



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

Murray LaPan  
Isabelle Pouliquen

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Management de la logistique

Haute École de la Province de Liège  
(HEPL)  
et Haute École Charlemagne (HECh)

21.12.2022

## Table des matières

Management de la logistique : Haute École de la Province de Liège et Haute École Charlemagne.....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	8
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	12
Conclusion générale.....	15
Droit de réponse de l'établissement.....	16

# Management de la logistique : Haute École de la Province de Liège et Haute École Charlemagne

## 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 22 novembre 2018 à la Haute École de la Province de Liège (Jemeppe-sur-Meuse), s'agissant de l'établissement référent de la co-diplômation du 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 2014<sup>1</sup> 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> Disponible sur [http://www.aeqes.be/rapports\\_evaluation\\_details.cfm?documents\\_id=360](http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=360) (consulté le 24 novembre 2018).

<sup>2</sup> 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=](http://aeqes.be/experts_comites.cfm?theSubject=148&name=) (consulté le 24 novembre 2018)

## Présentation des établissements et du programme évalué

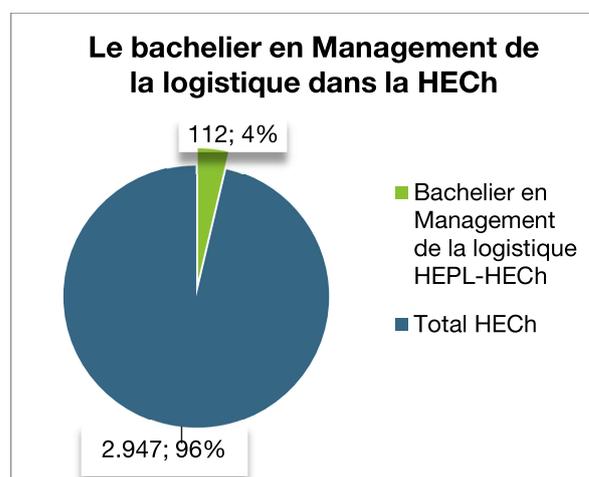
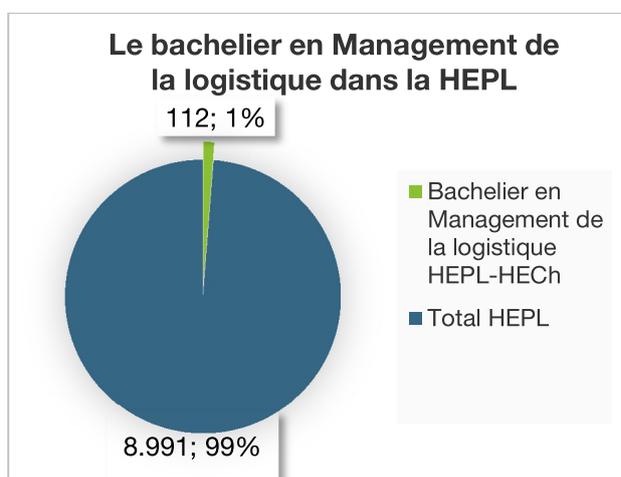
La Haute École de la Province de Liège (HEPL) et la Haute École Charlemagne (HECh) coorganisent et codiplômement le bachelier en Management de la logistique depuis 2008. C'est la HEPL qui a été désignée établissement référent dans la convention qui lie les deux établissements.

La HEPL appartient au réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement officiel neutre subventionné (CPEONS) et résulte de la fusion de trois hautes écoles provinciales, en 2007. Son pouvoir organisateur est la Province de Liège. Elle se compose de six catégories (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique). Le bachelier en Management de la logistique est organisé dans la catégorie économique, à Seraing, sur la Campus 2000. La catégorie économique propose également d'autres cursus de type court (bacheliers en Commerce extérieur, en Comptabilité, en Coopération internationale, en E-business, en Marketing et en Droit) ainsi qu'un master en Gestion des services généraux.

La HECh appartient quant à elle au réseau de Fédération Wallonie-Bruxelles enseignement. Elle se compose de cinq catégories (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique et technique). Outre le bachelier en Management de la logistique, la catégorie économique de la HECh organise les bacheliers Assistant de direction, en Gestion hôtelière, en Immobilier et en Management du tourisme et des loisirs.

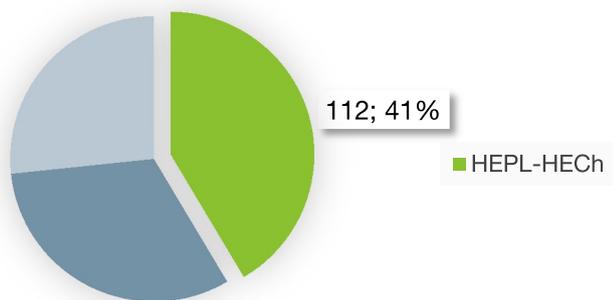
Les deux hautes écoles organisent également ensemble une spécialisation en Management de la distribution – *Retail management*. Celle-ci n'intègre pas le champ d'évaluation de la présente évaluation de suivi.

En 2017-2018, le bachelier en Management de la logistique, objet du présent rapport, était fréquenté par 112 étudiants et étudiantes, ce qui représente 1% de la population étudiante de la HEPL, 4 % de celle de la HECh et 41% des étudiants inscrits dans un bachelier en Management de la logistique en Haute École en Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Source : compilation des données des dossiers d'avancement/SATURN

### Le bachelier en Management de la logistique en FWB



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

## L'organisation et les ressources humaines

Depuis la visite du comité des experts lors de l'évaluation initiale, la HEPL et la HECh ont dû principalement conjuguer avec un ensemble de changements tant sur le plan organisationnel que dans le domaine de la gestion interne des ressources humaines.

En septembre 2016, les Hautes Écoles ont donc effectué une mise à jour de la convention entre la HEPL et la HECh relativement à la coorganisation et à la codiplômation. Cette convention édicte les grands principes suivants :

- les cours sont dispensés sur les deux sites (HEPL à Jemeppe-sur-Meuse – HECh aux Rivageois à Liège) et les charges d'enseignement sont réparties à parts égales entre les deux partenaires ;
- la formation comporte 2.115 heures réparties sur les trois années ;
- les conditions d'inscription, de suivi et de délibération sont celles en vigueur à la HEPL ;
- les délibérations ont lieu sur le site de Jemeppe de la HEPL. La présidence du jury d'examen est assurée, par année académique, en alternance par les deux Directions de Catégorie.

Dans les établissements des hautes écoles, il y a eu des changements de personnel qui ont eu des impacts sur le fonctionnement et la gestion interne :

- changement de Direction à la Catégorie économique à la Haute École Charlemagne en 2014 ;
- en novembre 2017, un changement de Direction à la Catégorie économique à la Haute École de la province de Liège ;
- à la HECh, le professeur d'anglais a repris la coordination pédagogique de la section à hauteur de 60 heures et 30 heures complémentaires ont été assignées à la qualité en 2017-2018 ;
- depuis 2017 la HEPL a fixé un cadre, des missions et une valorisation de la coordination dont 1/10<sup>e</sup> pour l'animation de la démarche qualité et le respect des démarches de l'AEQES ;
- la HECh fait plus appel aux intervenants de l'extérieur en faisant passer de deux à cinq le nombre d'intervenants ;
- à l'inverse, la HEPL ne fait plus appel à aucun professeur invité ;
- finalement, la HECh a remplacé son professeur d'informatique par deux nouveaux enseignants.

## Le décret « Paysage » et le programme

La réforme du Paysage de l'Enseignement Supérieur a été adoptée le 7 novembre 2013 en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle prescrit de nouvelles normes en ce qui concerne la structure,

les instances de l'enseignement supérieur et l'organisation des études. Les étudiants sont dorénavant placés au centre des réflexions éducatives. Par le fait même, ils peuvent désormais aménager leurs parcours scolaires de façon personnalisée. Les programmes sont maintenant déclinés en acquis d'apprentissage et les programmes d'études en unités d'enseignement. Les Hautes Écoles ont entrepris des actions individuelles et communes afin de s'arrimer à cette nouvelle réforme. Le profil professionnel et le référentiel de compétences ont été actualisés. La nouvelle grille de cours de logistique est entrée en application en septembre 2015 pour les étudiants du Bloc 1 et en septembre 2016 pour les étudiants des Blocs 2 et 3 de la HEPL-HECh. 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.

## Les étudiants

Le nombre d'inscriptions en première session a connu une baisse tangible entre 2006 et 2012. En 2013 et 2014, les inscriptions annuelles se situaient autour de 50 étudiants. Par conséquent, l'impact de ces baisses successives a engendré une diminution des diplômés, soit 27 en 2013 et seulement 14 en 2017. Sur l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le nombre de diplômés se situe autour d'une quarantaine.

Avec l'adoption de la nouvelle grille en 2015 et le changement de nom du programme en 2016, on a pu observer une légère hausse d'inscriptions d'étudiants au Bloc 1. Ce changement pourrait avoir éventuellement un effet positif sur le nombre de diplômés.

Une enquête auprès des diplômés 2015-2017 (taux de réponse de 73%) révèle que le taux d'insertion professionnel est très élevé. Dans les 6 mois suivant la diplomation, 93,5% des étudiants trouvent un emploi. Cela démontre une nette progression par rapport au taux de 80% obtenu en 2012-2013. Finalement, nous pouvons aussi constater une nouvelle tendance pour les finissants du programme de Management de la logistique : de plus en plus de finissants poursuivent leurs études pour un Bac+4 ou un Bac+5. C'est approximativement 25% des étudiants qui choisissent cette option au lieu d'aller sur le marché du travail. Alors qu'il y a de grands besoins de main-d'œuvre spécialisée, il serait important de comprendre les motivations sous-jacentes à ces choix.

## 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 le 4 décembre 2014 par le Comité de Suivi composé des Directeurs-Président, des Directeurs de Catégorie, des Coordinateurs et des Juristes de chaque Haute École. Ce plan d'action initial était structuré selon trois axes d'actions prioritaires :

- Axe 1 : veiller à l'articulation optimale du programme et au développement de méthodes pédagogiques adaptées
- Axe 2 : veiller à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et matérielles
- Axe 3 : informer, accompagner et guider les élèves, les étudiants et les alumni

En plus de ces trois axes qui font partie du plan d'action initial, un quatrième est apparu dans le dossier d'autoévaluation et de suivi. Le Comité de Suivi des Hautes Écoles a adopté en avril 2016 ce nouvel axe :

- Axe 4 : promouvoir et assurer une identité de section

Selon les observations du comité, ce plan d'action a été rédigé en tenant compte de leur rapport d'autoévaluation de 2013, du rapport final de synthèse, du rapport d'analyse transversale du secteur et des autres analyses effectuées par la suite par les Hautes Écoles. Toutefois, le comité déplore le fait que les Hautes Écoles aient trop axé le calendrier et le plan de suivi de 2014 sur l'analyse transversale en ignorant un nombre important de recommandations du rapport final de synthèse qui pourtant précisaient clairement les éléments à travailler à la HEPL et à la HECh. Malgré ce fait, les actions entreprises au cours des dernières années ont permis de rejoindre certaines recommandations du rapport final de synthèse, même si celles-ci n'avaient pas été spécifiquement retenues lors de l'élaboration du plan de suivi initial. Le comité souligne que de nombreuses recommandations non retenues sont encore aujourd'hui très pertinentes et méritent d'être prises en compte dans un prochain plan d'action.

### Axe 1 : veiller à l'articulation optimale du programme et au développement de méthodes pédagogiques adaptées

Le décret « Paysage » a permis à la section de réviser son programme d'études. Afin d'améliorer la cohérence et d'éliminer les redondances, le programme a été analysé principalement en fonction du référentiel de compétences et des besoins du marché. Les fiches ECTS<sup>4</sup> ont été redéfinies et de nouvelles unités d'enseignement (UE) ont été proposées. Cependant, le comité déplore le manque de prérequis et de corequis dans le programme. Les étudiants doivent définir leur PAE non sur la base des ECTS, mais sur les contenus des cours et sur la progression des apprentissages. Afin de respecter la séquence des apprentissages qui a été retenue lors de la conception de la nouvelle grille, la création des prérequis s'avère indispensable. Leur définition permettrait d'uniformiser et d'orienter le cheminement des étudiants en plus d'assurer aux enseignants que les étudiants possèdent les compétences préalables à leur cours.

---

<sup>4</sup> ECTS : *European Credit Transfer Scale* (système européen de transfert et d'accumulation de crédits)

Le nouveau programme a été mis en place en 2014-2015 pour le Bloc 1 et en 2015-2016 pour les Blocs 2 et 3. Afin de permettre aux enseignants de bien s'appropriier la nouvelle grille, aucune modification importante de la grille n'y a été apportée depuis son introduction. La réalisation d'une analyse et d'un bilan afin de s'assurer de la couverture complète du référentiel de compétences au travers des différentes unités d'enseignement est prévue pour le début de 2019. Le comité encourage vivement cette initiative et invite les Hautes Écoles à en faire une pratique annuelle. 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. Elle permettrait enfin de recueillir toutes les informations sur les différentes initiatives mises en place par les enseignants et 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.

Dans leur plan d'action, les Hautes Écoles ont réalisé plusieurs études de cas, des rencontres de spécialistes, des projets et un *Business Game* dans le Bloc 3. Ces initiatives ont permis d'avoir plus de transversalité entre les cours. À titre d'exemple, les étudiants doivent maintenant présenter leur projet de *Business Game* en anglais. Le comité encourage fortement l'équipe à poursuivre et multiplier ces initiatives judicieuses afin d'orienter l'acquisition des apprentissages sur la pratique et ce, dès la première année. Cette démarche permettra à l'étudiant de s'initier et d'appriivoiser graduellement les exigences d'une telle approche. Ainsi, à l'intérieur de projets intégrateurs où l'acquisition des apprentissages se réalise dans une série de tâches significatives, l'étudiant sera en mesure de mettre en œuvre l'ensemble de ses connaissances et compétences.

L'organisation permet à l'étudiant d'effectuer deux stages durant son cursus ce qui représente une augmentation du temps pour la validation et la mise en pratique des acquisitions. Un premier stage de quatre semaines est effectué au Bloc 2 et le deuxième, d'une durée de 13 semaines, se retrouve au Bloc 3. Étant donné la nature et la durée du premier stage, les étudiants ont précisé qu'ils voudraient davantage de support et d'encadrement afin de réaliser avec succès leurs démarches. À cette étape de leur programme, plusieurs des étudiants pourraient être considérés novices au niveau de la logistique. Ils n'ont donc pas ou peu de contacts dans le milieu. Alors cet investissement en encadrement au Bloc 2 ne pourrait être que plus bénéfique pour le stage du Bloc 3. D'ailleurs, les étudiants ont souligné qu'ils se sentaient plus encadrés dans le stage du Bloc 3 et que la durée plus longue du stage et les objectifs facilitaient leur démarche.

Finalement, malgré la nature même du programme, l'aspect international tel Erasmus ne semble pas stimuler les étudiants à participer à ce genre d'expérience. Étant donné l'organisation des deux écoles, il serait pertinent de présenter ces opportunités à l'intérieur des cours, et ce, dès le Bloc 1. On éviterait ainsi d'ajouter une démarche supplémentaire hors de l'horaire de l'étudiant et permettrait de bien informer tous les étudiants sur la réalité et les offres d'Erasmus. Mieux informé, l'étudiant pourrait ainsi anticiper toutes les exigences et les démarches à entreprendre pour profiter d'une telle opportunité. À défaut de participer à Erasmus, l'organisation d'activités et de sorties de courtes durées à l'étranger pourrait être envisagée pour certains cours et peut-être, avec le temps, inciterait les étudiants à s'intéresser au projet de stage de longue durée à l'étranger.

## Axe 2 : veiller à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et matérielles

Actuellement, les étudiants et les enseignants doivent utiliser deux plateformes de communication différentes. Cela constitue une embuche de taille et une surcharge de travail encore plus importante pour les étudiants. Certaines informations doivent être dupliquées d'une plateforme à l'autre, mais la mise à jour demeure malgré tout incomplète. Déjà de disposer d'une plateforme performante, facile d'accès et d'utilisation s'avère souvent un défi, alors il est facile de comprendre le découragement des étudiants d'avoir à utiliser deux plateformes différentes. Ils abandonnent ensuite l'idée de rechercher les informations qui pourraient leur être pourtant très utiles. Le comité encourage donc les Hautes Écoles à utiliser une seule plateforme et à regrouper toutes les informations sur le même site, à les rendre accessibles et conviviales aux enseignants et aux étudiants, à faciliter le partage et finalement à encourager l'utilisation par une formation adéquate de tous les utilisateurs. Une codiplômation ne nécessite pas d'avoir tous les outils en double, mais plutôt d'avoir accès et de bénéficier de ressources qui vont bonifier le diplôme.

Les nouvelles technologies font partie du vécu dans les milieux de travail et elles doivent être intégrées dans les différentes activités d'apprentissage. À la HE de la province de Liège sur le site Campus 2000, le Wifi soit accessible partout et performant. Finaliser la mise en place d'un réseau fiable le plus rapidement possible afin de ne pas freiner les initiatives d'utilisation des technologies et des outils en lien avec la réalité d'aujourd'hui doit être entrepris.

Nous constatons que la tâche du personnel enseignant est de plus en plus lourde, remplie de défis et de contraintes variées. Les enseignants doivent conjuguer avec une clientèle de plus en plus diversifiée et des contenus de cours spécialisés et axés sur la discipline. Alors, pour répondre aux nouvelles approches plus inclusives et basées sur les apprentissages par compétences, ils se doivent d'acquérir eux-mêmes l'expertise nécessaire pour préparer adéquatement les étudiants aux réalités et besoins du marché du travail. Conséquemment, il serait souhaitable de mettre en place des conditions qui faciliteront l'accès à une formation continue axée sur leurs besoins et intégrée à leur tâche.

## Axe 3 : informer, accompagner et guider les élèves, les étudiants et les alumni

La survie d'un programme est nécessairement influencée par la qualité de l'ensemble des interventions mis en place, par l'implication des intervenants, par les besoins du marché, et par la présence d'étudiants impliqués et motivés. En ce qui concerne les Hautes Écoles, le processus de recrutement doit être une préoccupation étant donné la nature du programme qui, malgré déjà plusieurs interventions, demeure méconnu. Développer et utiliser des outils qui permettent d'atteindre les divers publics d'étudiants potentiels est essentiel. Le comité suggère que les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles se regroupent afin d'identifier des actions communes et de développer des outils et des stratégies qui pourraient permettre d'informer et d'augmenter le recrutement. L'effet synergique ainsi créé pourrait être profitable à toutes les Hautes Écoles.

Un deuxième objectif serait d'arriver à conserver ce volume d'étudiants en lui facilitant l'accès à un réseau commun efficace où il pourrait retrouver les informations et les outils nécessaires à un bon fonctionnement scolaire. Actuellement les étudiants sont sur deux sites et deux plateformes alors il devient plus difficile de faire les suivis adéquats et d'offrir les services appropriés aux élèves en difficulté. Les Hautes Écoles devraient poursuivre leurs

développements conjoints d'outils appropriés, partageables et facilement accessibles afin de répondre aux besoins des étudiants et d'assurer des suivis adaptés à chacun.

Il est à noter que des outils communs aux deux Hautes Écoles sont maintenant accessibles aux étudiants. On retrouve une plaquette d'information de présentation commune du programme et le *book* (brochure du profil d'enseignement) qui a été publié, mais celui-ci n'est malheureusement accessible que sur le site de la HECh.

L'information adressée aux étudiants demeure toutefois difficile à capter encore une fois à cause des deux plateformes en place et de certains outils mis en veille suite à certains problèmes informatiques. De plus, étant donné que les étudiants travaillent sur deux sites, ils perçoivent difficilement avec qui et comment procéder pour faire valoir leurs droits dans les différentes instances.

#### Axe 4 : Promouvoir et assurer une identité de section

Dans les actions entreprises pour assurer et promouvoir une identité de section, on retrouve différentes activités comme l'organisation de soupers et la conception et la vente de vêtements à l'effigie de la section. Comme ces initiatives sont réalisées par les étudiants pour les étudiants, nous pouvons être assurés qu'elles facilitent la création d'un sentiment d'appartenance au sein de la section. On peut facilement imaginer les effets positifs à venir si les Hautes Écoles continuent de soutenir et d'encourager de tels projets rassembleurs auprès des étudiants des trois Blocs.

Pour sa part, le groupe d'alumni qui a été créé sur LinkedIn est aussi une bonne initiative, semble bien fonctionner et sa mise à jour effectuée par les membres en est efficace et adaptée. À l'avenir, cet outil pourrait s'avérer très utile pour la recherche de ressources dans le domaine de la logistique.

Finalement, l'identité des sections passe aussi par les enseignants. La mise en place de réunions régulières avec l'ensemble des intervenants pourrait être vraiment bénéfique. Des expériences partagées, des vécus exprimés et des besoins identifiés pourraient favoriser une saine coopération entre les membres des équipes de travail et ainsi consolider l'identité de section. Ces réunions pourraient s'inscrire dans la même dynamique que les journées pédagogiques-logistique HEPL-HECh entreprises en 2017-2018.

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

## 1. Vision stratégique et gouvernance

Comme il vient d'être souligné, de nombreuses actions ont été mises en place et le sont encore quotidiennement, preuve du dynamisme des équipes. Certaines de ces actions émanent du plan d'action initial alors que d'autres plus récentes sont initiées au quotidien, de manière plus opportuniste.

Le comité a pu constater que ces actions étaient porteuses d'améliorations, mais qu'aucune vision d'ensemble ne semblait les guider et déterminer un cap en matière d'enseignement et d'apprentissage. Cette constatation vient conforter le fait que le plan d'action initial ne couvrait pas directement les questions de gouvernance et de gestion de la qualité, et que certaines recommandations de la précédente visite d'évaluation n'avaient pas été prises en compte, particulièrement concernant ces thématiques.

Le comité a pu constater lors des entretiens réalisés que cette absence de vision stratégique commune résulte d'une volonté délibérée des directions de maintenir des cultures et des visions spécifiques au sein de chacun des deux établissements. La multiplicité des co-diplomations entre diverses institutions, ainsi que le fait qu'elles aient été guidées par une obligation réglementaire plus que par un choix d'amélioration et de coopération sont notamment avancés comme bases de cette volonté que le comité ne peut que constater comme un choix légitime.

Il n'en reste pas moins que cet état de fait induit une absence de ligne directrice à suivre par les équipes. L'absence de cadre général structurant semble être la cause principale du manque de suivi de certaines actions et peut à court ou moyen terme induire des baisses de motivation des équipes, du fait notamment d'une non reconnaissance globale des efforts mis en œuvre. On peut ainsi noter que du terrain remontent différentes pratiques innovantes auxquelles la section est ouverte et qui pourraient en devenir des atouts, mais que l'absence de cadre institutionnel constitue actuellement un frein à l'émergence de ces pratiques.

Cette absence de cadre conduit également, comme souligné précédemment, à une confusion des étudiants quant aux interlocuteurs et aux procédures sur lesquelles s'appuyer.

Enfin, les évolutions divergentes de ressources humaines soulignées dans la partie contexte témoignent également de cette absence de vision d'ensemble et ne sont pas propices à l'établissement d'actions d'ensemble pour le programme.

Le comité recommande, dans le respect de ce choix stratégique des équipes de direction, de réaliser au plus haut niveau un travail de réflexion et d'analyse, visant à déterminer ce qui doit demeurer spécifique à chacun des établissements, et ce qui peut, partagé, servir de base à la construction d'une vision d'ensemble propre à valoriser le cursus. Cette recommandation renforce celle de l'évaluation précédente, laquelle proposait aux deux écoles de faire une analyse commune de leurs forces et faiblesses et d'en tirer un projet fédérateur, lequel fait encore défaut.

Cette vision commune devra alors être largement partagée au sein des équipes, des étudiants et de la profession et donc être communiquée, ce qui renforce également une recommandation déjà présente lors de la précédente évaluation.

## 2. Démarche Qualité

En l'absence de vision stratégique d'ensemble, il est naturel que la démarche qualité peine à émerger et que la culture au sein du cursus soit véritablement plus une culture métier qu'une culture qualité intégrée. Ceci étant, la présence d'une coordination qualité institutionnelle est une assise qui pourrait participer au développement de cette démarche, qui repose aujourd'hui largement sur les coordinateurs de section.

Le comité a pu constater que la gestion de la qualité était à ce stade particulièrement assurée et vécue en termes de ressources et d'outils.

Une vision technocratique de la démarche qualité est développée, appuyée sur la mise en œuvre d'outils pertinents

Ces outils non convergents pour les deux entités permettent néanmoins la collecte de données. Le comité ne peut que saluer les enquêtes menées auprès des différentes parties prenantes (professionnels, *alumni*, enseignants, ...) et encourager leur poursuite.

Toutefois, cette collecte ne semble pas toujours statistiquement représentative et ne donne pas lieu à une analyse partagée des résultats au service du pilotage de la section. Ces outils complexes de collecte et de traitement de l'information, non partagés par les établissements, y perdent un peu de leur sens, et par leur présence même, inhibent le développement d'autres actions d'analyse de données.

Du point de vue du terrain, la notion d'équipe pédagogique ne se matérialise pas dans des lieux, des instances, des réunions dédiées à la création d'une dynamique d'ensemble (qui dépasse les binômes d'enseignants). Toutefois des réunions ont permis l'établissement de projets communs, la réalisation concertée d'analyses SWOT qui impliquent largement les acteurs et constituent un point fort. Ces éléments pourraient être de bons atouts pour la démarche et ont abouti à un certain nombre d'actions citées supra. On peut néanmoins regretter que ces actions constituent, au dire même de leurs porteurs, les pièces d'un puzzle dont on voit bien des parcelles se profiler mais qui peine à être assemblé.

Les plans d'action remontent sans certitude qu'ils prennent en compte l'ensemble des parties prenantes et sans appui d'analyse stratégique. Une méthode pertinente de hiérarchisation par vote est utilisée, mais sans certitude que la représentativité des parties prenantes soit observée. Certaines de ces actions, dont la hiérarchisation peut être considérée comme peu robuste, sont soumises au collège de direction puis reprises dans un plan d'action priorisé.

Parallèlement, certaines actions pertinentes et intéressantes sont mises en œuvre sans apparaître dans les plans d'action, donc sans que leur suivi, la mesure de leur efficacité et la reconnaissance des efforts de leurs participants puisse être valorisée, même si leur pertinence est avérée (organisation du repas, publication de plaquettes de présentation, ...). Certaines autres actions réalisées pour pallier les difficultés de communication pourraient même venir à l'encontre de l'utilisation d'outils institutionnels dans le cadre de communications enseignants étudiants notamment.

Le comité recommande de définir les principes stratégiques clés que souhaitent défendre conjointement les deux entités et d'appuyer les plans d'action sur une convergence entre les propositions issues du terrain et ces principes.

Le comité recommande l'optimisation, la coordination et la généralisation des outils existants ainsi que leur appropriation par les équipes afin de situer leur utilisation dans une véritable boucle *Plan Do Check Act* qui fait actuellement défaut à la démarche. A l'instar des outils pédagogiques, un investissement sur un outil commun serait bénéfique.

Le comité recommande de mettre en place une méthode commune de suivi de toutes les actions qui prévoit une mesure de l'efficacité de ces actions.

### 3. Plan d'action actualisé

Comme souligné en introduction, le plan d'action actualisé proposé par les hautes écoles s'appuie largement sur le rapport d'analyse transversale du secteur mais ignore un nombre important de recommandations du rapport final de synthèse qui pourtant demeurent à ce stade tout à fait pertinentes et méritent d'être intégrées dans une prochaine actualisation.

Le comité note que la multiplicité de documents et de tableaux censés suivre l'avancement des actions nuit à la visibilité et recommande de rationaliser et d'optimiser les outils afin d'assurer un meilleur suivi des actions.

Le plan d'action proposé manque de vision stratégique d'ensemble et d'axes clés à minima à l'échelle de la section et sur lesquels adosser les actions jugées prioritaires. De fait, les actions réalisées semblent venir abonder les axes du plan d'action au lieu de découler de ces axes, ce qui rend le niveau des actions très hétérogène d'un axe à l'autre. Il serait pertinent soit de revoir les axes à l'aune des actions qui s'avèrent efficaces, soit de proposer des actions sur la base des axes stratégiques.

Le plan d'action proposé est insuffisamment précis en matière de responsabilité, de mesure d'efficacité et de priorisation pour que le suivi des actions puisse être efficace. Un travail sur les indicateurs doit être construit et les porteurs des actions doivent être clairement identifiés de même que les objectifs finals des actions.

## Conclusion générale

Depuis l'évaluation initiale de 2014, la Haute École de la Province de Liège (HEPL) et la Haute École Charlemagne (HECh) ont continué à co-organiser et co-diplômer le bachelier en Management de la logistique dans un contexte de multiples changements (sur les plans organisationnel, humain, règlementaire, des contenus, des programmes, de la dénomination du programme lui-même, ...).

Face à ces changements, des actions de natures diverses ont été mises en place dans et hors du cadre du plan d'action proposé en 2014, s'appuyant pour certaines sur les recommandations du rapport final de synthèse, mais faisant fréquemment l'impasse sur des éléments qui apparaissent pourtant déjà importants à travailler. De nombreuses recommandations non retenues sont encore aujourd'hui très pertinentes et méritent d'être prises en compte.

D'une façon générale, le comité recommande un positionnement fort et clair sur des actions communes, concertées, qui pourraient servir de ciment à la co-activité.

En effet, même si les deux hautes écoles souhaitent maintenir des cultures et des visions spécifiques sans établir de stratégie commune, ceci ne peut être acceptable qu'en pratiquant une collaboration renforcée et soutenue, pour pallier le déficit stratégique ainsi acté. Il s'agit ici de ne pas pénaliser le programme et sa gestion tout en affirmant le respect des choix de chacun des partenaires. Un travail de réflexion et d'analyse au plus haut niveau visant à déterminer ce qui doit demeurer spécifique à chacun des établissements, et ce qui peut, partagé, servir de base à la construction d'une vision d'ensemble doit être mené pour aboutir à un projet fédérateur propre à valoriser le cursus.

S'appuyant sur cette vision, la réalisation d'une analyse et d'un bilan sur la complétude de couverture du référentiel de compétences prévue pour le début de 2019 doit pouvoir servir de fondement aux évolutions des pratiques et au développement d'activités transversales.

De même, les développements conjoints de stratégies de communication ainsi que d'outils appropriés, partageables et facilement accessibles afin de répondre aux besoins des étudiants et des équipes enseignantes apparaissent comme des incontournables.

Enfin, la mise en place de réunions régulières avec l'ensemble des intervenants pourrait favoriser une véritable coopération, créer le creuset de développement de la stratégie et consolider l'identité de section actuellement déficitaire.

# 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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

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

Annick Lapierre

Nom et signature du/de la  
coordonnateur/trice de l'autoévaluation

Geoffrey Perpinien