



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

Évaluation du cursus
GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE D'ENTREPRISE
en Fédération Wallonie-Bruxelles

ANALYSE TRANSVERSALE

Structure du document

L'analyse transversale se compose de trois parties :

- 1) une mise en contexte rédigée par la Cellule exécutive de l'AEQES et reprenant des éléments factuels tels que la composition du comité, la liste des établissements évalués et le calendrier de l'évaluation ;
- 2) l'état des lieux du comité des experts, repris intégralement ;
- 3) un commentaire conclusif, rédigé par le Comité de gestion de l'AEQES, qui souligne certains des aspects de l'état des lieux et donne l'avis de l'Agence sur les conclusions de l'évaluation.

Avis au lecteur

Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation *Communauté française de Belgique* par l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles*.

La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation *Communauté française*, tandis que l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles* est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.

Bonnes pratiques mises en exergue par les experts

Les bonnes pratiques sont indiquées sur fond bleu. Il s'agit d'approches, souvent innovatrices, qui ont été expérimentées et évaluées dans les établissements visités et dont on peut présumer de la réussite¹.

Ces bonnes pratiques sont à resituer dans leur contexte. En effet, il est illusoire de vouloir trouver des solutions toutes faites à appliquer à des contextes différents.

Les **recommandations** formulées par les experts se retrouvent, en contexte, dans l'ensemble des chapitres du rapport. Elles sont indiquées par un encadrement. Elles sont également reprises sous la forme d'un tableau récapitulatif à la fin de ce rapport.

Ce document applique les règles de la nouvelle orthographe.

¹ Inspiré de BRASLAVSKY C., ABDOULAYE A., PATIÑO M. I., *Développement curriculaire et « bonne pratique » en éducation*, Genève : Bureau international d'éducation, 2003, p. 2. En ligne : <http://www.ibe.unesco.org/AIDS/doc/abdoulaye.pdf> (consulté le 21 octobre 2014)

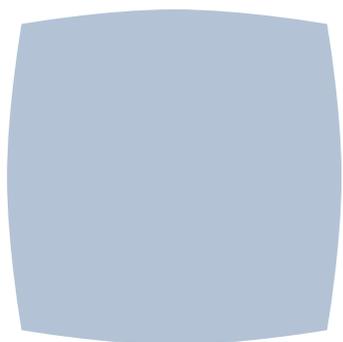
Table des matières

AVANT-PROPOS	7
Historique de l'exercice d'évaluation.....	8
Composition du comité des experts.....	8
Lieux et dates des visites.....	9
Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports finaux de synthèse.....	9
Calendriers et plans de suivi des recommandations des experts.....	10
État des lieux et analyse transversale.....	10
ÉTAT DES LIEUX DU BACHELIER EN GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE D'ENTREPRISE	11
Introduction.....	12
Partie I : Contextualisation.....	12
1.1. Le transport et la logistique aujourd'hui et demain.....	12
1.2. Les secteurs qui engagent et les compétences demandées.....	13
1.3. Conclusions sur le secteur du transport et de la logistique.....	15
1.4. Offre de formation évaluée.....	15
1.5. Organisation du programme évalué.....	16
1.6. Population étudiante.....	17
Partie II : Contenu de la formation.....	19
2.1. Acquis d'apprentissage visés : cours généraux et de spécialité.....	19
2.2. Dimension internationale et langues étrangères.....	20
2.3. Stages.....	21
Partie III : Pédagogie et enseignement.....	22
3.1. Enseignement de la pratique.....	22
3.2. Cohérence du cursus.....	22
3.3. Atout pédagogique des petits groupes.....	22
3.4. Vie étudiante et aide à la réussite.....	22
3.5. Evaluation des acquis d'apprentissage.....	23
3.6. Conclusion.....	23

Partie IV : Ressources et organisations	24
4.1. Ressources humaines	24
4.2. Ressources matérielles	24
Partie V : Politique de qualité et relations externes	25
5.1. Démarche qualité	25
5.2. Réseaux d'anciens	25
5.3. Collaborations entre établissements	25
Conclusion	26
Analyse SWOT	27
Tableau récapitulatif de l'ensemble des recommandations	29
ANNEXES	31
Annexe 1 : Grille horaire minimale du bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise	32
Annexe 2 : Référentiel de compétences du bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise	33
NOTE ANALYTIQUE	35

Table des illustrations

Illustration 1	Pourcentage des annonces par secteur d'activité	14
Illustration 2	Compétences transversales demandées	15
Illustration 3	Répartition géographique des formations	16
Illustration 4	Aires de marché des différentes hautes écoles (nombre d'étudiants par commune)	17
Illustration 5	Évolution du nombre d'étudiants inscrits	17
Illustration 6	Évolution du nombre de diplômés	18

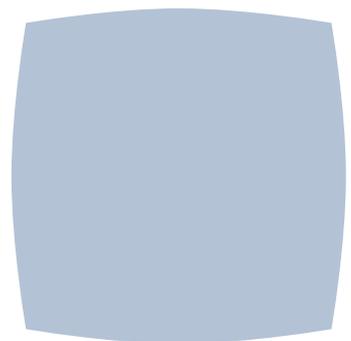


Liste des abréviations

AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
CECRL	Cadre européen commun de référence pour les langues
CGHE	Conseil général des Hautes Ecoles
COPHELOG	Comité d'orientation professionnelle des hautes écoles de la logistique (FWB)
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i>
Forem	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FUCaM	Facultés universitaires catholiques de Mons
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
GTLE	Gestion des transports et logistique d'entreprise
HECH	Haute Ecole Charlemagne
HEC Montréal	Haute Ecole Commerciale de Montréal
HEFF	Haute Ecole Francisco Ferrer
HELHa	Haute Ecole Louvain en Hainaut
HEPL	Haute Ecole de la Province de Liège
MBA	Master in Business Administration
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TFE	Travail de fin d'études
UCL	Université catholique de Louvain
ULg	Université de Liège
UNamur	Université de Namur
UQAM	Université du Québec à Montréal

Avant-propos

rédigé par la Cellule exécutive de l'Agence



Historique de l'exercice d'évaluation

L'exercice d'évaluation de la qualité du cursus GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE D'ENTREPRISE en Fédération Wallonie-Bruxelles a été organisé par l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) et mené conformément aux termes du décret du 22 février 2008². L'intitulé du programme évalué est le bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise.

Sur la base de l'année de référence 2011-2012, les trois hautes écoles offrant ce programme d'études ont rédigé leur rapport d'autoévaluation selon les informations données par l'Agence au cours des réunions de coordonnateurs et selon les recommandations du « Guide à destination du coordonnateur – Notice méthodologique³ ». En ce qui concerne le référentiel d'évaluation, l'année 2013-2014 a été une année de transition. Certains établissements ont utilisé la liste de référence des indicateurs (référentiel en vigueur jusqu'alors) et d'autres, le nouveau référentiel AEQES, publié en 2012 et approuvé par le Gouvernement le 13 juin 2013.

Les établissements ont transmis leur rapport d'autoévaluation à l'Agence en novembre 2013. Ils ont ensuite rencontré le président du comité des experts, M. Bart JOURQUIN, au cours d'un entretien préliminaire le 8 janvier 2014 afin de préparer la visite du comité.

Composition du comité des experts

Un groupe de travail mandaté par le Comité de gestion de l'AEQES a analysé et validé les candidatures spontanées et les candidats proposés par le Conseil général des Hautes Écoles (CGHE),

selon les prescrits de l'article 16 du décret du 22 février 2008 et la jurisprudence établie par le groupe. Il a également décidé de proposer la présidence du comité des experts à M. Bart JOURQUIN. Ce dernier a accepté la mission le 20 juin 2013 et a ensuite composé son comité sur la base de la liste des candidatures validées par le groupe de travail, en collaboration avec la Cellule exécutive⁴. Le comité d'évaluation externe des cursus Gestion des transports et logistique d'entreprise est ainsi constitué de :

M. Bart JOURQUIN, *Expert pair, président du comité des experts*

M. Bart JOURQUIN, docteur en sciences économiques appliquées, est professeur à l'Université catholique de Louvain. Il a occupé diverses fonctions académiques parmi lesquelles celles de Directeur de la *Louvain School of Management* à Mons, de recteur des Facultés universitaires catholiques de Mons (FUCaM), puis de vice-recteur de l'Université catholique de Louvain (UCL).

Romain COLLART, *Expert étudiant*

Étudiant en sciences économiques et de gestion à l'Université de Namur, Romain COLLART a occupé plusieurs mandats de représentant étudiant à l'UNamur.

Marc FOURNY, *Expert de la profession*

Marc FOURNY est le fondateur et président du Comité de Direction d'Acclivity s.a., entreprise internationale de conseil. Il est par ailleurs responsable de l'enseignement et de la formation au sein de *Logistics in Wallonia*. Il intervient en outre en tant que maître de conférences invité à l'UCL.

Murray LAPAN, *Expert pair*

Titulaire d'une attestation en Transport (UQAM), d'un certificat en Sciences de l'éducation (UQAM) et d'un MBA (Ecole des HEC Montréal), Murray LAPAN enseigne le domaine de la logistique et du transport au sein de l'établissement Cégep André-Laurendeau (LaSalle, Montréal).

² 22 février 2008 - Décret portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française.

³ AEQES, *Guide à destination du coordonnateur : notice méthodologique*, Bruxelles : AEQES, 01/2010. En ligne: http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=26 (consulté le 2 avril 2014).

⁴ Organe de l'AEQES chargé de mettre en œuvre les décisions du Comité de gestion et du Bureau.

Elly THEUNISSEN-MAESSEN, *Expert de l'éducation*
Expert qualité dans le département Enseignement & Recherche de la *Zuyd Hogeschool* aux Pays-Bas, Elly THEUNISSEN-MAESSEN est diplômée en langue et littérature française.

Alfons VAN ZELE, *Expert de la profession*

Alfons VAN ZELE est administrateur de Zelco Logistics s.a., un cabinet de conseil qu'il a lui-même fondé fin 1990. Il est ingénieur commercial et de gestion et titulaire d'un diplôme d'*Advanced management* (Insead Fontainebleau).

Il importe de préciser que les experts sont issus de terrains professionnels différents et n'ont pas de conflits d'intérêt avec les établissements qu'ils ont visités.

Chacun des experts a reçu, outre le rapport d'auto-évaluation des établissements qu'il était amené à visiter, une documentation comprenant le « Guide à destination des membres des comités d'experts – Notice méthodologique »⁵, une présentation écrite de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles⁶ ainsi que divers décrets et textes légaux relatifs aux matières visées par l'exercice d'évaluation. Chaque expert a signé un contrat d'expertise avec l'AEQES pour la durée de la mission ainsi qu'un code de déontologie⁷.

Le 24 janvier 2014, la Cellule exécutive de l'AEQES a réuni les experts pour une journée préparatoire (*E-day*) afin de repréciser le contexte général de l'exercice, son cadre légal, ses objectifs et résultats attendus ainsi que son calendrier. Une présentation du paysage de l'enseignement en Haute Ecole en Fédération Wallonie-Bruxelles a été assurée par M. Etienne GENETTE, représentant le CGHE.

⁵ AEQES, *Guide à destination des membres des comités d'experts : notice méthodologique*, Bruxelles : AEQES, 2010. En ligne: http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=11 (consulté le 2 avril 2013)

⁶ AEQES, *L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles*, V. 2.0, Bruxelles : AEQES, septembre 2013. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=247 (consulté le 2 avril 2013).

⁷ AEQES, *Code de déontologie*, Bruxelles : AEQES, novembre 2010. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=131 (consulté le 2 avril 2013).

Lieux et dates des visites

Les visites dans les hautes écoles concernées se sont déroulées selon le calendrier suivant :

Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa),
La Louvière, les 30 et 31 janvier 2014

Haute Ecole Francisco Ferrer (HEFF),
à Bruxelles, les 24 et 25 février 2014

Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL) en codiplomation avec la Haute Ecole Charlemagne (HECH),
à Liège, 12, 13 et 14 mars 2014

Dans un souci d'équité et d'égalité de traitement, quelle que soit l'entité visitée, chaque groupe de personnes (professeurs, étudiants, etc.) a eu, avec les experts, un temps d'entretien de durée équivalente.

Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports finaux de synthèse

Chaque visite a donné lieu à la rédaction d'un rapport préliminaire par le comité des experts. L'objectif de ce rapport était de faire, sur la base du rapport d'autoévaluation et à l'issue des observations relevées lors des visites et des entretiens, un état des lieux des forces et faiblesses des entités évaluées et de proposer des recommandations pour les aider à construire leur plan d'amélioration.

En date du 12 mai 2014, les rapports préliminaires ont été remis aux autorités académiques et au(x) coordonnateur(s) de chaque haute école. Un délai de trois semaines calendrier a été prévu pour permettre aux hautes écoles de faire parvenir aux experts - *via* la Cellule exécutive de l'Agence - des observations éventuelles. S'il y avait des erreurs factuelles, les corrections ont été apportées. Les observations de fond ont été ajoutées au rapport des experts pour constituer le rapport final de synthèse mis en ligne sur le site internet de l'AEQES le 23 juin 2014.

Calendriers et plans de suivi des recommandations des experts

Dans les six mois qui suivent la publication sur le site internet de l'Agence des rapports finaux de synthèse pour un cursus donné, chaque établissement concerné transmet à l'Agence un calendrier et un plan de suivi des recommandations du comité des experts. Ces calendriers et plans de suivi sont publiés sur le site internet de l'Agence en lien direct avec les rapports finaux de synthèse auxquels ils se rapportent. Une procédure d'actualisation du plan de suivi est prévue à mi-parcours du cycle d'évaluation et une visite de suivi est organisée dans les établissements.

États des lieux et analyse transversale

Il a également été demandé au comité des experts de dresser un état des lieux de l'offre de formation en Gestion des transports et logistique d'entreprise au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cet état des lieux contient la synthèse globale de la situation du cursus évalué en Fédération Wallonie-Bruxelles, dans le cadre du contexte européen et des défis contemporains, un relevé de bonnes pratiques et l'identification des opportunités et risques ainsi que la liste des recommandations adressées aux divers partenaires de l'enseignement supérieur.

Le 4 novembre 2014, l'état des lieux a été présenté aux hautes écoles proposant les programmes évalués dans un premier temps, puis aux membres du Comité de gestion de l'AEQES dans un second temps. Chaque présentation a donné lieu à un temps de questions-réponses. Cette présentation a été réalisée par le président du comité des experts, M. Bart JOURQUIN.

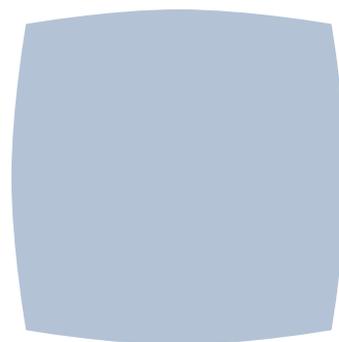
Le Comité de gestion a rédigé la partie conclusive de cette analyse transversale, appelée « Note analytique ».

L'analyse transversale est adressée aux Ministres ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions, à la commission Enseignement supérieur du Parlement de la Communauté française, au Conseil d'administration de l'Académie de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (ARES) et à l'ensemble des hautes écoles évaluées.

Elle est également téléchargeable sur le site de l'AEQES depuis le 4 novembre 2014.

Etat des lieux du bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise

rédigé par le comité des experts



Introduction

Après avoir contextualisé le transport et la logistique d'entreprise dans leur environnement actuel et futur, ce rapport abordera successivement le contenu de la formation, les éléments qui relèvent de la pédagogie et de l'enseignement, les ressources mises à disposition pour l'organisation des cursus, ainsi que la politique qualité et les relations extérieures. Il se termine par une analyse SWOT suivie d'une conclusion reprenant les recommandations générales les plus importantes émises par le comité des experts.

Partie I : Contextualisation

1.1 Le transport et la logistique aujourd'hui et demain

Pour le *Council of Supply Chain Management Professionals*⁸, la logistique se définit comme l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation, y compris les retours éventuels. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la maintenance des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut, l'organisation des transports, le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage. Selon la définition du *Council*, la logistique désigne donc un ensemble d'activités. Celles-ci sont la nature même de la mission des entreprises du secteur de la logistique et du transport. Elles sont aussi intégrées à l'organisation des entreprises industrielles et de services (*chargeurs*), qui appartiennent à d'autres secteurs comme l'agroalimentaire ou le pharmaceutique par exemple. L'enseignement de la logistique s'adresse, sans les différencier, aux deux types d'utilisateurs de compétences.

Ainsi, la logistique dite moderne est aujourd'hui appréhendée comme une fonction de planification, d'exécution et de maîtrise des flux et des stocks dans l'entreprise étendue. Elle s'appuie sur la mise en œuvre de systèmes d'information et de communication de plus en plus sophistiqués et prend place dans une chaîne d'activités et de valeurs définie par Mentzer⁹ comme « un ensemble de trois entités ou plus (entreprises ou individus) traversées par des flux amont et aval de produits, de services, d'informations et de finance, depuis un fournisseur jusqu'à un client ».

⁸ Cité par H Maté et D.Tixier dans *La Logistique*, Paris : PUF, 1987.

⁹ J.T. Mentzer et al., "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, N°2, 2001.

La démarche logistique est donc globale et s'applique à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique tout au long du cycle de vie des produits. Elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise qu'elle soutient, dans un contexte qui, aujourd'hui, est le plus souvent international, et même mondial.

La logistique est aussi, traditionnellement avec le transport, un secteur économique. Comme le signale le rapport prospectif du Forem, « le secteur du transport et de la logistique représente un secteur central dans l'économie wallonne d'aujourd'hui et, encore plus, de demain. Labellisée pôle de compétitivité (« *Logistics in Wallonia* ») par le Gouvernement wallon dans le cadre du Plan Marshall, cette branche d'activité est amenée à se développer qualitativement et quantitativement, participant ainsi de manière essentielle à la reconversion économique de la Wallonie »¹⁰. Ce développement est, par nature, international et nécessite une main-d'œuvre spécialisée, familiarisée avec les mouvements transfrontaliers de marchandises.

Ce qui est vrai pour la Wallonie l'est aussi pour Bruxelles, qui dispose également de centres logistiques importants, connectés aux modes de transport terrestres (y compris la voie d'eau) et aérien.

Le secteur n'est toutefois pas uniforme. Il est composé d'entreprises de tailles très différentes. Certaines font de la logistique ou du transport leur métier, d'autres ajoutent ces activités à leur *core business*, complétant ainsi leur chaîne logistique sans devoir dépendre de sous-traitants. Il n'existe d'ailleurs pas de fédération sectorielle pour la logistique et le transport. De ce fait, il manque un maillage structurel entre la formation et le secteur, ce qui ne facilite pas les initiatives communes ou les coordinations nécessaires, à cause de la multitude d'interlocuteurs.

Recommandation 1

Le comité suggère aux parties prenantes de profiter de la dynamique insufflée par le plan Marshall pour fédérer le secteur, peut-être en élargissant les compétences du pôle *Logistics in Wallonia* et en identifiant les interlocuteurs adéquats en Région de Bruxelles-Capitale.

La prise en compte du développement durable constitue sans aucun doute un enjeu fondamental pour les années à venir. La « logistique verte » ou des initiatives telles que « *Lean and Green* » prennent une place de plus en plus importante, qui dépasse de loin l'écoblanchiment. Ce changement culturel aura des conséquences sur l'organisation du secteur, mais est encore insuffisamment intégré dans les cursus évalués. Les réflexions en cours sur le référentiel et les acquis d'apprentissage offrent l'opportunité de compléter le programme dans ce sens. Le comité des experts est bien conscient que les grilles horaires sont déjà bien remplies, mais les experts proposeront, plus loin dans ce rapport, quelques pistes pour dégager du temps.

Recommandation 2

La dimension « développement durable » mérite une attention particulière dans le cursus.

Encore plus que la Belgique toute entière, la Wallonie a été identifiée comme un territoire propice au développement de la logistique. Il s'agit là d'une opportunité, mais qu'il n'est possible de transformer en *success-story* sur la durée que si elle est considérée dans sa dimension internationale et transversale. Les employeurs du secteur ne s'y trompent d'ailleurs pas et deviennent de plus en plus exigeants au niveau des compétences recherchées. L'analyse qui suit montre en effet que, dans les offres d'emploi publiées, la connaissance des langues et les compétences transversales sont très présentes.

¹⁰ Le Forem, *États des lieux du secteur du transport et de la logistique. Recueil prospectif*, septembre 2013. En ligne: https://www.leforem.be/MungoBlobs/559/25/19_Transport_logistique_par_secteur.pdf (consulté le 12 avril 2014).

1.2 Les secteurs qui engagent et les compétences demandées

L'analyse effectuée par *Logistics in Wallonia*¹¹ permet d'avoir une idée assez précise des attentes actuelles des employeurs. Ce travail a été lancé en janvier 2012 et porte, au 31 décembre 2013, sur l'analyse de 947 offres d'emploi, soit à peu près 500 offres par an. L'analyse présentée dans l'illustration 1 concerne les 15 secteurs les plus fréquemment cités. Les autres secteurs cités sont repris globalement sous l'intitulé « Secteurs Divers ». Ils sont très nombreux (près de 25%) et reflètent une demande très fragmentée ainsi que la généralisation des métiers de la *Supply Chain* dans la plupart des activités économiques, industrielles ou de services.

Le secteur le plus représenté est de loin celui de la logistique, distribution et transport. Sans surprise, c'est le secteur qui en fait sa mission principale, au service des autres industries et services. Vient ensuite la grande distribution.

La suite du classement (agroalimentaire, pharmaceutique, (péto)chimie) est un reflet des secteurs particulièrement concernés ou intéressés par la gestion de la *Supply Chain* et qui sont, de plus, très présents et actifs dans nos régions.

Notons que les services publics s'avèrent également être des recruteurs actifs.

Les offres d'emploi publiées utilisent une grande diversité de dénominations pour les diplômés requis, ce qui pourrait indiquer un manque d'information ou même de compréhension des employeurs sur l'offre de formation existante (hautes écoles, Forem...). Dans le grand public également, l'image du transport et de la logistique apparaît comme floue et réductrice, se limitant souvent au seul métier de chauffeur de poids lourds.

Notons toutefois que les responsables des cursus évalués sont conscients de ce manque d'attrac-

tivité de la dénomination « Gestion des transports et logistique d'entreprise », et ont suggéré, dans le référentiel de compétences rédigé en collaboration avec le Conseil supérieur économique, que le cursus soit rebaptisé « *Management de la logistique* » (Annexe 2).

Recommandation 3

La dénomination du cursus est à revoir afin d'augmenter son attractivité, de bien le positionner dans l'ensemble des offres de formation existantes et de faciliter l'insertion professionnelle ciblée des jeunes diplômés.

Secteur	%
Logistique, distribution et transport	14,6%
Grande distribution	6,4%
Agroalimentaire	5,1%
Pharmaceutique	3,7%
Chimie et pétrochimie	2,6%
Automobile	2,4%
Construction	2,3%
Services publics	2,3%
Engineering et conception	1,6%
Électricité et électronique	1,0%
Santé	1,0%
Textile et confection	0,8%
Consultance	0,7%
Aéronautique	0,6%
Entreposage	0,2%
Secteurs divers	24,4%
Non spécifiés	30,2%

Illustration 1 : Pourcentage des annonces par secteur d'activité. Source : *Logistics in Wallonia*

À la suite de cette mise en contexte de l'évolution du secteur, une courte analyse des compétences transversales recherchées par les employeurs chez les candidats potentiels apparaît comme un élément clé pour comprendre l'évaluation des formations présentées dans cette analyse.

¹¹ *Logistics in Wallonia, L'emploi dans le secteur Transport et Logistique en Belgique francophone*, décembre 2014. En ligne: http://www.logisticsinwallonia.be/sites/default/files/files/etude_logistics_in_wallonia_19122014.pdf (version précédente consultée le 28 octobre 2014).

Étant donné que différentes compétences transversales mentionnées dans l'illustration 2 peuvent être citées dans une même offre d'emploi, la somme des pourcentages qui y figure est évidemment supérieure à 100%. Toutes les offres d'emploi sans exception contiennent des souhaits de compétences transversales.

Le néerlandais et l'anglais sont tous deux requis dans environ 25% des cas. Ces deux langues semblent incontournables dans le secteur, résolument tourné vers l'international.

Viennent ensuite la capacité de communication, le sens de l'organisation, la maîtrise des outils bureautiques et la capacité d'analyse.

Les trois compétences suivantes se réfèrent au mode de fonctionnement : le travail en équipe, la rigueur et la proactivité.

Enfin, la résistance au stress, l'autonomie et la flexibilité sont également citées près d'une fois sur cinq.

Compétence	%
Français langue de base	91,1%
Langue: néerlandais	47,5%
Langue: anglais	46,6%
Communication	45,7%
Sens de l'organisation	42,5%
Microsoft Office	39,7%
Esprit d'analyse	29,0%
Travail en équipe	28,1%
Rigueur	24,3%
Proactivité	22,7%
Résistance au stress	21,9%
Autonomie	21,5%
Flexibilité	18,9%
Esprit commercial	16,7%
Leadership	15,1%
Langue: allemand	6,3%
Compétences financières et comptables	5,2%
Autres langues ou non précisées	4,5%

Illustration 2 : Compétences transversales demandées.
Source : Logistics in Wallonia

Comme le montre ce tableau, une bonne aptitude dans différentes compétences transversales est un réel atout dans le secteur de la logistique et du transport. Il ne fait aucun doute que ces compétences sont nécessaires pour y mener une carrière fructueuse et épanouissante.

Recommandation 4

Le comité considère qu'il est important de laisser une place suffisante à l'acquisition des compétences transversales dans le cursus et dans son évaluation.

1.3 Conclusions sur le secteur du transport et de la logistique

Il est difficile de parler du « secteur » du transport et de la logistique, tant les activités qui le composent sont diverses et présentes dans l'ensemble de l'activité économique. Cet éclatement des métiers rend probablement leur visibilité difficile, ce qui peut expliquer, au moins partiellement, le manque d'attractivité relatif du cursus évalué. Au-delà des compétences identifiées dans les programmes de cours, il ne faut surtout pas sous-estimer la dimension internationale des métiers, en ce compris la maîtrise des langues étrangères et l'importance des compétences transversales, toutes deux recherchées par les employeurs. La suite de ce rapport essaiera donc de mettre en relation la perception que le comité d'experts s'est forgée des programmes lors de ses missions d'évaluation et les attentes du secteur, telles que relayées dans la présente mise en contexte.

1.4 Offre de formation évaluée

Le cursus Gestion des transports et logistique d'entreprise (GTLE), objet de la présente analyse, relève de l'enseignement supérieur économique de type court et est organisé, en Fédération Wallonie-Bruxelles, en hautes écoles et, depuis très récemment, également en promotion sociale. Après avoir pris la forme de graduat, il a été transformé, dès 2004, en bachelier suite à la réforme de Bologne.

Notons qu'il existe également des formations proposées aux demandeurs d'emploi par le Forem et Technifutur.

Il n'existe pas de cursus en transport ou en logistique organisé au niveau Master. Tout au plus trouve-t-on quelques cours à option, essentiellement dans les programmes d'ingénieur de gestion. Il existe bien un *Executive Master en Supply Chain Management*, à dimension beaucoup plus managériale que technique, organisé par l'UCL et une formation continuée en logistique et transport à l'ULg, mais il s'agit de formations destinées à des personnes qui ont déjà une expérience professionnelle probante.

Il conviendrait de prendre ici en compte les cursus proposés en enseignement de promotion sociale par l'École de Commerce et d'Informatique de Promotion sociale de Liège et par l'École Industrielle Supérieure Provinciale de Mons et d'analyser la manière dont ils complètent l'offre de formation dans le domaine. Ces deux cursus sont très récents (une seule cohorte lorsque le processus d'évaluation a démarré) et n'ont donc pas été retenus pour la présente évaluation.

Si la présente analyse ne se penche pas sur la manière dont l'offre de formation est articulée, le comité considère que les hautes écoles doivent avoir une vision claire de leur positionnement dans

ce paysage ainsi que des possibilités de veille technologique et de formations continues qu'elles peuvent offrir à leurs diplômés et leurs enseignants.

1.5 Organisation du programme évalué

Le grade de bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise est délivré au terme de formations dispensées conformément aux grilles horaires minimales fixées par le décret du 2 juin 2006 (annexe 1). Par ailleurs, chaque haute école est également tenue de déposer une grille horaire spécifique qui indique comment elle complète la grille minimale afin de proposer un horaire complet. Cette manière de concevoir le programme permet de proposer des formations adaptées aux sous-régions dans lesquelles elles sont organisées, tout en garantissant une cohérence globale avec le référentiel de compétences du domaine.

Le bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise est organisé par quatre hautes écoles : à La Louvière (HELHa), à Bruxelles (HEFF) et à Liège et Jemeppe-Sur-Meuse (HEPL et HECh, en codiplomation).



Illustration 3 : Répartition géographique des formations

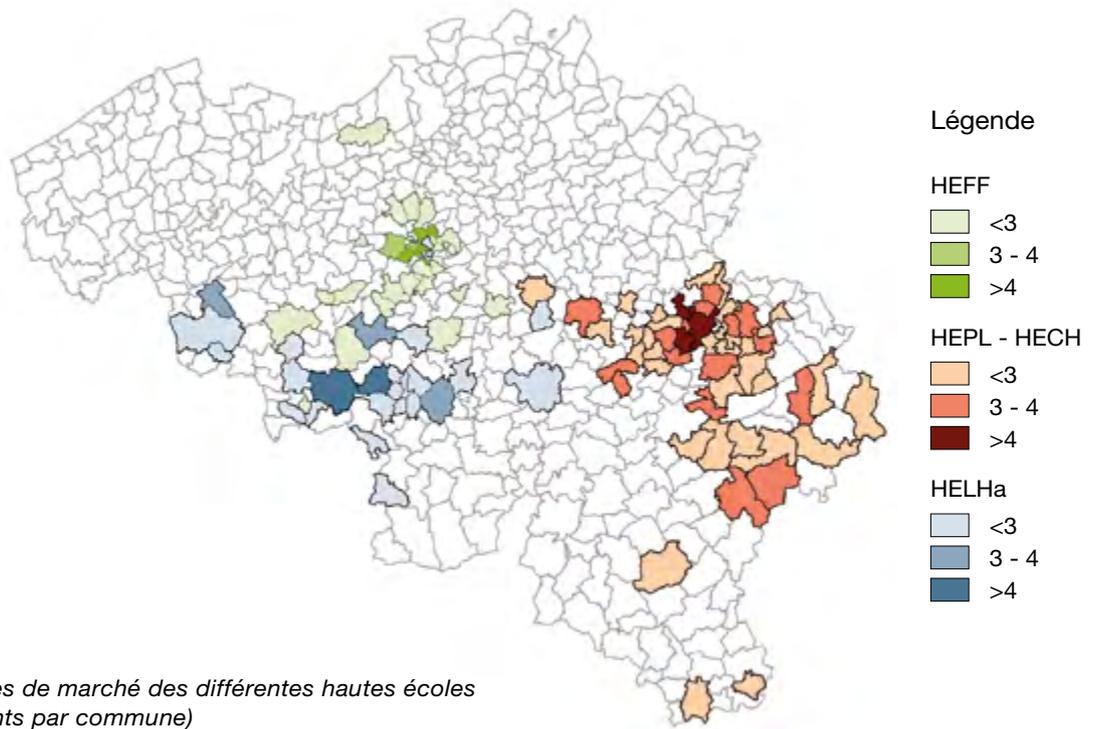


Illustration 4 : Aires de marché des différentes hautes écoles (nombre d'étudiants par commune)

Les différentes implantations sont bien disséminées sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles, limitant ainsi la concurrence entre établissements, comme le montrent les illustrations 3 et 4. Seules cinq communes fournissent des étudiants dans deux établissements différents, mais il s'agit à chaque fois d'un seul étudiant (2 dans un seul cas) qui ne choisit pas l'établissement où tous les autres sont inscrits. Il s'agit donc là d'épiphénomènes. Ce contexte particulier a permis aux établissements de s'engager naturellement dans un processus de promotion commune du cursus.

L'illustration 4 met clairement en évidence qu'il reste des marchés importants à conquérir, un peu partout sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Recommandation 5

Le comité recommande de s'appuyer sur cette constatation dans l'élaboration de leur politique de promotion des cursus.

1.6 Population étudiante

En 2012-2013, le nombre total d'étudiants inscrits dans le cursus évalué était de 244, dont 45 femmes. Il faut constater que le nombre d'étudiants inscrits ou diplômés a tendance à stagner, voire à diminuer, comme le montrent les illustrations 5 et 6.

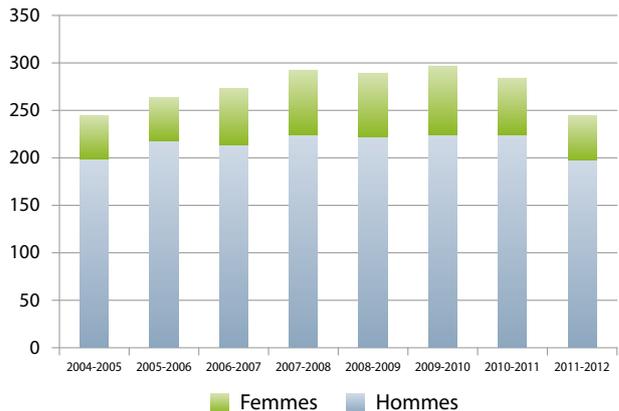


Illustration 5 : Évolution du nombre d'étudiants inscrits. Source : base de données Saturn

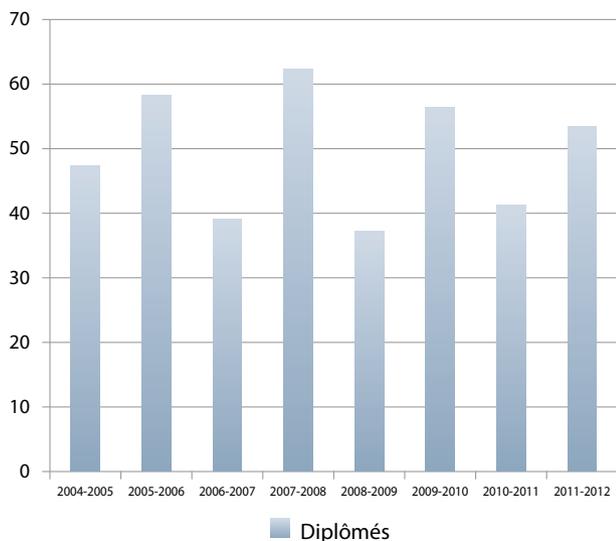


Illustration 6 : Évolution du nombre de diplômés.
Source : base de données Saturn

Cette tendance est paradoxale dans un contexte favorable aux métiers de la logistique et du transport, en particulier en Région Wallonne, où la logistique constitue un des pôles de compétitivité identifiés dans le plan Marshall. Ainsi, le pôle « *Logistics in Wallonia* » a mis en place un Observatoire de l'Offre d'Emploi en *Supply Chain*, Logistique et Achat en Belgique francophone¹², qui pointe un nombre d'emplois disponibles très large-

ment supérieur au nombre de diplômés qui sortent des hautes écoles. Au-delà, le Forem, dans son recueil prospectif « *Métiers d'avenir* »¹³, consacre une douzaine de pages aux métiers de la logistique et des transports. Enfin, de nombreuses études internationales abondent dans le même sens. Forbes¹⁴ classe même ces métiers parmi les six mieux payés au monde dans l'avenir.

Bien qu'elle ne soit pas l'objet de la présente analyse, le comité souligne l'importance de s'interroger sur l'origine de cette tension. Est-elle liée à un problème de communication ? A une image dépassée du secteur ou des métiers techniques en général ? Une action coordonnée semble s'imposer pour répondre à cet enjeu.

¹² « *Rapport de l'Observatoire de l'Offre d'Emploi en Supply Chain, Logistique et Achat en Belgique francophone, Janvier 2012 - Décembre 2013, une étude permanente du pôle de compétitivité Logistics in Wallonia* », 2014.

¹³ Forem, *op. cit.*, septembre 2013.

¹⁴ <http://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/09/16/6-high-paying-jobs-of-the-future/2/> (consulté le 11 juillet 2014).

Partie II : Contenu de la formation

Sur la base de la lecture des rapports d'autoévaluation, des différents témoignages recueillis lors des visites et de l'analyse du référentiel de compétences, le comité est convaincu que les cursus analysés répondent à un réel besoin exprimé par le marché du travail. Les enquêtes menées par les hautes écoles montrent d'ailleurs que la plupart des diplômés trouvent très rapidement un emploi.

Nous ne reviendrons donc pas sur le large éventail de possibilités qui s'ouvre aux étudiants diplômés des cursus évalués. Cette diversité suppose que les études en Gestion des transports et logistique d'entreprise soient des études multidisciplinaires couvrant un ensemble varié de savoirs et de compétences. Le comité note par ailleurs que les contenus abordés dans les programmes correspondent largement au référentiel annoncé par le Conseil Général des Hautes Ecoles.

2.1 Acquis d'apprentissage visés : cours généraux et de spécialité

Ce référentiel n'intègre toutefois pas la vision du secteur, qui n'a pas participé à l'élaboration du document. En effet, en l'absence de fédération sectorielle, aucun interlocuteur représentant le secteur n'a pu être identifié. Selon le comité, il existe dès lors un risque de ne pas couvrir, dans les programmes, l'ensemble des matières essentielles ou leurs évolutions.

Recommandation 6

Le comité considère que le référentiel de compétences devrait être retravaillé avec des représentants du secteur.

Les cursus sont caractérisés par une nette séparation entre les cours généraux et spécialisés. Les premiers sont en général organisés pour des étudiants inscrits dans différentes sections des écoles (transport et logistique d'entreprise, mais aussi marketing, comptabilité...), et ne sont donc pas spécifiquement orientés vers le domaine du trans-

port et de la logistique. S'il ne fait aucun doute que les cursus examinés respectent le prescrit légal, en termes d'ECTS notamment, la formation gagnerait en puissance si les cours généraux étaient plus colorés dans la matière ciblée. Cette « coloration » devrait aller bien au-delà des quelques illustrations spécifiques rencontrées çà et là. Ainsi, il est important d'articuler les cours généraux avec des thèmes choisis dans le monde de la logistique et du transport. Ex. : l'anglais de la logistique et du transport, le droit du transport...

Recommandation 7

Le comité des experts recommande d'intégrer, de manière plus systématique, les problématiques rencontrées dans le transport et la logistique dans les cours généraux.

Toutefois, même si les situations ne sont pas identiques d'un établissement à l'autre, il est largement fait appel à l'expertise externe pour donner certains cours, essentiellement spécialisés. L'expertise du secteur représente ainsi, selon les écoles, de 30% à 50% du volume horaire. Les contenus restent ainsi en phase avec le vécu des entreprises et autres parties prenantes.

Au-delà de l'aspect « contenu », abordé dans la présente section, cette spécificité a également des impacts pédagogiques, nécessitant, par exemple, une coordination adéquate afin d'assurer une cohérence globale du cursus. Le comité a constaté, dans tous les établissements visités, que cette coordination était lacunaire, ce qui entraîne des problèmes en termes de pédagogie (manque de cohérence entre les méthodes utilisées, doublons, experts externes non formés à la pédagogie, etc.).

Recommandation 8

Les intervenants extérieurs n'étant que peu présents dans l'enceinte des écoles, il convient de mettre en place, de manière structurelle, des mécanismes qui permettent de mieux coordonner les contenus de cours donnés par ces intervenants et ceux délivrés par les enseignants des hautes écoles.

Bonne pratique relevée par les experts :

Les cursus font très largement appel à l'expertise de professeurs invités, actifs dans le secteur. Cette caractéristique est unanimement appréciée par toutes les parties prenantes, car elle contribue au processus de veille tout en assurant une diversité pédagogique.

Selon les employeurs rencontrés et au vu du taux d'emploi à la sortie des études, le programme semble en phase avec les attentes des métiers. Cependant, la solidité du programme gagnerait à plus de coordination avec le secteur. Ainsi par exemple, le secteur des douanes, dont la législation a beaucoup évolué, est probablement un point à renforcer. Au vu de la dimension internationale des métiers et du contexte européen qui nécessite une coordination intra-européenne et internationale, il est primordial que cette matière soit continuellement mise à jour et que sa maîtrise par les étudiants soit assurée.

2.2 Dimension internationale et langues étrangères

Cette incontournable dimension internationale de la formation et des métiers auxquels elle prépare manque toutefois, dans une très large mesure, de transversalité dans toutes les hautes écoles évaluées. S'il existe bien évidemment des cours spécifiques, il est interpellant de constater que, toutes hautes écoles confondues, en 2012-2013, les rapports d'autoévaluation pointent que seulement trois étudiants sont partis suivre des cours à l'étranger, et quatre ont effectué un stage international, alors qu'il y a près de 250 inscrits dans le programme. Cette remarque vaut aussi pour l'utilisation des langues étrangères. Il ressort en effet des différents panels de rencontres qui ont été organisés entre le comité des experts, les employeurs (essentiellement) et les anciens étudiants que, même si le nombre d'heures consacrées à l'apprentissage des langues est en général suffisant¹⁵, le niveau atteint à la sortie des études ne répond pas aux attentes du marché de l'emploi. Par ailleurs, le comité constate

une faible utilisation du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL)¹⁶.

Aujourd'hui, les plateformes d'*e-learning* existantes sont sous-exploitées, et les étudiants ne sont pas responsabilisés à leur usage. Des outils comme Wallangues sont parfois proposés, mais sans aucun encadrement ou suivi proposé par les enseignants.

Il en résulte, selon le comité, un risque de décalage entre les attentes du secteur envers les jeunes diplômés et les compétences en langues acquises à la sortie des études. Plus largement, un manque d'ouverture d'esprit à l'international représente un frein à l'intégration rapide dans les métiers.

Outre une adaptation dans la méthodologie adoptée dans les cours de langue, une solution partielle à ce problème pourrait être l'organisation de certains cours, qu'ils soient généraux ou de spécialité, en anglais ou en néerlandais. Même si, à l'heure actuelle, peu d'enseignants sont en mesure de donner leurs cours dans une autre langue que le français, une formation adéquate pourrait les aider à surmonter cette difficulté. Il serait également utile de proposer, dans les bibliothèques, des livres de référence en langue étrangère.

Enfin, l'apprentissage des langues et l'ouverture à l'international pourraient être en partie améliorés si une stratégie claire par rapport à l'utilisation de l'*e-learning*, en complément de la formation classique, était développée.

Recommandation 9

Un travail de fond sur les méthodes pédagogiques employées dans l'enseignement des langues étrangères devrait permettre aux étudiants, avec la même enveloppe horaire, d'atteindre de meilleurs niveaux à la sortie de leurs études.

Recommandation 10

L'emploi de l'*e-learning*, encadré et utilisé en complément des méthodes pédagogiques traditionnelles, devrait améliorer la dimension internationale des cursus.

¹⁵ Les plages horaires consacrées aux langues représentent entre 15% et 20% du contenu des cursus selon les établissements.

¹⁶ Conseil de l'Europe C.E., *Un cadre européen commun de référence pour les langues: apprendre, enseigner, évaluer*, Didier, 2001.

2.3 Stages

Le stage de troisième année est organisé dans tous les établissements. Il s'agit d'un stage d'intégration complète, d'une durée de 11 semaines, que l'étudiant réalise dans un département ou un service d'une entreprise active dans le transport et/ou la logistique. L'évaluation du stage, qui est réalisée en collaboration avec le maître de stage de l'entreprise accueillante, repose également sur la remise d'un rapport de stage par l'étudiant.

Le comité considère que ce stage est un élément essentiel de la formation. Il permet à l'étudiant d'acquérir une certaine expérience, rarement apprise en suivant des cours. Il permet également de mettre à l'épreuve et de renforcer les compétences transversales, telles que la communication orale, le sens de l'organisation ou l'autonomie. Ce stage se révèle d'ailleurs régulièrement être un tremplin vers un premier emploi.

Dans certains établissements, un stage d'observation de courte durée (4 semaines maximum) est organisé en deuxième année. L'étudiant est également encadré par un maître de stage dans l'entreprise, mais l'évaluation de ce stage est réalisée par les enseignants de l'établissement.

Outre le fait qu'il aide l'étudiant à affirmer ou infirmer son choix d'orientation, ce premier contact avec la réalité de terrain, même s'il est peu productif du point de vue de l'entreprise, permet à l'étudiant de se familiariser avec le monde du travail, ce qui le rendra beaucoup plus rapidement opérationnel au début de son stage de troisième année.

Selon le comité, ce premier stage d'observation est une bonne pratique qu'il serait bon de généraliser. Le déplacement de ce stage en première année permettrait même de confronter l'étudiant plus rapidement encore à la réalité des métiers qu'il a choisis.

Recommandation 11

La généralisation d'un court stage d'observation en première ou en seconde année serait une bonne chose.

Bonne pratique relevée par les experts :

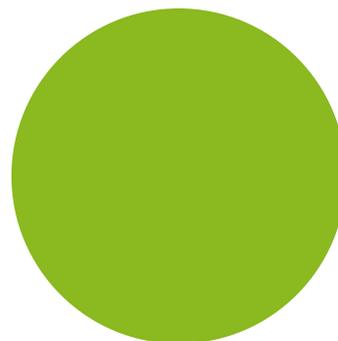
Certains établissements organisent un premier stage d'observation en deuxième année.

L'organisation de stages à l'étranger n'a été que très rarement constatée. Or, ce type de stages permet de renforcer significativement la vision internationale et la maîtrise des langues étrangères requises par le secteur. Il va sans dire que ces expériences permettent de développer, plus que lors d'un stage local, les compétences transversales dont il a déjà été question plus haut.

Enfin, le comité a constaté que tous les stages, même ceux organisés par une même haute école, ne sont pas toujours évalués de la même manière. Afin d'assurer que les stages permettent de rencontrer les objectifs visés et que tous les étudiants soient évalués de façon équitable, le comité insiste sur la nécessité de définir clairement les critères d'évaluation et de les communiquer préalablement au déroulement des stages aux étudiants, aux maîtres de stage et aux membres des jurys.

Recommandation 12

Les critères qui permettent d'évaluer les étudiants à la fin de leur stage doivent être clairement définis et communiqués, y compris aux maîtres de stage et aux membres du jury.



Partie III : Pédagogie et enseignement

3.1 Enseignement de la pratique

L'un des objectifs de la formation est de permettre aux jeunes diplômés d'être capable de résoudre des problèmes pratiques à l'aide des concepts qui leur auront été appris. Or, le comité a constaté que, malgré la présence importante d'enseignants à temps partiel issus des milieux professionnels, l'apprentissage du transfert de la théorie dans la pratique des métiers est mis en œuvre essentiellement pendant les stages et TFE. Cette aptitude à la mise en pratique pourrait être intégrée plus rapidement *via*, par exemple, un recours plus systématique aux études de cas plus tôt dans la formation.

Recommandation 13

L'abord de la pratique devrait être plus systématiquement et rapidement intégré dans les cours.

3.2 Cohérence du cursus

Dans les programmes de cours, le comité a rarement identifié une coordination et une formalisation suffisantes entre enseignants d'un même cursus. Elles existent, certes, mais, la plupart du temps, de manière informelle et sont souvent fondées sur la qualité des relations entre les différents intervenants. Il en découle que certains contenus sont vus dans plusieurs cours, ce qui ralentit la progression dans la matière et empêche de libérer du temps pour proposer plus de matières spécifiques.

Même si la liberté académique reste évidemment incontournable pour permettre à chaque enseignant de particulariser ses cours, la solidité et la cohérence à long terme des cursus ne peuvent pas être construites sur une base aussi aléatoire. La liberté de chaque enseignant doit s'accorder avec celle des autres collègues dans l'intérêt du programme en général.

Recommandation 14

Le comité considère qu'il importe d'être plus strict en termes de cohérence. Il serait intéressant en la matière de capitaliser sur la démarche qualité pour réfléchir à une meilleure articulation des cours.

Recommandation 15

De même, le comité considère que la présence d'un coordinateur de section bien identifié, au fait du secteur et dont le périmètre de responsabilités est clairement défini est un incontournable pour assurer une coordination structurée et une cohérence des cursus sur le long terme.

3.3 Atout pédagogique des petits groupes

Dans les sections comptant un petit nombre d'étudiants, il existe une réelle opportunité de pouvoir enseigner à de petits groupes. Dans un programme dans lequel l'apprentissage de la pratique est un élément clé, de tels groupes permettent un encadrement adapté au travail en équipes et aux études de cas. Dans les faits, cette opportunité n'est pas saisie, car les étudiants sont intégrés, pour la plupart des cours généraux, dans une section plus large au sein de la catégorie économique (en association avec les programmes en Marketing et Commerce extérieur le plus souvent).

Recommandation 16

Le comité considère qu'il y a lieu de capitaliser sur l'existence de petits groupes, pour proposer aux étudiants des méthodes pédagogiques plus orientées vers les pratiques rencontrées dans le domaine de la logistique et du transport.

3.4 Vie étudiante et aide à la réussite

Plus largement, le fait que les étudiants inscrits dans les sections évaluées ici se retrouvent « noyés » dans des classes plus grandes pour les cours généraux ne facilite pas l'émergence d'un « esprit GTLE ». La coloration logistique étant trop peu marquée, cela déforce le sentiment d'appartenance des étudiants à la section.

Cette problématique est renforcée par l'absence, quasi systématique, de représentants étudiants de la section dans les organes décisionnels des hautes écoles. L'éducation à la citoyenneté, voulue par le Décret relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur¹⁷ se trouve ainsi mise à mal.

Cette ouverture à la citoyenneté est ainsi souvent reportée aux premiers pas dans les entreprises.

Recommandation 17

L'ouverture au monde doit être vécue par les étudiants tout au long de leur formation, y compris à travers une implication directe dans la vie de leur haute école. Le comité encourage les étudiants à saisir pleinement les opportunités qui leur sont offertes de participer activement aux organes décisionnels de leurs hautes écoles.

Les experts souhaitent souligner que, partout où ils se sont rendus, ils ont constaté l'existence d'outils d'aide à la réussite adaptés aux besoins. Il ne fait aucun doute que l'étudiant est soutenu de diverses manières.

3.5 Evaluation des acquis d'apprentissage

Le comité d'experts a constaté une trop grande autonomie des enseignants dans l'évaluation des acquis d'apprentissage. Les enseignants semblent pouvoir évaluer « ce qu'ils veulent comme ils le veulent », sans lien avec le référentiel de compétences, ni référence à des critères d'évaluation établis.

À cela s'ajoute le fait que le coordinateur de section, s'il existe, ne dispose pas de l'autorité reconnue pour assurer cette coordination des évaluations. Il n'endosse donc pas de réelle responsabilité, car son rôle est essentiellement consultatif. La qualité de ce fonctionnement est donc conditionnée par les bonnes volontés des uns et des autres, ce qui pose problème en termes de pérennité et d'équité.

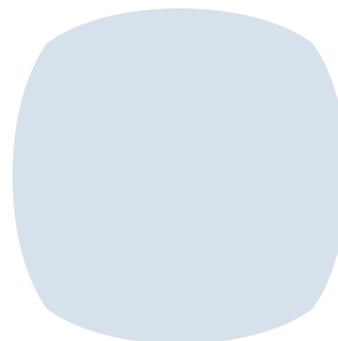
Recommandation 18

Un travail de formalisation de la manière dont sont évalués les acquis d'apprentissage est nécessaire pour éviter tout risque de manque d'équité.

3.6 Conclusion

Au vu des quelques points d'attention soulevés dans les paragraphes précédents, le comité des experts ne peut qu'insister sur la nécessité de continuer à faire évoluer les cursus. Des programmes intégrés, complets et sans redites, dont l'architecture est construite autour du référentiel de compétences, laisseront de la place pour compléter la formation, la rendant plus solide.

¹⁷ Décret du 22 septembre 2012 relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur.



Partie IV : Ressources et organisations

4.1 Ressources humaines

Partout où le comité des experts s'est rendu, il a rencontré des enseignants investis dans leur métier, enthousiastes, et qui font preuve d'une grande disponibilité. Il s'agit là incontestablement d'une force que l'on retrouve dans tous les établissements visités. Le revers de cette médaille est évidemment que l'on se trouve face à un risque de *burn out* de certains, qui pourrait mettre en péril la pérennité du système. Une bonne coordination est donc indispensable pour le bien-être au travail de l'ensemble du personnel, afin d'éviter surcharge et démotivation.

Une forme d'*inbreeding*¹⁸ a également été constatée. Le corps enseignant a tendance à rester confiné dans sa zone de confort en termes de pratiques pédagogiques, de liens avec le secteur et de contenus enseignés. Le comité identifie là un risque pour la formation, qui traite d'un domaine en perpétuelle mutation.

Cette formation requiert du corps enseignant une veille technologique et de la formation continuée afin de rester à jour dans les matières enseignées. Cela peut passer également par la participation, même passive, à des congrès ou séminaires professionnels ou scientifiques.

Recommandation 19

Les coordinateurs de section doivent veiller à une juste répartition de la charge de travail et inciter les enseignants à s'inscrire dans une logique de formation continue pour rester en phase avec les tendances du secteur.

Le programme est, comme vu plus haut, et au moins dans une certaine mesure, dépendant des

professeurs extérieurs. Selon les témoignages recueillis, il semble pourtant difficile d'engager des professeurs spécialisés. Le comité s'interroge sur les raisons de ces difficultés de recrutement qu'il met hypothétiquement en lien avec des questions de rémunération ou de prestige offerts par les hautes écoles.

Recommandation 20

Le comité encourage les hautes écoles à mettre en place des stratégies pour être plus attractives, en organisant par exemple, sur une base régulière, des conférences avec des personnalités extérieures reconnues dans le domaine du transport ou de la logistique.

4.2 Ressources matérielles

Même si certains bâtiments plus anciens mériteraient encore quelques rénovations, les différents établissements que les experts ont visités présentent, en général, une infrastructure adaptée à l'enseignement et bien équipée. Les établissements disposent d'un matériel informatique satisfaisant. Tous les locaux ne sont toutefois pas accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Les fonds des bibliothèques sont inégaux d'un établissement à l'autre, mais généralement faibles. De plus, ces bibliothèques ne sont que peu ou pas utilisées comme ressources utiles dans l'apprentissage, ni fort fréquentées par les étudiants. Ceci renforce le constat souligné plus haut, qu'il n'existe pas (ou peu) de veille systématique organisée par les enseignants par rapport aux évolutions du secteur.

Recommandation 21

Les bibliothèques devraient contribuer à assurer la veille du secteur et à améliorer la dimension internationale des cursus.

¹⁸ Reproduction du schéma existant et tendance à recruter des anciens étudiants pour assurer des cours.

Partie V : Politique de qualité et relations externes

5.1 Démarche qualité

Dans tous les établissements visités, de nombreuses réunions en lien avec la démarche qualité ont été organisées. De manière générale, le processus a été participatif.

Il reste maintenant à traduire cette implication dans des plans d'action cohérents, avec des responsables et des échéances. Le comité encourage les équipes à poursuivre la réflexion et à intégrer la démarche qualité dans la vie de tous les jours au sein de leurs établissements respectifs.

Si l'évaluation a été un *momentum* important, la démarche nécessite un cycle de Deming¹⁹ complet pour aboutir. Les quatre hautes écoles pourraient travailler ensemble sur cette problématique.

Recommandation 22

Le processus initié pour préparer le rapport d'autoévaluation et la visite des experts doit maintenant être traduit dans des plans d'action cohérents, avec des responsables bien identifiés et assortis d'un calendrier précis.

5.2 Réseaux d'anciens

Le comité des experts n'a pas identifié de réseaux d'anciens dynamiques au sein des établissements visités. Il considère toutefois que le lien entre les hautes écoles et le monde professionnel gagnerait en solidité si ces réseaux étaient mis en place de manière durable et structurée, si possible inter-établissements.

Recommandation 23

Le comité considère qu'il est indispensable de mettre en place et de faire vivre un réseau d'anciens.

5.3 Collaborations entre établissements

Si certaines initiatives entre les établissements existent (promotion en commun des cursus) ou ont existé (COPHELOG²⁰), elles restent embryonnaires et ne leur permettent pas de s'organiser pour résoudre ensemble des problématiques communes. Ainsi par exemple, l'image du transport et de la logistique reste à construire auprès du grand public et, dès lors qu'il n'existe pas de fédération sectorielle, cela ne pourra se faire que si tout le monde parle d'une même voix.

Recommandation 24

Le comité des experts encourage les hautes écoles à renforcer leurs collaborations. Dans cette optique, il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure le pôle *Logistics in Wallonia* pourrait jouer un rôle de catalyseur.

¹⁹ Cette méthode présente les quatre phases à enchaîner successivement (« Plan », « Do », « Check », « Act ») afin de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue.

²⁰ Comité d'orientation professionnelle des hautes écoles de la Logistique (Fédération Wallonie – Bruxelles).

Conclusion

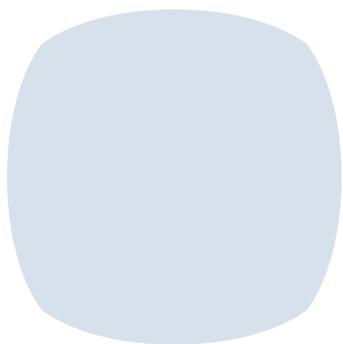
Le contenu de la formation est globalement en adéquation avec les attentes du secteur. Il conviendrait toutefois de porter une attention particulière à la dimension internationale des métiers et à l'atteinte d'un niveau suffisant en néerlandais et en anglais à la sortie des études.

Si, aujourd'hui, l'ensemble des cursus est porté par un certain nombre de personnes motivées, animées par la volonté d'offrir aux étudiants une formation de qualité, un manque de coordination structurée et formalisée a été identifié, indispensable pour intégrer de manière cohérente le grand nombre d'intervenants extérieurs auquel il est fait appel pour assurer les cours. Cette coordination doit être portée par un responsable de section bien identifié, au fait de la discipline, et dont les responsabilités

sont précisément définies et acceptées par tous. Enfin, cette coordination doit aussi être le moteur de la mise en place d'un processus d'évaluation des acquis d'apprentissage formalisé, équitable et communiqué aux étudiants.

De manière générale, le niveau d'exigence pourrait être relevé, afin de mieux préparer les étudiants aux contraintes du monde du travail.

Enfin, si la formation en Gestion des transports et logistique d'entreprise répond à un réel besoin, elle manque d'attractivité car les métiers sont mal connus, voire mal perçus, par le grand public. Un effort de communication commun, éventuellement renforcé par une collaboration avec *Logistics in Wallonia* et les responsables bruxellois concernés, semble donc une réelle opportunité à saisir, afin de voir le recrutement augmenter et la pérennité du cursus assurée.



Analyse SWOT

Points forts

Formation qui fait appel à un ensemble d'enseignants internes et experts, facilitant le lien avec le terrain

Professeurs disponibles et enthousiastes

Programmes d'aide à la réussite adéquats

Bonne réputation, relayée par les parties prenantes

Formation qui répond à un réel besoin économique et social

Bonne répartition géographique des établissements, évitant une concurrence stérile

Ressources matérielles en adéquation avec les besoins du programme

Stages qui permettent un premier contact avec les métiers

Points d'amélioration

Référentiel de compétences qui n'est pas en correspondance totale avec les besoins du secteur

Correspondance entre les programmes et le référentiel. Ce dernier reste à finaliser, y compris avec les acteurs du secteur

Mobilité internationale des enseignants et des étudiants quasi nulle

Niveau d'exigence et charge de travail demandée aux étudiants trop faibles

Suivi des évolutions du secteur (veille) non assuré

Communication de recrutement limitée à un bassin géographique trop étroit

Résultats obtenus au terme de l'apprentissage des langues trop faibles

Manque de coordination entre les cours du programme et, par conséquent, manque de cohérence du cursus

Risque d'épuisement des membres du personnel qui portent le programme

Appropriation de la démarche qualité encore embryonnaire

Faible sensibilisation des étudiants à l'implication dans les structures décisionnelles des hautes écoles

Déclin des initiatives communes entre les établissements

Rôle du coordinateur de cursus peu clair et autorité conférée trop faible, bien que cruciale

Suivi, accompagnement et évaluation trop peu formalisés des stages

Manque de formalisation des critères d'évaluation et manque d'uniformisation des pratiques d'évaluation

Opportunités

Marché de l'emploi très demandeur

Logistique identifiée comme un point fort de la Wallonie (Plan Marshall)

Soutien de différentes composantes du secteur pour améliorer l'attractivité et la promotion de la section

Dynamique engendrée par la formulation du référentiel en cours de rédaction au moment des visites du comité des experts

Momentum pour créer des réseaux d'anciens

Fonction de logisticien qui touche tous les secteurs : intérêt de la diversité et opportunité de développement tout au long de la carrière

Menaces

Intitulé actuel de la formation peu attractif

Image floue et réductrice du transport et de la logistique dans le public

Nombre d'étudiants trop faible, parfois même en déclin

Arrêt de la formation par manque d'étudiants

Niveau des étudiants à l'entrée dans le programme (maîtrise des langues, y compris française...)

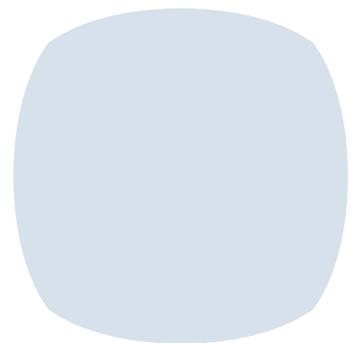
Absence de fédération sectorielle

Tableau récapitulatif de l'ensemble des recommandations

N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation			
			Enseignants	Gouvernance d'établissements	ARES	Gouvernement de la FWB
1	13	Profiter de la dynamique insufflée par le Plan Marshall pour fédérer le secteur, peut-être en élargissant les compétences du pôle <i>Logistics in Wallonia</i> et en identifiant les interlocuteurs adéquats en Région de Bruxelles-Capitale				
2	13	Porter une attention particulière à la dimension « développement durable » dans le cursus				
3	14	Revoir la dénomination du cursus afin d'augmenter son attractivité, de bien le positionner dans l'ensemble des offres de formation existantes et de faciliter l'insertion professionnelle ciblée des jeunes diplômés				
4	15	Aménager une place suffisante à l'acquisition des compétences transversales dans le cursus et dans son évaluation				
5	17	S'appuyer sur les marchés importants à conquérir, un peu partout sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles, dans l'élaboration de la politique de promotion des cursus				
6	19	Retravailler le référentiel de compétences avec des représentants du secteur				
7	19	Intégrer, de manière plus systématique, les problématiques rencontrées dans le transport et la logistique dans les cours généraux				
8	19	Mettre en place, de manière structurelle, des mécanismes qui permettent de mieux coordonner les contenus de cours donnés par les intervenants extérieurs et ceux délivrés par les enseignants des hautes écoles, les premiers n'étant que peu présents dans l'enceinte des hautes écoles				
9	20	Repenser les méthodes pédagogiques employées dans l'enseignement des langues étrangères afin de permettre aux étudiants, avec la même enveloppe horaire, d'atteindre de meilleurs niveaux à la sortie de leurs études				
10	20	Utiliser et encadrer l' <i>e-learning</i> , en complément des méthodes pédagogiques traditionnelles, afin d'améliorer la dimension internationale des cursus				
11	21	Généraliser la mise en place d'un court stage d'observation en seconde année				
12	21	Définir avec précision les critères qui permettent d'évaluer les étudiants à la fin de leur stage. Dans la communication de ces critères, inclure également les maîtres de stage et les membres du jury				
13	22	Intégrer plus systématiquement et rapidement l'abord de la pratique dans les cours				

N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation			
			Enseignants	Gouvernance d'établissements	ARES	Gouvernement de la FWB
14	22	Être plus strict en termes de cohérence, capitaliser sur la démarche qualité pour réfléchir à une meilleure articulation des cours				
15	22	Assurer une coordination structurée et une cohérence des cursus sur le long terme par la présence d'un coordinateur de section bien identifié, au fait du secteur et dont le périmètre de responsabilités est clairement défini				
16	22	Capitaliser sur l'existence de petits groupes, pour proposer aux étudiants des méthodes pédagogiques plus orientées vers les pratiques rencontrées dans le domaine de la logistique et du transport				
17	23	Encourager les étudiants à saisir pleinement les opportunités qui leur sont offertes de participer activement aux organes décisionnels de leur hautes écoles ; l'ouverture au monde doit être vécue par les étudiants tout au long de leur formation, y compris à travers une implication directe dans la vie de leur haute école				
18	23	Travailler sur la formalisation de la manière dont sont évalués les acquis d'apprentissage pour éviter tout risque de manque d'équité				
19	24	Veiller à une juste répartition de la charge de travail et inciter les enseignants à s'inscrire dans une logique de formation continue pour rester en phase avec les tendances du secteur				
20	24	Mettre en place au niveau des établissements des stratégies pour être plus attractifs, en organisant par exemple, sur une base régulière, des conférences avec des personnalités extérieures reconnues dans le domaine du transport ou de la logistique				
21	24	Contribuer, via les bibliothèques, à assurer la veille du secteur et à améliorer la dimension internationale des cursus				
22	25	Traduire le processus initié pour préparer le rapport d'autoévaluation et la visite des experts dans des plans d'action cohérents, avec des responsables bien identifiés et assortis d'un calendrier précis				
23	25	Mettre en place et faire vivre un réseau d'anciens				
24	25	Renforcer la collaboration des hautes écoles et examiner dans quelle mesure le pôle <i>Logistics in Wallonia</i> pourrait jouer un rôle de catalyseur				

Annexes



ANNEXE 1

Grille horaire minimale du bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise

Annexe	C-6
Niveau	Enseignement supérieur
Catégorie	Economique
Type	Court
Section	Gestion des transports et logistique d'entreprise
Finalités / Options / Sous sections	Néant
Grade délivré au terme de trois années d'études	Bachelier en gestion des transports et logistique d'entreprise
Organisation générale de la formation (en heures) Formation commune y compris les AIP Option Liberté PO	de 2100 à 2310 1740 0 de 360 à 570

ORGANISATION DETAILLEE DE LA FORMATION

	Intitulés des activités d'enseignement	Volume horaire minimal	
		détaillé	global
FORMATION COMMUNE	Formation générale		1395
	Axes de formation		
	Economie (volume horaire réparti selon les minima suivants)		210
	Organisation et gestion de l'entreprise	45	
	Economie générale et/ou appliquée	30	
	Comptabilité	45	
	Fiscalité	30	
	Correspondance, rapport et communication en langue française		60
	Langues étrangères		330
	Droit		75
	Mathématique et/ou statistique appliquées		120
	Traitement de l'information		75
	Cours de la spécialité (volume horaire réparti selon les minima suivants)		525
Technique des transports	195		
Logistique industrielle et commerciale	90		
Droit appliqué au transport	60		
Activités d'intégration professionnelle dont minimum 15 semaines de stage en milieu socio-professionnel		345	
SOUS-TOTAL FORMATION COMMUNE		1740	
PO	SOUS-TOTAL LIBERTE PO		de 360 à 570

ANNEXE 2

Référentiel de compétences du bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise

CONSEIL SUPÉRIEUR ÉCONOMIQUE

Référentiel de compétences du bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise

La formation du bachelier en transport et logistique d'entreprise se réfère au niveau 6 du CEC.

Elle a pour mission de préparer les étudiants à être des citoyens actifs dans une société démocratique, les préparer à leur future carrière, permettre leur épanouissement personnel, créer et maintenir une large base et un haut niveau de connaissances, stimuler la recherche et l'innovation.

Profil professionnel

Afin d'être en phase avec l'évolution constatée sur le terrain, il est actuellement communément admis que le terme logistique englobe la dimension « transport ». Il conviendrait dès lors d'adapter l'intitulé de cette formation en « **management de la Logistique** ». Le texte introductif est écrit en ce sens.

Le bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise traite de l'organisation matérielle des activités d'une entreprise. Ainsi, le bachelier en Gestion des transports et logistique d'entreprise coordonne toutes les activités et personnes liées à la circulation des marchandises en intervenant dans les domaines de l'approvisionnement, de la production, de la manutention, du conditionnement, de l'emballage, du stockage, de l'entreposage, de la distribution et ce, jusqu'à la livraison à travers l'étude des moyens de transport à utiliser.

Il prend en charge l'élaboration de méthodes visant à optimiser l'ensemble de ces activités afin d'en réduire les coûts tout en garantissant le respect des procédures, des règles d'hygiène et de sécurité, et en gardant à l'esprit le souci de la satisfaction du client, de la conservation des produits et du respect de l'environnement.

Dans un métier de niveau stratégique, il est amené à définir des objectifs ; dans un métier de niveau tactique, il définit les moyens, les ressources et processus nécessaires pour atteindre ses objectifs ; enfin dans une fonction de type opérationnel, il met en oeuvre les moyens et les processus, et relève les résultats obtenus ; ceux-ci doivent alors être comparés aux objectifs stratégiques.

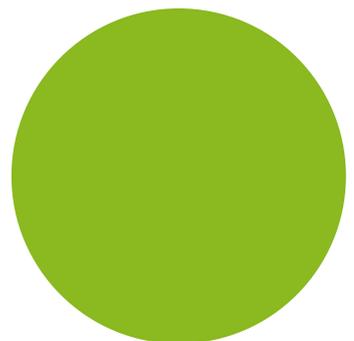
Le Bachelier en gestion des transports et logistique d'entreprise exerce son activité professionnelle dans tout type d'organisation publique ou privée, marchande ou non marchande, nationale ou internationale, de petite, moyenne ou grande taille dont l'activité est la logistique, le transport et l'expédition ou dans lesquelles le transport et les réalités logistiques sont présents.

COMPÉTENCES

S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution	<ul style="list-style-type: none">• Travailler, tant en autonomie qu'en équipe, éventuellement multidisciplinaire dans le respect de la culture d'entreprise• Collaborer à la résolution de problèmes complexes avec méthode, rigueur, proactivité et créativité• Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques• Développer une approche responsable, critique et réflexive des pratiques professionnelles en y intégrant les enjeux liés au développement durable• Identifier ses besoins de développement et s'inscrire dans une démarche de formation permanente
Communiquer : écouter, informer, conseiller les acteurs tant en interne qu'en externe	<ul style="list-style-type: none">• Négocier, présenter et argumenter dans un contexte multilingue• Adapter ses techniques de communication, son vocabulaire à l'interlocuteur quel qu'il soit• Comprendre les attentes et besoins de son interlocuteur• Assurer l'interface entre les différents services et interlocuteurs
Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres au domaine des transports et logistique	<ul style="list-style-type: none">• Respecter les règles juridiques, douanières et administratives liées à l'approvisionnement, l'expédition et l'entreposage• Utiliser les outils informatiques de base tels que la messagerie électronique, le traitement de texte, le tableur et la base de données• Utiliser les logiciels spécifiques au secteur de la logistique• Optimiser les opérations logistiques• Identifier, sélectionner et assurer le suivi des prestataires de services
Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique	<ul style="list-style-type: none">• Positionner la logistique dans la stratégie de l'entreprise• Mettre en place et interpréter les tableaux de bord et indicateurs de performance en matière de logistique• Prendre en compte les dimensions économiques, financières et environnementales dans les analyses et prises de décisions
S'organiser : structurer, planifier, coordonner, gérer de manière rigoureuse les actions et les tâches liées à sa mission	<ul style="list-style-type: none">• Identifier et proposer des solutions adaptées aux besoins du client• Gérer les ressources humaines, matérielles et financières dans l'espace et le temps• Assurer le suivi documentaire et physique des opérations• Gérer une équipe et favoriser les collaborations au sein du service et du département

Note analytique

rédigée par le Comité de gestion de l'AEQES



Les membres de l'AEQES ayant pris connaissance en leur séance du 4 novembre 2014 du rapport rédigé par le comité des experts qui a réalisé une évaluation externe des formations en gestion des transports et logistique d'entreprise désirent mettre l'accent sur quelques éléments importants qui se dégagent de la lecture des rapports finaux de synthèse et de l'état des lieux rédigés par les experts. Ainsi, ils s'appuient, d'une part, sur l'expertise du comité des experts et, d'autre part, sur leurs propres connaissances de l'enseignement supérieur et des évaluations déjà réalisées par l'Agence pour exprimer un avis : ils désirent attirer l'attention des lecteurs et en particulier des institutions évaluées et des Ministres en charge de l'enseignement supérieur et de promotion sociale¹ sur les idées fortes de cet exercice d'évaluation et sur les lignes d'action principales qui peuvent s'en dégager.

Les spécificités

Les membres de l'Agence souhaitent en souligner quatre :

1. Le secteur du transport et de la logistique est important en Belgique. Il est soutenu en Wallonie par le plan Marshall via le pôle de compétitivité « *Logistics in Wallonia* », la Région misant notamment sur ce secteur pour assurer sa reconversion économique (p. 13). Mais ce secteur est polymorphe car la plupart des entreprises ont des activités ou au moins des besoins en logistique et transport. L'éclatement des métiers rend peut-être les formations en gestion des transports et logistique d'entreprise peu visibles et parfois peu attractives (p. 15).
2. En corollaire, les experts suggèrent que la dénomination du cursus pourrait devenir *Management de la logistique* (p. 14), ce qui renforcerait l'attractivité des formations et aiderait à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

¹ Quatre hautes écoles organisent une formation en gestion des transports et logistique d'entreprise et font l'objet de cette évaluation. Deux établissements de promotion sociale offrent aussi une telle formation mais depuis trop peu de temps pour avoir été inclus dans le périmètre de cet exercice.

3. Le secteur est porteur d'emploi, ce qui contraste avec la petite taille des cohortes diplômées et leur diminution progressive (p. 17).
4. Le recrutement étudiant est très local, ce qui semble paradoxal dans une telle formation.

Les forces

Quatre forces principales méritent d'être mises en évidence, à savoir :

1. Les experts, comme les représentants de la profession rencontrés, s'accordent pour dire que la formation est en adéquation avec les besoins du secteur (p. 26).
2. La bonne répartition géographique des établissements visités leur offre la possibilité de développer des synergies (p. 17) et devrait leur permettre de redynamiser des dispositifs de communication communs pour recruter de nouveaux étudiants, notamment dans les zones d'où proviennent peu d'inscrits actuellement.
3. Le petit nombre d'inscrits implique des tailles de classe réduites : les établissements doivent saisir cette opportunité pour mettre en œuvre des dispositifs pédagogiques innovants (p. 22-23) comme les établissements le font déjà très bien en matière de promotion de la réussite.
4. Les enseignants sont à la fois disponibles et enthousiastes et ils accueillent les étudiants dans un cadre satisfaisant (p. 24) doté d'infrastructures correctes.

Les points d'amélioration

Quatre éléments sensibles méritent d'être particulièrement mis en exergue :

1. Pour de nombreuses raisons, le comité des experts pense que la coordination pédagogique du cursus gagnerait à être renforcée, soutenue et valorisée par les autorités académiques (p. 22). Elle pourrait contribuer à améliorer la cohérence globale des programmes et des méthodes utilisées mais aussi à éliminer les matières en doublon et à aider les enseignants externes à

se former à la pédagogie (p. 19). Une meilleure articulation des cours et une coordination de leurs contenus peuvent être assurées par un coordinateur de section à condition de clarifier son rôle et de préciser ses missions (p. 22). La coordination pédagogique pourrait entre autres éclaircir, articuler et harmoniser les évaluations en lien avec les acquis d'apprentissage (p. 23).

2. Les cours généraux de la formation ne sont pas assez appliqués à la discipline du transport et de la logistique. A nouveau, une meilleure articulation des cours au sein du programme de formation renforcerait l'identité disciplinaire (p. 19).
3. Les stages occupent une place essentielle dans les formations professionnalisantes. Les experts recommandent qu'ils soient évalués sur la base de critères clairs, préalablement définis et diffusés auprès des étudiants, des enseignants et des maîtres de stage (p. 21).
4. Les experts ont constaté une faible implication des étudiants dans les organes de gestion des hautes écoles. Ils suggèrent aux établissements d'encourager les étudiants à y participer, ce qui pourrait notamment renforcer l'esprit « Gestion des transports et logistique d'entreprise » (p. 23). De même, les réseaux d'anciens sont presque inexistantes : il faudrait les mettre en place de façon structurée, ce qui renforcerait l'esprit évoqué ci-dessus et permettrait aux établissements de disposer de davantage de relais au sein du monde de l'entreprise (p. 25).

Les enjeux et défis à relever

Les membres de l'AEQES souhaitent mettre en évidence trois éléments qui leur semblent constituer des enjeux et défis pour les formations en gestion des transports et logistique d'entreprise, à savoir :

1. Le recrutement endogène de diplômés pour enseigner doit être compensé par des soutiens et des incitants à la veille technologique, à la formation continuée, à la participation à des manifestations scientifiques dans le domaine du transport et de la logistique sous peine de manquer de réactivité face aux mutations du secteur (p. 24).

2. Le développement durable sera sans conteste l'une des mutations importantes à intégrer dans les formations en gestion des transports et logistique d'entreprise : il s'agit probablement d'un enjeu fondamental des prochaines années tant pour le secteur que pour le cursus (p. 13).
3. Le programme doit laisser une place suffisante à la maîtrise des langues et à l'acquisition de compétences transversales (*soft skills*) demandées dans la plupart des nombreuses offres d'emploi (p. 15).

Les lignes d'action pour l'avenir

Sur la base des recommandations émises par les experts, les membres de l'Agence désirent mettre en évidence deux éléments :

1. Le fait qu'il n'existe pas de fédération du transport et de la logistique n'incite pas à une collaboration entre institutions d'enseignement supérieur et entreprises. Le dialogue est donc forcément restreint. Cependant, une concertation avec ce secteur porteur d'emplois permettrait d'enrichir la dimension employabilité du programme. Les experts suggèrent que le pôle « *Logistics in Wallonia* » suscite ce dialogue (p. 13).
2. L'apprentissage linguistique et l'internationalisation sont des dimensions essentielles d'une formation en gestion des transports et logistique d'entreprise. Pourtant les experts considèrent que les établissements pourraient renforcer ces dimensions. Les compétences acquises en langues étrangères devraient être assorties d'objectifs clairs, l'ouverture d'esprit à l'international devrait être mieux intégrée, par exemple en soutenant la mobilité qui est, de manière surprenante, très faible dans ce cursus. Les experts proposent une série de pistes à développer : cours disciplinaires donnés en langue étrangère, stages à réaliser à l'étranger, livres de référence en anglais, séjours Erasmus (p. 20).

Les membres de l'Agence,
Fait à Bruxelles en leur séance du 4 novembre 2014.



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

Espace 27 Septembre
Boulevard Léopold II, 44
Bureau 2E263
B-1080 Bruxelles
www.aeqes.be

Editeur responsable : C. Duykaerts
Novembre 2014