



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Management de la logistique

Haute École Louvain-en-Hainaut
(HELHa)

Murray LaPan
Isabelle Pouliquen

02.12.2022

Table des matières

Management de la logistique : Haute École Louvain-en-Hainaut.....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	7
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité	11
Conclusion générale.....	14
Droit de réponse de l'établissement	15

Management de la logistique : Haute École de Louvain-en-Hainaut

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 de suivi du cursus « Management de la logistique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, M. Murray LAPAN et Mme Isabelle POULIQUEN, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 26 novembre 2018 à la Haute École Louvain-en-Hainaut pour évaluer le bachelier en Management de la logistique. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Management de la logistique, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2014¹ ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité²

- Murray LaPan, expert pair
- Isabelle Pouliquen, experte en gestion de la qualité

¹ Disponible sur http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=361 (consulté le 23 novembre 2018).

² Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm?theSubject=148&name= (consulté le 23 novembre 2018)

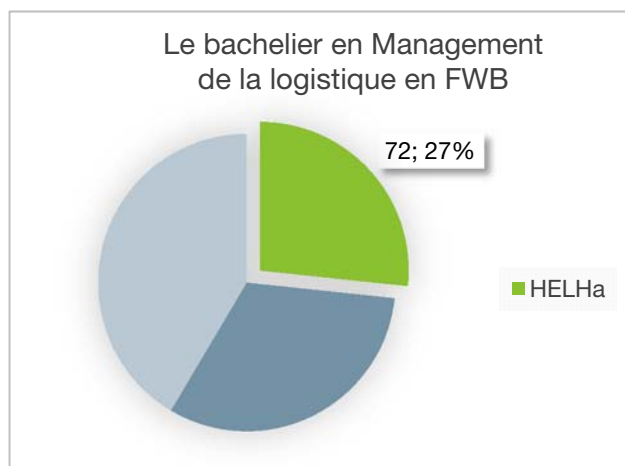
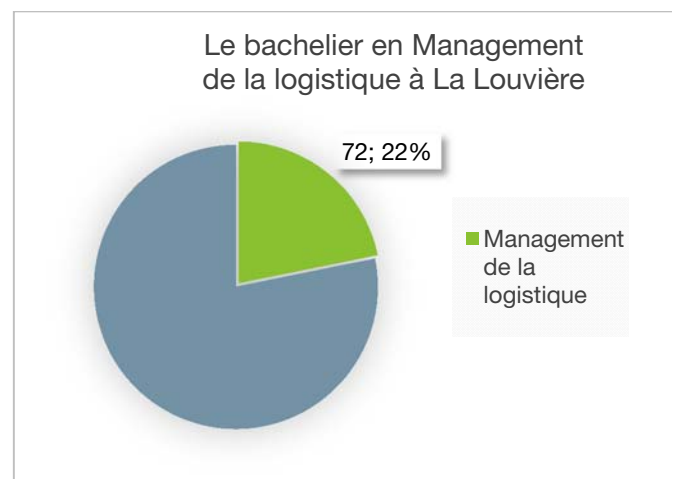
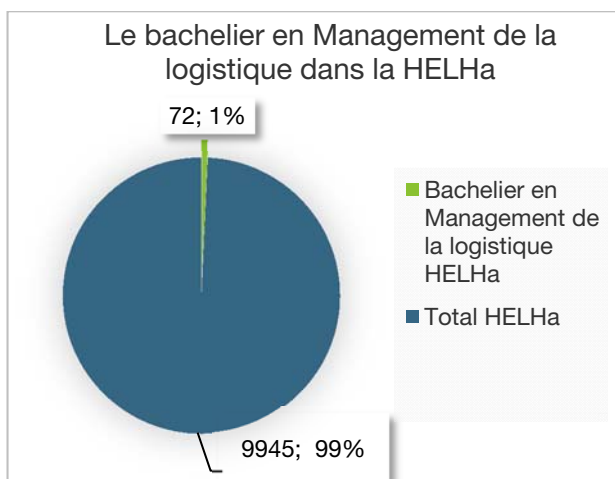
Présentation des établissements et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), créée en 2009, est issue de la fusion de trois établissements (la Haute École Charleroi-Europe, la Haute École libre du Hainaut Occidental et la Haute École Roi Baudouin). Son siège social et administratif est à Mons.

La HELHa comporte sept catégories : agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique ; les enseignements pouvant être de type court ou long. Ces catégories sont composées de 27 départements et se répartissent en 16 implantations (dont le siège central) principalement situées dans la province du Hainaut. La section Management de la logistique est organisée sur une implantation située à La Louvière.

Cette section relève de la catégorie économique. Outre ce bachelier, la catégorie économique de la HELHa organise les bacheliers Assistant(e) de direction, en Comptabilité, en Informatique de gestion, en Management du tourisme et des loisirs, en Management hôtelier, en Marketing et en Relations publiques.

En 2017-2018, le bachelier en Management de la logistique, objet du présent rapport, était fréquenté par 72 étudiants et étudiantes, ce qui représente moins d'un pourcent de la HELHa, 22% de la population étudiante de La Louvière et 27% des étudiants inscrits dans un bachelier en Management de la logistique en Haute École en Fédération Wallonie-Bruxelles³.



³ Source : compilation des données des dossiers d'avancement et base de données SATURN (ARES)

Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

a. L'organisation et les ressources humaines

Depuis la visite du comité des experts, lors de l'évaluation initiale, la HELHa a dû conjuguer avec certains changements tant sur le plan organisationnel qu'au niveau de la gestion des ressources humaines.

La HELHa fait maintenant partie du Pôle Hainuyer qui regroupe l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur situées sur le territoire de la province de Hainaut, de toutes les formes d'enseignement (Universités, Hautes Écoles, Écoles Supérieures des Arts et Établissements de Promotion sociale). Le Pôle hainuyer est l'un des cinq Pôles académiques mis en place, au côté de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES), par le décret du 7 novembre 2013 redéfinissant ainsi le paysage de l'Enseignement supérieur en Communauté française de Belgique et l'organisation académique des études (ou décret « Paysage »).

Depuis 2016, le Directeur du Département doit désormais partager son temps de travail entre La Louvière et Montignies. En septembre 2018, un nouveau coordonnateur de section est entré en fonction suite au départ à la retraite de l'ancien professeur et coordonnateur de la section logistique qui avait occupé ce poste de nombreuses années. L'équipe d'enseignants et de professionnels du département est actuellement composée de 29 enseignants (dont 19 interviennent dans la section logistique) et six professionnels/experts extérieurs.

Depuis 2014, la Haute École s'est dotée d'un plan stratégique comprenant 7 axes avec l'ambition de devenir un acteur de référence de l'Enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles pour la formation de professionnels. La Haute École a aussi développé l'outil IPSCA⁴ qui se veut un instrument de diagnostic et de pilotage basé sur le plan stratégique où chaque département est invité à se positionner sur ces axes et établir un diagnostic de ses actions. La direction, l'équipe pédagogique et les étudiants ont déjà réalisé deux analyses IPSCA, et ce, à deux années d'intervalles.

b. Le décret « Paysage » et le programme

Par souci de respect des exigences de la réforme du paysage de l'Enseignement supérieur adoptée le 7 novembre 2013 en Fédération Wallonie-Bruxelles, beaucoup d'efforts ont été déployés par la Haute École pour adapter le programme de logistique.

Dans un premier temps, sur la base du profil professionnel élaboré par le Conseil Supérieur Économique, les cours ont été élaborés par compétences. Ayant comme priorité la cohérence pédagogique du programme, chaque cours de la formation a été revu, adapté et redéfini en Activités d'Apprentissages (AA) et en Unités d'Enseignement (UE). Le nombre de crédits ECTS⁵ ainsi que le nombre d'heures de cours accordé à chaque AA ont donc été modifiés au besoin et les AA ont été regroupées en UE en fonction des acquis d'apprentissage visés. Suite au travail effectué par le Coordinateur de section et aux différentes consultations réalisées, la Direction et les membres de la Coordination pédagogique ont élaboré une nouvelle grille de formation adaptée aux exigences professionnelles et celle-ci est entrée en vigueur lors de la rentrée académique 2017 pour les trois blocs.

⁴ IPSCA pour Individuel – Procédures - Systématique & Collaboratif – Amélioration continue

⁵ ECTS : *European Credit Transfer Scale* (système européen de transfert et d'accumulation de crédits)

De plus, en septembre 2016, suite à une représentation des différentes Hautes Écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles, la section «Gestion des transports et logistique d'entreprise» a changé de nom pour s'intituler désormais «Management de la logistique».

Un master de spécialisation en transport et logistique est offert à l'ULB depuis l'année académique 2016-2017. Par ailleurs, l'enseignement de promotion sociale organise un bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise (en 2017-2018, deux établissements offraient cette formation : PROMSOC supérieur Mons Borinage et l'École de commerce et d'informatique à Liège). Ces programmes n'entrent pas dans l'évaluation de suivi organisée par l'AEQES en 2018-2019.

c. Les étudiants

Le nombre de diplômés a connu une baisse significative pour atteindre un creux en 2013-2014 avec seulement 7 diplômés, et ensuite remonter à 17 en 2016-2017. Depuis 2014-2015, le nombre d'inscriptions en première session se stabilise en moyenne autour de 33 étudiants. Il faudra attendre pour voir les effets sur le taux de diplomation du changement de nom du programme en « Management de la logistique » survenu en 2016, de l'adoption à la HELHa de la nouvelle grille en 2017 et de son implantation la même année.

La perte d'élèves entre le Bloc 1 et le Bloc 3 se situe en moyenne à environ 40% depuis 2013-2014. Ce niveau peut sembler élevé, mais peut s'expliquer en partie avec l'ouverture des programmes depuis l'adoption du décret « Paysage ».

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le calendrier et le plan de suivi des recommandations des experts remis à l'AEQES après l'évaluation initiale ont été adoptés en décembre 2014 par le Directeur-Président, le Directeur de catégorie et le Directeur de catégorie adjoint, la Coordination de la commission et la Coordination Qualité de la HELHa. Ce plan d'action initial était structuré selon cinq axes d'actions prioritaires :

- **Axe 1 : Ressources**
- **Axe 2 : Langues**
- **Axe 3 : Cohérence pédagogique**
- **Axe 4 : Partenariat anciens et professionnels**
- **Axe 5 : Communication externe / Image de l'école**

La HELHa a accueilli sa première évaluation externe pour la section Marketing en 2010. Puisqu'un certain nombre des éléments pointés dans le rapport final de synthèse (RFS) « logistique » ne concernaient pas que la seule section Logistique mais l'intégralité de l'établissement, la Haute École a trouvé opportun d'étendre les efforts d'amélioration continue à l'ensemble des sections présentes sur le site.

Axe 1 : Ressources

Malgré la bonne volonté et tous les efforts entrepris par la Haute École, il demeure que la structure vieillissante du bâtiment occasionne plusieurs problèmes irritants sur les utilisateurs des lieux. La majorité des personnes rencontrées par le comité ressentent toujours de grosses insatisfactions sur plusieurs éléments :

- certains locaux sont défraîchis et ont besoin de rénovation ;
- le chauffage n'est pas suffisant étant donné le type de structure ;
- la bibliothèque n'est pas accessible car il n'y a pas de ressource compétente pour la gérer ;
- pas de possibilité d'accès au Créalab puisque la bibliothèque est fermée ;
- peu d'accès aux étudiants pour des locaux leur permettant de faire des rencontres d'équipe ;
- le Wifi reste encore difficilement accessible et son utilisation est donc limitée dans les cours.

Une partie de la qualité de l'enseignement est influencée aussi par des éléments extérieurs au contenu du cours lui-même. En ce qui concerne la Haute École, les infrastructures vieillissantes, l'inefficacité du Wifi, l'inaccessibilité de la bibliothèque, la pénurie de lieux pour la possibilité de travailler en équipe sont autant d'éléments contraignants qui peuvent avoir malheureusement un effet négatif sur les apprentissages. Il est évident que pour effectuer adéquatement ses tâches, l'élève a besoin d'un environnement adapté à ses besoins.

La Haute École travaille avec les ressources financières dont elle dispose et doit poursuivre la recherche de financement tout en poursuivant ses efforts afin d'amenuiser certains irritants en attendant des changements de locaux qui sont maintenant prévus pour 2025. Plus on se rapprochera de cette date, plus les investissements risquent de diminuer. Il faudra continuer

de porter une attention particulière aux ressources afin de maximiser le plus possible la qualité de l'enseignement et la disponibilité et l'accessibilité aux supports à l'enseignement.

Les étudiants ont des propositions intéressantes pour pallier ces problématiques, mais ils n'ont aucun ou peu de moyen de les faire auprès des autorités concernées. Malgré l'existence de représentants de classe, en ce qui concerne les étudiants en logistique le système de délégués de classe semble manquer d'articulation. Le peu d'étudiants en logistique par rapport à l'ensemble des étudiants des autres programmes a un effet dissuasif sur leur implication. Ils sont conscients que leurs interventions et leurs besoins seront trop spécifiques et qu'ils ne représentent pas les priorités de l'institution.

Par ailleurs, malgré la disponibilité des procès-verbaux sur la plateforme, les informations qu'on y retrouve sont malheureusement peu consultées. Les causes en sont le manque d'information, les difficultés d'accès, le manque de suivi et le manque d'intérêt ou d'implication des étudiants. La représentation étudiante est valorisée à hauteur de 2 ECTS à travers l'UE citoyenneté qui pourtant prévoit explicitement le fait d'assurer l'interface entre les différents services et les interlocuteurs. Il faudra s'assurer du respect des objectifs de cette UE.

Axe 2 : Langues

Par définition, le terme logistique nous ouvre sur l'international et devrait stimuler l'intérêt des étudiants vers les langues et les stages à l'international. La Haute École a entrepris de bonnes initiatives en intégrant diverses unités d'enseignement avec les cours de langue, ce qui permet aux étudiants de maximiser les apprentissages et d'améliorer les compétences linguistiques et disciplinaires.

En début de programme, des tests ont été instaurés afin de déterminer le niveau de compétences linguistiques. On ne peut qu'appuyer et approuver cette initiative, mais l'utilisation de ces données n'est pas retenue lors de la formation des groupes. Les élèves ne sont pas classés par niveau et le regroupement avec des élèves de niveaux différents n'est pas un facteur de motivation pour ceux qui ont peu d'acquis au départ et de ce fait manque de confiance dans la perception de la maîtrise des langues. Même si certaines démarches pédagogiques ont été entreprises afin de motiver les élèves par niveaux, elles ne remplaceront jamais des cours de langue par niveau.

Des contraintes budgétaires et le nombre d'étudiants font en sorte que la Haute École ne peut malheureusement adopter une séquence d'enseignement des langues qui favoriserait un meilleur apprentissage.

Cette situation a aussi des effets sur la mobilité Erasmus car certains étudiants ne semblent pas intéressés à s'y engager. Leur faible niveau de connaissances des langues et le sentiment de ne pas avoir atteint les compétences linguistiques requises pour assumer un stage à l'étranger notamment du fait de la structure des cours sont des facteurs concourant à ce désintérêt.

Le comité encourage la Haute École à poursuivre les démarches entreprises pour signer des ententes internationales avec d'autres hautes écoles⁶, à créer des activités et sorties linguistiques et à initier des séances d'information sur le programme Erasmus auprès des étudiants, et ce, dès le Bloc 1. Ces démarches n'auront que des effets positifs en démontrant l'importance que revêt l'international au niveau de la logistique.

⁶ Contacts entamés avec la Haute École Vives à Kortrijk

Axe 3 : Cohérence pédagogique

Comme décrit précédemment⁷ la Haute École a mis beaucoup de ressources et d'efforts afin d'élaborer une nouvelle grille pour le programme Management de la logistique. La nouvelle grille a été mise en œuvre lors de l'année académique 2017-2018. De nouveaux cours ont été introduits afin de mieux cibler les compétences du logisticien et une attention particulière a été accordée à la cohérence du programme.

Le comité déplore toutefois que la mise en œuvre de la nouvelle grille se soit faite la même année pour tous les étudiants et ce peu importe leur degré d'avancement dans le programme. Les étudiants du Bloc 2 et du Bloc 3 ont donc entrepris leur année académique 2017-2018 avec un nouveau programme qui ne tenait pas compte de la séquence de leur ancien programme et de leurs acquis spécifiques. Certains étudiants comprennent mal la présence et la séquence de certains nouveaux cours dans leur cheminement. La mise en œuvre du décret Marcourt et le manque de ressources humaines et financières a sans doute orienté cette décision de ne pas chevaucher quelques années avec deux programmes.

Les unités d'enseignement ont été agencées de façon progressive au cours des trois blocs et les étudiants sont incités à choisir leur programme⁸ en ce sens. Toutefois, un seul prérequis a été défini pour le stage du Bloc 3 et il n'existe aucun corequis. Le comité est préoccupé par ce manque de prérequis et de corequis. Les étudiants doivent définir leur PAE sur leur progression des apprentissages. Ainsi, afin de respecter la séquence des apprentissages qui a été retenue lors de la conception de la nouvelle grille, la création des prérequis/corequis s'avère selon le comité indispensable. Leur définition permettrait d'uniformiser et d'orienter le cheminement des étudiants tout en assurant aux enseignants que les étudiants possèdent les compétences préalables à leur cours. Ainsi, l'approbation des PAE risque d'en être facilitée.

Le suivi de la mise en œuvre de la grille doit aussi faire l'objet d'une attention particulière :

- Concernant l'intervention de vacataires : leur apport est souligné comme étant très positif par les uns, comme problématique en termes de gestion quotidienne par d'autres (en particulier pour la mise en application de la nouvelle grille). Dans des cas comme ceux-ci, organiser une évaluation des unités d'enseignement par les étudiants – telle que prévue par le décret de 2008 – permettrait d'enrichir et de rationaliser le débat. En effet, certains enseignements ou méthodes pédagogiques sont questionnés par les étudiants qui n'ont aujourd'hui pas le moyen de faire connaître leurs questionnements auprès des autorités décisionnelles. Il ne faudrait pas oublier que l'étudiant doit être au centre des préoccupations éducatives.
- Un bilan de la mise en œuvre de la grille devrait intervenir à court terme et de façon continue afin de laisser place à des ajustements ainsi qu'à une communication claire auprès de l'ensemble des acteurs (les étudiants, tous les enseignants, les vacataires et le personnel administratif). Une réunion commune avec tous les intervenants (permanents, vacataires, invités) de la section permettrait de s'assurer de la cohérence du programme, du respect du référentiel, de la grille, de la charge de travail des étudiants et de recueillir toutes les informations sur les différentes initiatives mises en place par les enseignants et aussi d'entrevoir le développement de nouvelles activités transversales. Cette initiative revêtira encore plus d'importance lors de l'ajout de nouvelles ressources humaines et permettrait d'avoir une vision commune en ce qui concerne le mode d'enseignement, les formes d'apprentissages et les actions entreprises et à venir.

⁷ Partie 1 section 2 : le décret « Paysage » et le programme

⁸ PAE : Programme Annuel de l'Étudiant

La Haute École a implanté une nouvelle plateforme qui suscite un questionnement autant par les étudiants que les enseignants. Cette modification de plateforme en ligne ne fait pas l'unanimité. La Haute École a aussi dû faire face à une restructuration de la cellule informatique et depuis l'été 2018, certaines valves électroniques ne sont plus accessibles suite à un hacking. Plusieurs outils semblent encore coexister et les étudiants regrettent un manque de communication interne efficace (ex. absence d'un professeur, où trouver telle information, etc.), à tel point que des mesures alternatives sont initiées à différents niveaux. Le comité recommande de s'assurer de l'efficacité de la nouvelle plateforme et d'offrir une formation élargie à l'utilisation de *ConnectED*, tant pour les enseignants que pour les étudiants.

Axe 4 : Partenariat anciens et professionnels

Le comité reconnaît le travail qui a été fait afin de consulter les alumni et les professionnels lors de la refonte de la grille de cours. De plus, des rencontres formelles sont instaurées durant les stages et les TFE⁹. Des enseignants extérieurs (professeurs invités) sont présents dans la Haute École pour dispenser leurs enseignements, mais malheureusement ne participent pas aux réunions qui traitent du pilotage de la section.

Les contacts, même étroits, avec les entreprises partenaires et avec des entités telles que *Logistics in Wallonia* ne suffisent pas à assurer une veille métier pertinente. Le comité recommande d'intégrer dans le profil de fonction des professeurs invités la participation obligatoire aux réunions de pilotage de la section. Lors de certaines rencontres, des professionnels pourraient également être invités à siéger dans certains groupes de travail thématiques. Leurs expertises pourraient enrichir les échanges entre les intervenants.

Créer un groupe d'alumni sur LinkedIn pourrait être une bonne initiative pour faciliter la mise à jour car elle serait faite par les *alumni*. Cet outil pourrait également s'avérer très utile pour la recherche de ressources dans le domaine de la logistique.

Axe 5 : Communication externe / Image de l'école

Le comité tient à souligner les actions qui ont été entreprises (appellation de l'établissement, passage d'identité, harmonisation de documents, image de la logistique, etc.) ainsi que l'impact sur le nombre d'étudiants qui est actuellement en augmentation.

Toutefois, étant donné la nature même du programme, le recrutement se doit d'être une préoccupation car la logistique demeure souvent méconnue. Développer et utiliser des outils qui permettraient d'atteindre les divers publics-cibles de recrutement est aussi essentiel. Le comité suggère que les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles multiplient les actions communes et le développement d'outils et de stratégies afin d'informer et d'augmenter le recrutement. Les Hautes Écoles ont tout à gagner en mutualisant davantage car elles pourraient bénéficier de cette nouvelle synergie.

⁹ TFE : travail de fin d'études

Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

1. Vision stratégique et gouvernance

La Haute École a défini un plan stratégique en 2014 et a depuis développé une organisation qualité très structurée pouvant laisser espérer d'excellents résultats. Son plan stratégique comprend 7 axes avec l'ambition de devenir un acteur de référence de l'Enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles pour la formation de professionnels.

La Haute École a outillé sa démarche et développé l'outil et référentiel IPSCA, instrument de diagnostic et de pilotage, inspiré notamment de l'EFQM, qui propose 4 niveaux d'évolution de la culture qualité et se décline par axe du plan stratégique. L'outil IPSCA a vocation à mesurer l'évolution par rapport au plan stratégique et à piloter le changement. Les équipes se positionnent dans ce référentiel et imaginent des actions qui leur permettent de progresser jusqu'au niveau « amélioration continue ». Ces actions sont encodées dans un outil intégrateur, LoiQ et ainsi rattachées à un des 7 axes du plan stratégique.

Le plan stratégique est à la main d'une commission de pilotage. Chaque directeur de catégorie est en charge du pilotage de l'un des axes et des actions sont proposées par catégorie, par département et par section. La cohérence au niveau de la catégorie est assurée par des conseils de catégorie tripartite (direction, enseignant et étudiants). Au niveau de chaque département, au minimum trois actions sont positionnées par an sur le plan stratégique. Au moins une des trois actions est commune aux départements pour une catégorie, les deux autres étant laissées à la libre appréciation des départements. Le plan de suivi est piloté par les directeurs de département, en réunion de département.

La direction, l'équipe pédagogique et les étudiants ont déjà réalisé deux analyses IPSCA, et ce, à deux années d'intervalles. Les axes du plan stratégique sont systématiquement rappelés au démarrage des réunions.

Malgré cette organisation complexe et couteuse au moins en énergie, ni le personnel ni les étudiants rencontrés ne semblaient avoir connaissance des priorités et de la politique stratégique de l'institution.

Le comité recommande donc d'assurer une meilleure diffusion et une appropriation des valeurs et priorités stratégiques de la Haute École auprès des personnels et des étudiants.

2. Démarche Qualité

Le comité a perçu une importante dichotomie entre la démarche qualité et le mode de management institués au niveau institutionnel et les réalités du département, lequel semble suivre sa propre trajectoire qualité. De fait, au niveau local, le personnel ne semble pas s'être approprié le tournant institutionnel amorcé en 2014.

En effet, le fonctionnement du département en matière de qualité s'appuie sur cinq groupes de travail qui pré existaient au plan stratégique mais qui n'ont pas fait évoluer leurs objectifs à l'arrivée ou en fonction de ce plan stratégique.

Au dire des personnes rencontrées, les travaux menés par ces groupes de travail ne s'intègrent au plan stratégique qu'essentiellement du fait de l'amplitude des axes proposés. Ceci conduit à des inexactitudes dans les évaluations internes, tel que, par exemple, l'atteinte

du meilleur score sur l'axe 1 « accompagnement des étudiants » alors même que ce n'est pas une caractéristique particulièrement plébiscitée au niveau du département, notamment par les intéressés. En fait, l'usage qui est fait des différents outils (IPSCA et LoiQ) reste incomplet : la cohérence entre les groupes de travail du département et les axes stratégiques de la HE reste déclarative. Les trois actions qui sont censées faire du lien entre les démarches ne sont pas formellement identifiées.

Le comité constate qu'il manque clairement un rouage entre les démarches locales et institutionnelles et recommande de pallier cette faiblesse et de clarifier les liens entre les démarches et actions locale.

Les 5 groupes de travail ciblés constituent aujourd'hui le principal moteur de changement au niveau du département. Ils ont permis la mise en œuvre d'un grand nombre d'actions de terrain pertinentes. Les personnels et enseignants y participent et s'y impliquent selon leurs affinités, au rythme d'environ une fois par an, rythme qui s'accélère un peu autour des périodes d'évaluation par l'AEQES.

Une commission interne d'évaluation, la CEI, se réunit également avec pour mission de valider les rapports d'évaluation et de rédiger les rapports pour l'AEQES. Toutefois, sa mission théoriquement ponctuelle, est élargie de facto à la mise en place d'une vision d'ensemble et à l'identification des opportunités en dehors des groupes de travail.

Le comité recommande que le département s'emploie à déployer une vision d'ensemble qui dépasse les thématiques couvertes par les groupes de travail et laisse la place aux opportunités. L'apport de la CEI doit être dans ce cadre uniquement considéré comme un apport ou une aide, et ne peut pas pallier l'absence de déclinaison locale de la démarche qualité.

Le comité recommande de développer des points de rencontres à l'intérieur du département et particulièrement de la section et de veiller à la présence de la cellule qualité institutionnelle à ces points de rencontre. Un organe propre à la section pourrait centraliser les fonctions de pilotage du programme et assurer le suivi des actions prévues dans le plan d'action.

Les étudiants relèvent le manque de moyens de communication anonymisés pour faire remonter leurs perceptions, l'absence de liens avec les délégués qui siègent dans les organes, l'absence de compte rendu de réunions, l'impression de ne pas participer à la prise de décision et de ne pas être entendus du fait de leur faible nombre, etc.

Perception étudiante ? Insuffisance d'implication ? Ou image d'une réalité ? Il n'en reste pas moins qu'un effort de communication interne semble nécessaire pour bien correspondre aux valeurs prônées par l'institution.

De même, l'enquête annuelle pourtant pertinente qui couvre toute l'expérience étudiante n'a pas pu être exploitée par manque de réponses, l'évaluation des enseignements par UE à la discrétion des enseignants volontaires reste lettre morte, non exploitée par la direction, des difficultés avec les enseignants vacataires sont soulignées, ...

Ainsi, même si les étudiants expriment clairement leur confiance envers le corps enseignant et plébiscitent la convivialité d'ensemble, plusieurs exemples concourent à fonder une alerte sur le non-respect des bases d'une culture qualité : écoute client, communication, ...

3. Plan d'action actualisé

Comme déjà relevé, un nombre important d'outils qualité sont présents et déployés au sein de l'établissement, même si pas complètement appropriés au sein de la section. Le lien entre ces différents outils (SWOT, IPSCA, plan d'action actualisé, plan stratégique, ...) n'est pas clairement explicité ce qui nuit à la cohérence d'ensemble de la démarche.

Le plan d'action a été bâti au niveau de la section, voire du département plus que vis à vis de la qualité globale. Il n'a pas été modifié en 2014 lorsque la Haute Ecole a diffusé sa stratégie. Le comité recommande de repartir des axes stratégiques pour structurer le plan d'action et de réfléchir au moyen d'intégrer davantage de cohérence entre les différents outils de diagnostic et de planification/mesure des actions.

Face à une même recommandation, l'action proposée évolue sans qu'on sache si l'action précédente a été réalisée/abandonnée/couronnée de succès, etc.

Un nombre intéressant d'actions a été défini et mis en place mais il n'y a pas de suivi formalisé de ces actions en dehors des phases d'évaluation. Ceci empêche une appréciation globale de leur efficacité et donc une planification objective de leur déroulement. La valorisation des actions réalisées gagnerait à être soutenue en s'appuyant sur les outils internes proposés.

Le comité recommande un travail de fond sur la mise en perspective des actions vis à vis des axes stratégiques, sur les objectifs définis par action dans l'optique de ces axes, et donc sur les moyens mis en œuvre pour s'assurer de l'atteinte de ces objectifs. Ceci devrait servir de base à la rénovation des indicateurs qui, à ce stade, ne sont pas formulés de manière à faciliter un suivi des résultats.

Le comité recommande de mettre en place des outils, indicateurs de suivi et de mesure de l'efficacité des actions ainsi qu'une traçabilité de l'état de réalisation.

Conclusion générale

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), créée en 2009, suite à la fusion de trois établissements a, depuis la visite initiale du comité des experts en 2014, fait face à certains changements tant sur le plan organisationnel qu'au niveau de la gestion des ressources humaines. Elle fait maintenant partie du Pôle Hainuyer qui regroupe l'ensemble des institutions d'Enseignement supérieur situées sur le territoire de la province de Hainaut, lui-même mis en place par le décret du 7 novembre 2013 ou décret « Paysage ».

Depuis 2014, la Haute École s'est dotée d'un plan stratégique avec l'ambition de devenir un acteur de référence de l'Enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. Le comité a toutefois relevé un décalage important entre la démarche qualité et le mode de management institués au niveau institutionnel et les réalités du quotidien du programme évalué. Pour exemple, le plan d'action actuel a été bâti sans lien réel avec la qualité globale et n'a pas évolué en 2014 lorsque la Haute Ecole a défini et diffusé sa stratégie. Le comité recommande de pallier cette faiblesse et de clarifier les liens entre les démarches et actions locale.

En matière d'infrastructures, la Haute École ne dispose toujours pas des ressources adéquates pour répondre aux besoins les plus basiques, notamment ceux inhérents à la structure vieillissante du bâtiment. La qualité des ressources et l'adéquation moyens ambitions doivent être revues.

En matière de programme, une réunion commune avec tous les intervenants (permanents, vacataires, invités) de la section permettrait de s'assurer de la cohérence du programme, du respect du référentiel, de la grille, de la charge de travail des étudiants et de recueillir toutes les informations sur les différentes initiatives actuelles intéressantes mais peu valorisées.

En matière de démarche qualité, d'énormes efforts sont réalisés avec la mise en place de dispositifs complexes, présents et déployés au sein de l'établissement, mais dont l'appropriation n'est pas encore aboutie et dont le fonctionnement, non suffisamment explicité, semble contre-productif pour la démarche.

Enfin, du point de vue de la gouvernance, les parties prenantes et notamment les étudiants sont peu entendus en particulier du fait du faible taux d'étudiants en logistique par rapport à l'ensemble des étudiants. Le comité recommande de repartir des axes stratégiques pour structurer le plan d'action et de s'attacher à trouver davantage de cohérence entre les différents outils de diagnostic et de suivi des actions et sur les moyens mis en œuvre pour s'assurer de l'atteinte de ces objectifs. Le comité recommande de mettre en place des outils, indicateurs de suivi et de mesure de l'efficacité des actions ainsi qu'une traçabilité de l'état de réalisation. Une convergence de l'approche purement métier sur le terrain et de l'approche plus managériale de l'institution seront nécessaires pour s'engager sur une véritable démarche qualité.

Le comité suggère que les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles multiplient les actions communes et intensifient le développement d'outils et de stratégies afin d'informer et d'augmenter la clientèle. Les Hautes Écoles ont tout à gagner de cette mutualisation car elles pourraient bénéficier de cette nouvelle synergie.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Management de la
logistique 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 ²	Observation de fond

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



Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation



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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

