



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

**Evaluation du cursus
« Gestion des transports et logistique d'entreprise »
2013-2014**

RAPPORT FINAL DE SYNTHÈSE

Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa)

Comité des experts :

M. Bart JOURQUIN, président

M. Romain COLLART, M. Marc FOURNY, M. Murray LAPAN,

Mme Elly THEUNISSEN-MAESSEN, M. Alfons VAN ZELE

23 juin 2014

INTRODUCTION

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2013-2014 à l'évaluation du cursus « Gestion des Transports et Logistique d'Entreprise ». Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 30 et 31 janvier 2014 à la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), pour procéder à l'évaluation de cette formation. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport d'autoévaluation rédigé par l'entité, et à l'issue de leurs entretiens et des observations qu'ils ont pu faire *in situ*.

En prologue, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les responsables académiques de même que les enseignants, le personnel administratif et technique et les étudiants, anciens et actuels, qui ont accordé de l'importance et du temps à cette auto-évaluation, puis évaluation externe, en participant aux entretiens et en témoignant avec rigueur et éthique de leur expérience. Les experts ont également particulièrement apprécié la rencontre avec des représentants du monde professionnel. Les membres du comité ont donc pu travailler dans les meilleures conditions possibles de liberté intellectuelle et tiennent à souligner qu'ils se sont collectivement et individuellement enrichis au contact des pratiques et des réflexions menées dans cette formation.

L'objectif du présent rapport est :

- 1° de faire un état des lieux, pour le programme évalué, des forces et faiblesses que les experts ont cru pouvoir identifier et
- 2° de proposer des recommandations, eu égard à ces constatations, pour aider l'entité à construire son propre plan d'amélioration.

Il reprend la structure de la *Liste de référence des indicateurs*, sur laquelle l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation¹.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- les programmes et approches pédagogiques ;
- les ressources humaines et matérielles ;
- les relations extérieures et services à la collectivité ;
- la démarche qualité, la gouvernance et la stratégie.

¹ L'année 2013-2014 est une année de transition au niveau du référentiel d'évaluation: les établissements ont eu le choix entre la liste de référence des indicateurs (référentiel en vigueur jusqu'alors) et le nouveau référentiel AEQES, publié en 2012, qui sera d'application pour tous en 2014-2015.

PRESENTATION DE L'INSTITUTION

L'Institut Supérieur de Formation Economique du Centre (ISFEC), basé à La Louvière, a été créé en 1988, et comportait alors deux sections, « Marketing » et « Tourisme ». Fin des années 90, y sont adjointes deux autres sections, « Gestion hôtelière » et « Gestion des transports et logistique d'entreprise ». En 1996, l'ISFEC rejoint la Haute École Roi Baudouin (HERB) localisée à Mons.

L'année académique 2009-2010 voit la fusion des trois Hautes Écoles hainuyères appartenant au réseau libre – Haute École Charleroi-Europe, Haute École Libre du Hainaut Occidental et Haute École Roi Baudouin – en une nouvelle entité, la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa). Celle-ci assure la formation initiale de plein exercice en diplômant des bacheliers professionnalisants et des masters, et se décline désormais en sept catégories : agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique. Seize implantations différentes accueillent les formations.

CHAP 1^{er} : Les programmes d'études et les approches pédagogiques

1. Le comité a pu clairement identifier un gestionnaire de programme qui soit au fait de la discipline de la logistique et du transport. La présence de cette maille intermédiaire entre le directeur de catégorie et les enseignants dote l'entité d'un atout important pour coordonner au mieux son enseignement.
2. Le programme « Gestion des transports et logistique d'entreprise » est unique dans la région et répond clairement à un besoin socioéconomique, identifié parmi les pôles de compétitivité du Plan Marshall au sein de la Région wallonne. Dans ce contexte, le comité est convaincu qu'il est bien ancré dans le tissu régional. Les dimensions subrégionale et internationale du programme sont toutefois assez faibles.

Recommandation : Le comité incite l'établissement à intégrer davantage et de manière systématique la dimension nationale et internationale dans le contenu de son programme et de ses méthodes pédagogiques.

3. Le programme est varié, et répond à la grille horaire minimale. Il est dispensé par un corps professoral reconnu comme compétent.
4. Malgré le fait que le volume horaire accordé aux stages ne dépasse pas le minimum prescrit par la grille, ces derniers contribuent de manière substantielle à la traduction pratique des apprentissages et à l'autonomisation des étudiants. Cela est notamment permis par l'attention particulière prêtée à la conception du stage et à son accompagnement ainsi que son couplage fréquent avec le travail de fin d'études. Notons toutefois que tous les enseignants sont sollicités pour l'encadrement, mais que tous ne s'y impliquent pas de la même manière.
5. La formation est dispensée à un petit nombre d'étudiants, ce qui assure un encadrement personnalisé. S'il ne fait aucun doute que les petits groupes d'étudiants constituent un atout pédagogique, il faut toutefois veiller à ne pas se laisser enfermer dans un confort et une logique sous-régionale. Ce risque est accentué par le fait que les entreprises qui se situent dans les environs présentent la capacité nécessaire pour accueillir le petit nombre d'étudiants stagiaires. Ces derniers sont donc peu incités à aller voir plus loin...
6. Le travail de traduction du référentiel de compétences en activités d'apprentissage est entamé et les équipes semblent conscientes de l'opportunité qu'il représente. Un travail important reste toutefois à effectuer.

Recommandations :

Le comité encourage l'établissement à établir rapidement un plan d'action concret qui vise à poursuivre, au-delà de l'échéance formelle de juin 2014, ce travail important en concertation avec le monde professionnel et les autres Hautes Écoles qui enseignent la logistique.

Le comité recommande également d'intégrer plus de pratique dans les cours et ce, le plus tôt possible dans le programme.

Afin de favoriser l'acquisition de compétences logistiques et transversales, il conviendrait de planifier, dans les cours du nouveau programme, des approches pédagogiques orientées vers la pratique individuelle et en équipe comme les études de cas, les simulations, couplées avec une séquence de cours qui facilite l'appropriation des connaissances et l'intégration des

compétences. Dans cette optique, le comité recommande de porter une attention plus prononcée aux soft skills. Cela n'implique pas nécessairement la création d'un cours nouveau, mais plutôt de mener une réflexion sur la manière d'intégrer les aspects humains du management dans les cours existants.

7. Plus de 25 % (564 heures) des cours sont actuellement dispensés conjointement aux sections « Gestion des transports et logistique d'entreprise » et « Marketing », ce qui ne satisfait pas toujours les étudiants, qui ont parfois du mal à s'identifier à un cursus dans ces cours généraux. L'implémentation prochaine du nouveau référentiel de compétences rend ainsi plus évidente la nécessité de différencier le contenu de certaines parties des cours communs aux deux formations. Le comité souligne ainsi l'importance de renforcer, là où c'est pertinent, les liens entre le contenu des cours généraux et le domaine de la logistique, ce qui permettra de mieux cibler les compétences du nouveau programme.
8. L'établissement a décidé, à juste titre, de consacrer des ressources importantes à l'enseignement des langues, ce qui traduit la compréhension de l'importance de ces dernières dans la future profession des diplômés. Cependant le bénéfice résultant de cet investissement est inférieur aux attentes des (anciens) étudiants et du monde professionnel.

Recommandations : Parmi les pistes à examiner, le comité suggère de définir le niveau à atteindre en langues étrangères en milieu et en fin de cycle, de réfléchir à la manière d'intégrer l'apprentissage des langues dans l'ensemble des activités du programme et de reconsidérer les méthodes pédagogiques, en ce compris d'évaluation, afin de différencier l'apprentissage en fonction du niveau des (groupes) d'étudiants à l'entrée. Le niveau atteint en fin de cycle pourrait également être joint aux documents annexes fournis avec le diplôme.

9. Le comité a apprécié toutes les opportunités saisies de pouvoir utiliser les outils proposés par, par exemple, le Forem logistique ou Technofutur Charleroi. Cette démarche proactive permet d'offrir aux étudiants la possibilité de se familiariser avec des outils de pointe que l'établissement ne pourrait pas acquérir par ailleurs.
10. Le programme et la section ne présentent actuellement aucun lien avec la recherche.

Recommandation : Le comité considère qu'il serait important d'assurer une veille sur l'évolution de la recherche et des métiers dans le secteur à travers, par exemple, la participation du corps professoral à la formation continue et à des congrès scientifiques et professionnels. Les moyens associés (temps, budgets) devraient être dégagés en conséquence.

11. Le comité souligne les bonnes politiques de soutien à la réussite, d'aide sociale et d'aide à l'intégration professionnelle qui sont proposés à tous les étudiants. Il salue le taux d'emploi très élevé parmi les étudiants diplômés qui sortent de la formation.
12. Au-delà des intitulés de cours repris dans la grille horaire minimale, la manière de décrire les contenus de cours n'est pas formalisée et la liberté est laissée à chacun de déterminer les contenus de son enseignement, sans concertation ni processus d'approbation par le coordonnateur de section. Cela peut entraîner, au sein du programme, des doublons et des lacunes. De plus, la cohérence de la progression dans la matière, ainsi que les liens entre les matières et la logistique ne sont pas toujours évidents.

Recommandation : Le comité invite l'établissement à veiller à concilier la nécessaire coordination et l'autonomie pédagogique des enseignants en vue de renforcer la cohérence de l'ensemble du programme et éviter les redondances et les manquements.

13. La petite taille des cohortes ne permet pas d'assurer la viabilité à long terme du programme. Le comité encourage l'établissement à poursuivre et intensifier les efforts engagés par rapport au recrutement.

Recommandations :

Il paraît important d'élargir le bassin géographique visé, de clarifier l'image et l'identité de la Haute École et d'adopter une politique de communication partagée et portée par l'ensemble du personnel et par les étudiants.

Dans cet esprit, il s'agirait d'augmenter la présence de l'établissement sur Internet et se positionner dans des moteurs de recherche de façon à faciliter les recherches des futurs étudiants. Cela permettrait également de mieux cibler l'étudiant qui se repositionne suite à un changement d'orientation ou de programme.

14. Les contacts avec les milieux professionnels sont une source certaine de valeur ajoutée qui permet de suivre l'évolution rapide du monde de la logistique et de faire évoluer le programme. L'importance de cette dernière opportunité semble être sous-estimée et, par conséquent, insuffisamment exploitée par l'établissement.

Recommandation : Le comité invite l'ensemble du personnel enseignant à multiplier et à rendre systématique les contacts avec des anciens, des entreprises partenaires dans les stages et des acteurs du monde de la logistique – et ce, au-delà de la région. Ce réseau devrait être exploité dans une optique d'amélioration continue du programme.

15. Le comité a constaté un manque de formalisation des critères d'évaluation, alors qu'ils permettraient au processus d'évaluation de valider les objectifs du programme. Les évaluations des acquis d'apprentissage des étudiants sont déterminées par chaque enseignant, de manière indépendante, et ne sont pas basées sur des critères explicites, communiqués et connus des étudiants. La notion d'ECTS, et en particulier le lien entre pondération et charge de travail, semble peu connue des étudiants

16. Dans une approche qualité, le comité considère qu'il est important d'éviter que l'étudiant n'évolue dans un système d'évaluation au sein duquel les notes obtenues dans une matière « compensent » un manque dans une autre matière et ce alors qu'il est amené à atteindre des niveaux de compétence fixés et communiqués à l'avance pour chaque matière.

Recommandation : Le comité recommande de profiter de la révision du programme pour clarifier le niveau de compétences à atteindre, ce qui facilitera la définition des critères d'évaluation et de s'assurer de la qualité des acquisitions de compétences.

CHAP 2 : Les ressources humaines et matérielles

Ressources humaines

1. Le comité salue l'enthousiasme, l'implication et la grande disponibilité des équipes pédagogiques rencontrées. Il s'interroge cependant sur la charge de travail importante, et parfois bénévole, qui repose sur les épaules de certains membres du personnel et il questionne la pérennité d'un tel système.
2. La convivialité est citée spontanément par tous les intervenants comme une force de l'établissement.
3. Le comité a noté la bonne politique d'accueil et de soutien aux nouveaux étudiants et enseignants. Les services aux étudiants offrent de larges plages d'ouverture et sont accessibles sur demande en dehors de celles-ci.
4. La petite taille des équipes permet d'assurer une concertation informelle ainsi qu'une grande souplesse et de la réactivité dans le fonctionnement quotidien de l'établissement.
5. L'établissement n'incite pas suffisamment les enseignants à suivre des formations continues leur permettant d'élargir leur champ de compétences et ce, alors qu'un budget reste disponible.
6. Le comité constate l'absence d'entretien de fonctionnement des enseignants qui devrait être un outil d'amélioration continue.

Recommandation : Le comité considère que le confort assuré par la petite taille des équipes ne devrait pas être un prétexte à ne pas pousser plus avant la formalisation des processus tels que la création-modification de cours, la définition des critères d'évaluation des apprentissages des étudiants, mais également l'évaluation des programmes et des cours et la mise en place d'entretiens de fonction des enseignants.

Ressources matérielles

7. Des améliorations notables ont été apportées au bâtiment : lieu de convivialité pour étudiants, cafétéria avec une dimension sociale innovante, parking accessible pour les étudiants. Bien que certaines parties du bâtiment aient été rafraîchies, d'autres pans nécessitent encore des travaux, notamment au troisième étage. Le comité constate également que le bâtiment n'est pas accessible aux personnes à mobilité réduite.

Recommandations : Le comité suggère à la direction de la HELHa de soutenir les efforts d'amélioration du bâtiment entrepris par la direction du site visité afin que le lieu d'enseignement soit plus agréable. Le troisième étage, notamment, nécessite une attention particulière en termes de rénovation.

Le comité suggère également à la direction de vérifier la conformité du bâtiment aux différentes normes en vigueur.

8. Le renouvellement du parc informatique est en cours et semble répondre aux attentes. De plus, l'acquisition d'un matériel audio pour les cours de langues satisfait enseignants et étudiants.
9. Le comité constate que les étudiants ont un accès illimité aux ressources Wi-Fi.

Recommandation : Le comité suggère de se pencher sur la question de l'accès illimité et non scolaire des étudiants aux ressources réseau Wi-Fi et ce, afin d'éviter la saturation du réseau

10. La généralisation de l'utilisation de l'outil Claroline a été unanimement appréciée et la plateforme est devenue un outil incontournable. Les enseignants semblent toutefois l'utiliser de manière différente et n'exploitent pas tous l'ensemble des outils proposés. Parallèlement à cette plateforme, une page « Facebook » est également utilisée pour communiquer de manière informelle avec les étudiants.

Recommandations :

Le comité conseille d'harmoniser la manière d'exploiter l'outil Claroline qui pourrait, en outre, offrir davantage d'utilité.

Les objectifs de l'utilisation de Facebook devraient être clarifiés.

11. Le comité constate une faiblesse des ressources documentaires spécifiques au transport et à la logistique au sein de la bibliothèque.

Recommandations :

Le comité suggère qu'un responsable des achats soit désigné pour la section « Gestion des transports et logistique d'entreprise » et réalise la veille documentaire, y compris pour les ouvrages en langues étrangères.

Il suggère également d'élargir, de manière plus formelle, la plage d'ouverture de la bibliothèque.

CHAP 3 : Les relations extérieures et le service à la collectivité

1. Les relations entretenues avec les autres Hautes Ecoles qui dispensent le même programme avaient été formalisées par l'existence de l'initiative ponctuelle COPHELOG. Ceci témoigne d'une volonté de coopération, permettant de mettre en commun des ressources et de promouvoir l'image de la logistique.

Recommandation : Le comité recommande de capitaliser sur les acquis récoltés lors de l'expérience COPHELOG (à prolonger ou élargir ?) afin de renforcer les synergies avec les autres Hautes Ecoles qui proposent le même programme, d'élargir l'horizon des étudiants via des échanges et d'actualiser les programmes.

2. Le taux de mobilité des enseignants et des étudiants est reconnu comme étant particulièrement faible, ce qui est en contradiction avec les besoins des métiers de la logistique.

Recommandation : Le comité encourage l'établissement à saisir le problème à bras le corps et à prendre les initiatives nécessaires en la matière. La nouvelle mouture du programme Erasmus (Erasmus +) peut constituer une aide importante pour l'établissement dans le but de stimuler la mobilité des étudiants et professeurs.

CHAP 4 : La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

1. Une grande volonté d'amélioration continue se traduit de manière évidente à travers différentes initiatives telles que :
 - les groupes d'amélioration mis en place suite à l'évaluation du programme « Marketing » par l'AEQES ;
 - le bouclage de la démarche qualité via la confrontation des résultats obtenus par les actions d'amélioration et aux résultats d'enquêtes de satisfaction ;
 - la cellule qualité mise en place depuis 2010 et son soutien aux différentes sections.
2. L'identité de la Haute Ecole via, par exemple, son appellation et ses logos, ainsi que celle de la section, devrait toutefois être unique et portée par tous, et ce afin de rayonner efficacement au-delà de la région de La Louvière.

Recommandation : Le comité recommande à la direction de la HELHa de poursuivre l'accompagnement au changement, entrepris depuis la création de la HELHa, il y a 5 ans déjà.

3. Le rapport d'autoévaluation fait état de cinq axes stratégiques bien identifiés. Le comité constate que la traduction de ces cinq axes en un plan qui en détermine les actions, les échéances et les responsabilités à court, moyen, et long terme est encore à faire.

Recommandation : Le comité encourage la Haute Ecole à mettre en œuvre son plan stratégique dans les meilleurs délais.

CONCLUSION

La section « Transport et Logistique d'entreprise » de la Haute École dispose d'un programme original, bien inscrit dans les priorités industrielles de la région dans laquelle elle est implantée. Ce programme est porté par une équipe enseignante motivée et compétente. Malgré ces atouts, l'établissement doit faire face à un déclin du nombre d'étudiants, insuffisant pour pérenniser la section. Pour relever ce défi, il devra réaliser un travail de fond sur la définition de l'identité et de l'image de cette dernière au sein de la HELHa afin d'élargir la zone géographique dans laquelle elle est reconnue. Un renforcement de l'ouverture d'esprit à la dimension internationale du métier sera également nécessaire.

Le comité des experts engage la section à continuer sur la voie qui a été ouverte à l'occasion de cet exercice qualité, en concrétisant le plan d'action déjà établi en interne et en l'enrichissant par les recommandations formulées dans le présent rapport.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">⇒ Démarche qualité bien ancrée dans le fonctionnement de l'établissement et volonté généralisée d'amélioration continue.⇒ Implication et disponibilité d'une équipe pédagogique enthousiaste.⇒ Gestionnaire de programme bien identifié et reconnu par les partenaires extérieurs.⇒ Programme unique dans la région, répondant aux besoins, et à la sortie duquel les étudiants trouvent rapidement un emploi.	<ul style="list-style-type: none">⇒ Manque d'intégration de l'apprentissage des langues étrangères dans les différentes activités d'apprentissage et l'absence de définition claire des niveaux à atteindre en langues.⇒ Nécessité de clarification de l'image et de l'identité de l'établissement.⇒ Différenciation insuffisamment marquée entre les cours dans les programmes « Marketing » et « Gestion des transports et logistique d'entreprise ».⇒ Manque d'encouragement et d'aide à la mobilité des étudiants et enseignants ainsi qu'à l'ouverture au monde.

Opportunités et risques

Opportunités :

- ⇒ La demande actuelle du marché de l'emploi, y compris dans la région.
- ⇒ Le développement de plusieurs plateformes logistiques dans le Hainaut.

Risques :

- ⇒ La mauvaise perception des concepts « logistique » et « transport » auprès du public.
- ⇒ La méconnaissance et l'image réductrice des métiers auprès des jeunes.

Recommandations

- Mettre rapidement en place des actions visant à augmenter sensiblement le nombre d'étudiants inscrits.
- Elargir le périmètre réflexif à une dimension suprarégionale, et même internationale.
- Aligner les activités d'apprentissage sur des référentiels de compétences solides et partagés.
- Mobiliser des ressources pour la mise en œuvre du plan stratégique.
- Finaliser la rénovation des bâtiments.
- Profiter de la révision du programme pour clarifier le niveau de compétences à atteindre et définir de manière précise les critères d'évaluation afin d'assurer la qualité des acquis de l'apprentissage. Ces niveaux et ces critères doivent être formalisés et correctement communiqués aux étudiants.
- Assurer une plus grande cohérence des enseignements et une meilleure progression dans les matières.
- Généraliser les approches pédagogiques orientées vers la pratique individuelle et en équipe.
- Continuer à renforcer les liens avec les milieux professionnels.

Droit de réponse de l'établissement évalué

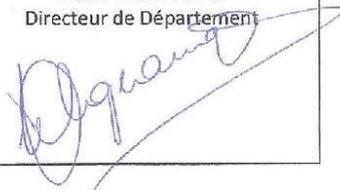
Commentaire général éventuel :

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

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond

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

Xavier DELGRANGE
Directeur de Département



Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
de l'autoévaluation

Virginie KLON
Coordonnatrice de l'auto-évaluation



¹ Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.