- 9 En gestion hôtelière les conditions, par exemple la charge de travail importante des étudiants, ne sont pas réunies pour permettre une gestion du temps idéale nécessaire à la bonne réussite du TFE.

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

- 10 Un travail de révision des fiches UE a été réalisé pour permettre une objectivation des critères d'évaluation continue.
- 11 La formule « travail de groupe » pour les TFE ne permet pas d'évaluer individuellement le travail et les compétences des étudiants. Ceci est d'autant plus gênant dans le cas d'un travail de fin d'étude professionnalisant.

RECOMMANDATIONS

- 10 Repenser le ratio travail de groupe/travail individuel afin de mieux développer les capacités inhérentes du niveau 6 du cadre francophone de certifications.
- 11 En MTL, repenser le TFE et son cahier des charges pour permettre à l'étudiant de démontrer sa professionnalisation et ses capacités d'analyse, dans un aspect d'un métier futur possible non limité à la seule création d'un voyage.
- 12 Développer des actions afin de permettre des synergies entre les deux bacheliers.
- 13 Explorer et privilégier un enseignement plus actif de la part de l'étudiant, incorporant l'*e-learning*.
- 14 Définir, en langues, les niveaux à atteindre à la sortie des études
- 15 Faciliter la coordination entre enseignants pour réduire la charge de travail des étudiants et pour faciliter l'aboutissement de leur TFE.

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 Les attributions des activités d'apprentissage aux différents enseignants ont été redistribuées par la direction précédente sans concertation avec ces derniers. Ceci a entraîné des situations compliquées tant pour les enseignants que pour les étudiants. A titre d'exemple des compétences d'enseignants restent mal utilisées et des étudiants manquent de formation dans certains domaines. Le bien être est une dimension importante des ressources humaines et demande à être renforcé.
- 2 La formation continue des enseignants ne fait l'objet d'aucun plan ce qui ne les aide pas à se tenir au courant des dernières tendances du secteur.

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

- 3 Les bâtiments ont été conçus dans les années 50 et sont donc peu adaptés aux normes actuelles ce qui est sources de dysfonctionnements (chauffage, matériel pédagogique). La HE n'est pas propriétaire de ceux-ci.
- 4 La bibliothèque semble bien fournie mais le comité regrette l'absence actuelle de ressources électroniques.
- 5 La plateforme pédagogique numérique est utilisée mais une formation à son utilisation n'a pas été organisée ce qui limite son usage et application.

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

- 6 Une politique de soutien des étudiants est constatée et différents services sont à leur disposition : le service social de la Haute École, l'aide à la réussite et un soutien de Psycampus de l'ULB.
- 7 Un système de tutorat est mis en place et est apprécié des étudiants. Le tutorat semble spécialement bien fonctionner du fait que les étudiants du bloc 2 sont rémunérés pour leur travail comme tuteurs des étudiants en bloc 1.

- 8 Un service d'aide aux étudiants aux besoins spécifiques existe également. Les étudiants qui en ont bénéficié ont la possibilité d'évaluer ce service.
- 9 Les dysfonctionnements administratifs ont été source d'iniquité auprès des étudiants (validation des PAE, conditions de finançabilité). Ces problèmes identifiés sont en cours d'amélioration.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 10 Il n'y a pas de collecte ni d'analyse de données dans le cadre du pilotage du programme ou de son efficacité, en dehors des évaluations de l'AEQES.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre de manière participative la réorganisation démarrée des attributions des enseignements aux enseignants en fonction de leurs compétences et souhaits.
- 2 Mettre en place un plan de formation continue et l'intégrer dans la charge de travail reconnue des enseignants.
- 3 Réfléchir avec les autres sections MTL en FWB pour acheter ensemble des droits d'accès aux revues spécifiques au secteur touristique (*Espaces, Tourisme et Loisirs*), électronique ou non, afin de rendre la bibliothèque plus performante et de stimuler l'incorporation de la recherche dans le cursus. (N.B. Des revues sont gratuites et en ligne : *Mondes du tourisme, Via, Téoros*).
- 4 Identifier et mener une analyse sur l'identification des données nécessaires pour lancer un programme de collecte et d'analyse de données concernant le pilotage et l'efficacité des programmes au service de l'amélioration continue.

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 responsabilité de l'autoévaluation des programmes a reposé quasi exclusivement sur une seule personne ce qui rend difficile la mise en œuvre d'une démarche qualité qui se doit d'être concertée, participative et co-construite. La direction actuelle n'a pas fait du développement de la démarche qualité une priorité. Néanmoins, le comité a pu constater la collaboration d'une poignée d'enseignants.
- 2 Cette évaluation a visiblement été l'occasion de se concerter, de stimuler des discussions et d'initier une série de changements. Le comité s'en réjouit.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 3 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 étaient réalistes et franches.
- 4 Une des opportunités pourrait être la fusion envisagée, projet porté par la direction, dans le cadre de ses attributions. Cette fusion faisant suite à des années de crise de gouvernance, il ne faudrait pas que cette opportunité soit perçue par les acteurs concernés comme une menace éventuellement démotivante.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 La vision globale de la HE à moyen et long terme n'est pas apparue au comité lors des échanges avec les autorités de l'établissement.
- 6 Dans le document d'autoévaluation, l'établissement a cependant établi un plan d'action priorisé et réalisé dans un but d'amélioration de la qualité de son programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite la direction à profiter des dynamiques liées aux démarches d'autoévaluation pour mettre en œuvre un plan d'action s'articulant autour des documents stratégiques à élaborer.
- 2 Le plan d'action reprend des pistes mais mériterait d'être plus formalisé en intégrant des critères de priorités et d'être validé par la hiérarchie pour être habité.
- 3 Assurer une communication transparente sur le processus de fusion auprès des différentes parties prenantes afin de minimiser les perceptions négatives de celle-ci.

Conclusion

Le comité d'experts a pu constater que la situation de crise dans laquelle se trouve la Haute École Lucia de Brouckère, ainsi que le projet de l'actuelle équipe de direction provisoire en place – principalement orientée sur les aspects opérationnels de la future fusion avec un autre établissement et sur une gestion quotidienne à court terme – ne semblent pas permettre la mise en œuvre d'une véritable politique qualité au sein de l'école.

Celle-ci est malheureusement perçue, à l'exception de quelques enseignants très engagés, comme une démarche obligatoire à peu de valeur ajoutée.

La définition d'objectifs stratégiques et opérationnels et d'un plan d'action concertés, en accord avec la stratégie inhérente au projet de fusion pourrait pourtant constituer un outil intéressant pour l'amélioration du quotidien des équipes pédagogiques et administratives de l'école, qui pourraient ainsi partager et valoriser dans le cadre d'un projet commun et transversal, leur savoir-faire et leur bonne volonté individuelle, au bénéfice également d'une fusion positive.

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

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



M. Bernard ANDRIES
Directeur

Nom et signature du
coordonnateur de l'autoévaluation



Mme Catherine MEYFROID
Coordinatrice qualité
institutionnelle

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