



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 Francisco Ferrer

27.03.2023

Table des matières

Management de la logistique : Haute École Francisco Ferrer	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	5
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité	12
Conclusion générale.....	15
Droit de réponse de l'établissement	17

Management de la logistique : Haute École Francisco Ferrer

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

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

Composition du comité²

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

¹ Disponible sur http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=362 (consulté le 18 décembre 2018).

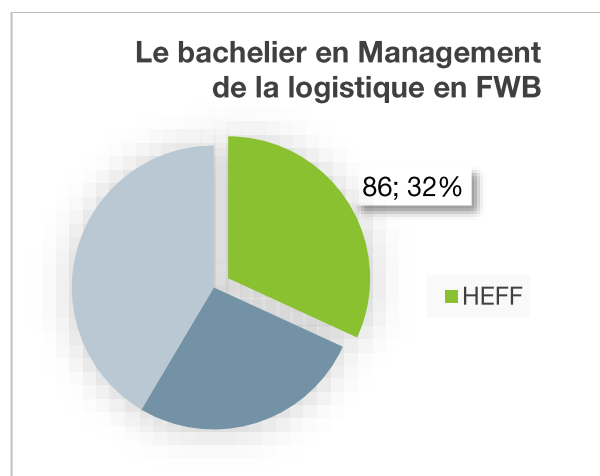
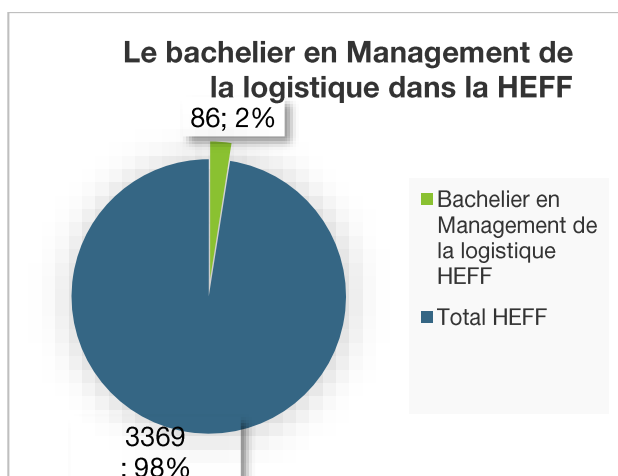
² Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm?theSubject=148&name= (consulté le 18 décembre 2018)

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Francisco Ferrer (HEFF), créée en 1996, est issue de la fusion des cinq établissements d'enseignement supérieur qui dépendaient de la Ville de Bruxelles. La Haute École relève de l'enseignement officiel subventionné ; le Pouvoir organisateur dont elle dépend est la Ville de Bruxelles.

La HEFF organise 34 formations, réparties sur cinq implantations et entre six catégories : arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique. Le bachelier en Management de la logistique fait partie de la catégorie économique de la Haute École, avec d'autres bacheliers et masters (Assistant de direction, Assurances, Commerce et développement, Comptabilité, Sciences administratives et gestion publique, Ingénieur commercial, Gestion de l'entreprise, Gestion publique, Sciences administratives, Sciences commerciales) ainsi que deux spécialisations à caractère pédagogique, l'AESS et le CAPAES.

En 2017-2018, le bachelier en Management de la logistique, objet du présent rapport, était fréquenté par 86 étudiants et étudiantes, ce qui représente 2% de la population étudiante de la HEFF et 32% des étudiants inscrits dans un bachelier en Management de la logistique en Haute École en Fédération Wallonie-Bruxelles³.



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

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

a. L'organisation et les ressources humaines

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

En septembre 2016, le Pouvoir organisateur a remis un Plan stratégique pour l'enseignement (dit Pulsar) qui a ensuite été décliné pour la Haute École. Il offre un guide clair des objectifs stratégiques et des actions que doit poursuivre l'école. Ce plan a été intégré dans la démarche qualité de la Haute École.

En septembre 2015, une commission permanente de la qualité des catégories économique et sociale a été créée pour répondre aux besoins des sections évaluées dans le cadre du processus d'évaluation AEQES. Actuellement composée des coordinateurs de ces sections et du directeur, cette commission sera élargie au fur et à mesure des évaluations prévues et d'autres personnes pourraient éventuellement s'y joindre comme un représentant administratif et des étudiants. Étant donné le faible taux de réponse et le manque de crédibilité des résultats des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), la Haute École a modifié son approche pour ce type d'évaluation en adoptant une évaluation du cursus.

La catégorie économique a pu compter sur la présence d'une même direction depuis plusieurs années et le nombre d'enseignants pratiquement stable, est passé de 148 en 2012-2013 à 139 en 2017-2018. Par contre, des changements importants ont été notés en ce qui concerne le nombre de maitres-assistants qui est passé de 46 à 60 et le nombre de professeurs invités qui est passé de 99 à 66. Plusieurs des nouveaux enseignants possèdent des expériences en dehors du domaine de l'enseignement. Leurs expertises alliées au savoir-faire métier des professeurs invités apportent assurément une diversité et un enrichissement des contenus offerts aux étudiants. Toutefois, au niveau de la section logistique, la proportion du nombre d'heures d'enseignement des professeurs invités est légèrement à la hausse passant de 40,54% en 2014-2015 à 42,48% en 2017-2018. Finalement, un nouveau coordinateur de section, sans expérience professionnelle en logistique, a été nommé il y a un peu plus de deux ans. Sa présence a néanmoins eu un impact positif sur le dynamisme de la section.

b. Le décret « Paysage » et le programme

Une réforme du paysage de l'enseignement supérieur a été adoptée le 7 novembre 2013 en Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette réforme concerne tant la structure et les instances de l'enseignement supérieur que l'organisation des études et impacte toutes les formes d'enseignement supérieur.

La HE est régulièrement amenée à adapter sa grille de formation en Management de la logistique et ce, en fonction des indicateurs proposés par les professeurs invités, professionnels du secteur du transport et de la logistique. Les contraintes de mise en œuvre du décret Marcourt n'ont cependant pas encore permis de mettre le focus sur une révision en profondeur du programme. Certaines actions ont tout de même été mises en place afin d'augmenter le nombre d'inscriptions. En septembre 2016, suite à une représentation des différentes Hautes Écoles en FWB, la section « Gestion des transports et logistique d'entreprise » a changé de nom pour s'intituler désormais « Management de la logistique » afin d'être plus attrayante auprès des candidats étudiants.

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

c. Les étudiants

De 2012-2013 à 2014-2015, le nombre d'étudiants inscrits au Bloc 1 était en hausse. En 2014-2015 et en 2015-2016, celui-ci a connu une baisse pour finalement augmenter à nouveau en 2017-2018 à 51 étudiants. Il est encore trop tôt pour relier cette hausse au changement de nom du programme en « Management de la logistique » survenu en 2016. Malheureusement, malgré cette hausse, l'effet sur le nombre de diplômés est peu important étant donné le pourcentage très élevé d'étudiants qui quittent le programme au cours des 3 années. Le taux moyen est d'environ 63% pour chacune des cohortes depuis 2012-2013. Malgré une perte d'étudiants très élevée, ceci peut s'expliquer en partie par l'ouverture des programmes depuis l'adoption du décret «Paysage». Cependant, avec l'arrivée de nouveaux inscrits, la section logistique doit absolument se questionner sur les causes d'abandon massif et ainsi établir un plan d'action pour contrer cette situation alarmante.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le calendrier et le plan de suivi des recommandations des experts, remis à l'AEQES après l'évaluation initiale, ont été adoptés en février 2015 par la Directrice-Présidente, le Directeur de catégorie et la Coordinatrice Qualité de la HEFF. Ce plan d'action initial était structuré selon quatre axes d'actions prioritaires :

- **Axe 1 : Programme : contenus, méthodes, cohérence et évaluations**
- **Axe 2 : Relations extérieures et synergies avec le monde professionnel**
- **Axe 3 : Activités connexes de renforcement et de soutien au programme d'études**
- **Axe 4 : Ancrage et renforcement de la démarche qualité**

Le plan d'action initial a été élaboré à partir de l'analyse transversale et du rapport final de synthèse. Lors de l'élaboration du plan initial, 16 des 24 recommandations de l'analyse transversale ont été retenues et toutes les recommandations du rapport final ont été prises en compte. Toutefois, c'est dans les actions entreprises que nous avons observé quelques lacunes en ce qui a trait à :

- la création de liens et d'unité entre les actions ;
- l'identification de responsables de projets ;
- la création d'échéanciers et
- la détermination des résultats escomptés.

Le nouveau plan d'action comprend maintenant 6 axes :

- **Axe 1 : Culture, valeurs, orientation qualité**
- **Axe 2 : Programmes et méthodes**
- **Axe 3 : Outils**
- **Axe 4 : Environnement et communication**
- **Axe 5 : Mobilité et flexibilité**
- **Axe 6 : Spécificités**

L'organisation du plan d'action actualisé a gagné en clarté et prend en compte les démarches du Pouvoir Organisateur et de la Haute École.

Axe 1 : Programme : contenus, méthodes, cohérence et évaluations

L'implémentation du décret « Paysage » devait permettre à la section de réviser son programme d'études, mais, malgré une partie du travail entrepris, en raison de contraintes et par manque de temps, la Haute École n'a finalement pas totalement saisi cette opportunité. La HEFF doit prioritairement, tel que décrit dans son nouveau plan d'action, procéder à la révision en profondeur du programme. L'implication et la participation de tous les intervenants (maîtres-assistants et professeurs invités) de la section permettraient de développer de nouvelles grilles conformes aux nouvelles exigences et d'assurer la cohérence du programme tout en éliminant les redondances que l'on retrouve actuellement dans le contenu des cours offerts. Par la même occasion, cela permettrait à la Haute École de s'arrimer au nouveau profil professionnel élaboré par le Conseil Supérieur Économique et prendre en compte les besoins du marché. La HEFF doit terminer sa réflexion sur les moyens

à mettre en place pour favoriser l'acquisition de compétences. De plus, il est important d'établir le nombre et la durée des stages du programme. Il est indéniable que de permettre à l'étudiant d'effectuer deux stages durant son cursus représenterait une augmentation de temps pour la validation et la mise en pratique des acquisitions. Cette concertation auprès de tous les intervenants devrait aussi permettre de recueillir toutes les informations sur les différentes initiatives mises en place ou à mettre en place par les enseignants et ainsi d'enrichir les expertises de la communauté enseignante et de faciliter le développement de nouvelles activités transversales et internationales.

De nouveaux cours devront être créés et les autres devront être révisés, adaptés et redéfinis. Tous les cours devront être élaborés en Activités d'Apprentissages (AA) et en Unités d'Enseignement (UE) à l'aide des outils développés par la HEFF. Le nombre de crédits ECTS⁴ ainsi que le nombre d'heures de cours accordé à chaque AA devront être définis au besoin et les AA regroupées en UE en fonction des acquis d'apprentissage visés. La Haute École devra porter une attention particulière à bien définir la séquence des cours et à bien répartir et balancer la charge de travail des étudiants au cours des trois années du programme. Afin de respecter la séquence des apprentissages qui aura été retenue lors de la conception de la nouvelle grille, la création des prérequis et des corequis s'avère indispensable. Leur définition permettra d'uniformiser et d'orienter le cheminement des étudiants en plus d'assurer aux enseignants que les étudiants possèdent les connaissances et les compétences préalables à leur cours. Cela facilitera grandement la tâche des étudiants qui pourront désormais définir leur PAE⁵ sur la base des contenus des cours et sur la progression des apprentissages en tenant compte des prérequis. Avec ces mesures, l'adoption des PAE devrait en être facilitée. Il est important que les nouvelles grilles soient implantées le plus rapidement possible, mais de façon séquentielle et sur une période de trois ans afin de permettre à ceux qui ont déjà débuté de terminer selon l'ancien programme.

Une coordinatrice de section a été nommée, ce qui a contribué à dynamiser la section. Sa présence et la qualité de son travail sont unanimement reconnues et plébiscitées par les étudiants. Son rôle au niveau de la révision du programme sera donc d'une très grande importance. Toutefois, la charge qui lui incombe est trop lourde et pourrait constituer un risque majeur pour la pérennité des activités. L'ajout d'une permanence au niveau d'un spécialiste en logistique semble indispensable et permettrait de compléter l'équipe déjà en place.

Un nombre important d'activités extra-muros sont organisées : conférences, colloques, participation des entreprises, voyages, participation à des salons et ce parfois en langue étrangère. Toutefois, il faut bien noter que si ces activités enrichissent le programme et attirent les étudiants, elles ne peuvent pas être perçues comme des activités d'enseignement à part entière et ne suffisent pas à l'apprentissage des compétences requises. Le stage en entreprise demeure un élément à privilégier. Il faudrait encourager l'internationalisation du programme et les stages à l'étranger. Les étudiants seront stimulés par de telles initiatives et un programme comme Erasmus pourra sembler plus pertinent auprès d'eux. Il serait pertinent d'inciter les étudiants à participer à ce genre d'expérience en informant tous les étudiants sur la réalité et les offres d'Erasmus à l'intérieur des cours, et ce, dès le Bloc 1. Mieux informés, les étudiants pourraient ainsi anticiper toutes les exigences et les démarches à entreprendre pour profiter d'une telle opportunité.

Dans son plan d'action, la Haute École prévoyait de développer les compétences transversales. Certaines initiatives ont permis d'avoir plus de transversalités entre les cours.

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

⁵ PAE : Programme Annuel de l'Étudiant

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'approprier 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. Pour favoriser l'apprentissage des langues, la formation de groupes basés sur le niveau de compétence langagière des étudiants pourrait être mise en place dans la section ou la catégorie et ainsi améliorer les acquisitions, les compétences et le cheminement de chaque étudiant. Le comité tient à souligner le travail au niveau du TFE et du stage qui sont encadrés par des directives communes à la catégorie, ce qui est un facteur positif pour l'homogénéité des évaluations. Les consignes sont détaillées et des séminaires méthodologiques sont proposés. Les critères d'évaluation sont aussi explicites.

Le haut taux d'absentéisme observé tant chez les étudiants que chez les enseignants révèle une situation problématique inquiétante. En plus d'être une source de démotivation importante, il occasionne assurément une perte de connaissances transmises et de compétences acquises. Plusieurs causes ont été relevées dont : la concertation insuffisante entre les enseignants pour la mise en place des emplois du temps et le manque de disponibilité des professeurs invités. Il est à souligner que certains mécanismes favorisant la présence sont implantés par certains enseignants et semblent efficaces : réalisation de travaux en équipe, travaux en classe, etc. La Haute École devrait analyser et mettre en place des mécanismes qui favoriseront et valoriseront la présence en classe des étudiants ce qui aura une incidence importante sur la réussite de ceux-ci. Par le fait même, cela favorisera une dynamique positive lors des cours et une meilleure capacité pour les enseignants d'élaborer et de donner des cours de façon efficace. Ces stratégies devraient aussi favoriser la réduction du nombre de sessions d'examens pour réussir une UE. À cet effet, la Haute École devrait se doter d'une politique en ce qui concerne les conditions d'admissibilité aux examens, les conditions de réussite d'un cours et le nombre maximum de reprises.

Axe 2 : Relations extérieures et synergies avec le monde professionnel

Tel que décrit précédemment, la Haute École organise un nombre important d'activités extra muros : conférences, colloques, participation des entreprises, voyages dont un à Tanger, participation à des salons, etc. Malheureusement, la synergie avec la profession semble reposer uniquement sur ces activités externes. Les professionnels ne participent pas à l'élaboration ni aux révisions de programmes, hormis une réunion réalisée avec les professeurs invités. La révision du programme à venir gagnerait aussi à être entreprise suite à un *benchmarking* auprès des établissements offrant un programme de logistique, les professionnels du secteur et les alumni. La Haute École devrait poursuivre son inscription auprès de *Logistics in Wallonia* et tel que prévu au nouveau plan d'action, programmer une rencontre afin d'en finaliser les modalités.

D'autre part, la HEFF aurait avantage à profiter de mécanismes déjà en place pour multiplier les synergies avec l'industrie et le monde du travail. Les TFE et les stages sont des activités privilégiées pour instaurer des rencontres formelles afin de se renseigner sur les besoins et les préoccupations du marché du travail. Il serait opportun de profiter de ces rencontres pour inviter les membres des entreprises et des sociétés à siéger dans certains groupes de travail thématiques.

Les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles ont réussi à faire changer le nom de l'ancien programme pour « Management de la logistique ». Le comité suggère que l'on devrait profiter de cette synergie pour identifier et renforcer des actions communes et développer des outils et des stratégies qui pourraient permettre de valoriser le programme de logistique et ainsi augmenter le nombre d'inscriptions.

Créer un groupe d'*alumni* sur LinkedIn pourrait aussi être une bonne initiative qui permettrait aux finissants d'assurer la mise à jour de leurs informations pour la section logistique. Ce groupe pourrait agir comme agent multiplicateur tout en étant un pôle d'attraction pour créer une identité de section. Cet outil pourrait également s'avérer très utile pour la recherche de ressources de toutes sortes dans le domaine de la logistique.

Axe 3 : Activités connexes de renforcement et de soutien au programme d'études

La Haute École offre depuis plusieurs années une journée d'accueil aux étudiants où l'on y présente le fonctionnement de la Haute École, les services généraux mis à leur disposition et le programme de cours. Pour créer un esprit de groupe, impliquer les étudiants dans leur cursus et dans la vie de l'établissement, on se doit tout d'abord de bien les accueillir. Malheureusement, le nombre d'étudiants présents à l'accueil 2018 était relativement faible étant donné que la date en était trop rapprochée. Une meilleure publication de l'événement devrait être mise en place par la Haute École. Par ailleurs, tel que décrit dans le nouveau plan d'action, une organisation plus adéquate des heures d'ouverture du secrétariat d'accueil serait aussi la bienvenue. Cela permettrait aux étudiants d'avoir une plus grande plage horaire pour effectuer leurs demandes.

À la Haute École, un service d'aide à la réussite est disponible. Il porte désormais le nom de « SAME », Service d'accompagnement au métier d'étudiant. De plus, dans le but d'assurer un meilleur encadrement des étudiants, on retrouve aussi un programme de tutorat. Pour optimiser l'efficacité de ces deux bons services, la Haute École devrait en analyser les résultats et, au besoin, réajuster leur fonctionnement.

Un cours de Méthodologie de l'apprentissage fait maintenant partie de la grille. À la fin de celui-ci on retrouve une épreuve certificative. La pertinence d'offrir ce cours en début de programme est vraiment réelle, car il permet aux étudiants de maîtriser une compétence essentielle à leur cheminement. Afin de faciliter les rencontres d'équipe et pour le bien-être des étudiants, la Haute École a fait un ajout de salles d'étude, de salles pour les clubs et une de délasserment en autogestion étudiante.

Une réunion annuelle sur la mobilité ERASMUS est organisée, mais l'action directe, menée par la coordinatrice de section, semble être largement plus efficace et incitative. On gagnerait à mieux cibler ce type de réunions spécifiquement auprès des sections. Les élèves se sentiraient également plus à l'aise et mieux outillés pour participer à un tel projet s'il y avait un renforcement de l'enseignement en langues. Actuellement, les étudiants ne sentent pas que leurs compétences sont suffisantes pour s'inscrire à ERASMUS, ou pour se débrouiller dans un milieu de travail anglophone.

Autre belle initiative à souligner : partenariat avec GSK en février 2018. Cette association permettra de financer certaines activités et permettra aux élèves ayant des budgets réduits d'y avoir accès. Toutefois, la Haute École entend veiller à ce que ce partenariat ne prenne pas le relais du service social.

Il est à noter que la qualité de l'enseignement peut être influencée par des éléments extérieurs au contenu du cours lui-même. En ce sens, la Haute École offre un Wifi dont l'efficacité diffère d'un lieu à l'autre. Cette problématique peut représenter un irritant de taille tant pour les étudiants que pour les enseignants. La Haute École devra porter une attention particulière à la salubrité des locaux, à la disponibilité d'un équipement de projection de qualité, à la structure des horaires et aux autres éléments qui pourraient être considérés contraignants et malheureusement avoir un effet négatif sur les apprentissages.

La Haute École est consciente que la multitude des sources d'information qui se retrouvent sur les plateformes soulève des problèmes d'accessibilité et de fiabilité. Il est donc primordial que cette situation problématique soit réglée et que cet outil de communication soit adapté aux nouvelles réalités de l'informatisation. Pour favoriser l'uniformité et l'efficacité de ce moyen de communication, l'ensemble des enseignants devrait mettre leur syllabus sur les plateformes. Des suivis devront être mis en place par la Haute École afin que la plateforme reste conviviale, à jour et facile d'accès.

Finalement, la Haute École doit s'assurer aussi que la représentation des étudiants de la section demeure significative à l'intérieur des différents comités afin que leurs revendications puissent être entendues.

Axe 4 : Ancrage et renforcement de la démarche qualité

L'action de formation des enseignants, déjà présente dans le plan d'action initial de la Haute École, doit être reconduite afin d'assurer le maintien à jour des enseignements dans un contexte où le monde de la logistique est en pleine expansion et évolution. L'informatisation des opérations logistiques devrait faire partie intégrante des méthodes d'enseignement.

Les autres points relevant de cet axe seront abordés dans la partie suivante.

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

1. Vision stratégique et gouvernance

La Haute École Francisco Ferrer repose sur une organisation particulièrement structurée, avec divers organes et instances de gestion, exécutifs et/ou consultatifs : conseil d'administration, collège de direction, conseil social, conseil de catégorie, conseil des étudiants administrateurs, ... dont les rôles et responsabilités sont définis et communiqués. En complément à cela, la HEFF dispose notamment déjà depuis 2015 d'une Commission Permanente Qualité regroupant les coordinateurs qualité autour de l'évaluation qualité AEQES, d'une cellule qualité au niveau institutionnel, d'un responsable qualité et de coordinateurs par section.

Cette organisation est suffisamment complexe pour qu'un « Qui Fait Quoi ? » ait été édité. Le comité salue cette action de communication mais regrette qu'elle ne soit pas encore parvenue à ces fins, et qu'un manque de connaissance et d'appropriation des stratégies et plans d'actions soit à regretter.

Le comité a pu constater que les personnels ne se sont pas emparés de la stratégie dont ces cadres sont porteurs et que les plans d'action comme la stratégie restent inconnus des étudiants. Il faut souligner ici que la participation de ces derniers aux instances est dans tous les cas structurellement faible (un représentant pour l'ensemble de la catégorie), expliquant peut être partiellement cette méconnaissance.

Un travail de communication approfondi et de partage des valeurs, stratégies et actions reste nécessaire afin de donner du sens à la démarche qualité. Une première étape pourrait être de compléter le « Qui Fait Quoi » par le rôle des différentes commissions, personnes y figurant, leurs périmètres et responsabilités, ce qui rendrait plus palpable l'organisation, ses missions et sa stratégie et en permettrait une meilleure appropriation.

Le comité a également noté que le rôle de communication et de partage de l'information repose majoritairement sur la coordinatrice de section, pivot du dispositif et également en charge des questions qualité et du fonctionnement pédagogique. Il n'y a aucune réelle instance de discussion ou de coordination au sein de la section. Les actions se décident au coup par coup, par un va et vient de messages. La prise de décision au niveau du conseil de catégorie puis du conseil pédagogique de la HE sont vécues comme de simples formalités. L'ensemble des décisions repose sur la coordinatrice, qui risque d'être submergée par l'ensemble des rôles et responsabilités qui lui incombent.

Même si de nombreuses instances existent déjà, la création d'instances de gouvernance au niveau de la section permettrait de renforcer son identité et de mettre en place un fonctionnement plus fluide et moins au coup par coup. Les étudiants pourraient être représentés ce qui favoriserait leur implication au-delà de leurs réponses aux enquêtes d'évaluation du cursus et/ou d'enseignement.

Le comité a pu noter que la gestion du bâtiment et des locaux relève du pouvoir organisateur impliquant dès lors un manque d'autonomie important de la direction de catégorie. Des questions pourtant cruciales de confort voire de sécurité sont abordées sans certitude de les voir solutionnées dans des délais raisonnables, des bons signalant des problèmes restent en souffrance par dizaines, qu'il s'agisse de repeindre un local, de réparer une prise, de remplacer un néon, etc.

Cette situation qui peut être perçue comme un déficit en autonomie conduit globalement à un manque d'envergure des actions entreprises, à un raccordement assez artificiel entre la vision stratégique, les différents plans d'action et les moyens de mise en œuvre et instaure une culture relativement fataliste au sein de la section.

2. Démarche qualité

Au travers des instances précédemment citées, la politique de gouvernance s'exprime à plusieurs niveaux et impulse différents plans : Plan Stratégique PULSAR initié en septembre 2016 par le pouvoir organisateur, Projet Pédagogique Social et Culturel (PPSC), projet éducatif de la Ville de Bruxelles, notes d'orientation portant des objectifs globaux par catégorie, plans d'action pour les sections, ...

En septembre 2015, une commission permanente de la qualité des catégories économique et sociale a été créée pour répondre aux besoins des sections évaluées dans le cadre du processus d'évaluation AEQES et concilier les différents plans stratégiques, plans d'action, et calendriers.

La démarche qualité de la Haute École devrait donc pouvoir s'inscrire pleinement dans ce cadre structurant. Les 4 axes du « plan Pulsar » sont d'ailleurs utilisés comme axes de regroupement d'actions pour le plan d'action actualisé que le comité a pu examiner.

Le comité a noté que malgré les efforts de la CPQ et la méthodologie rigoureuse qu'elle a mis en place pour travailler, il subsiste peu de traces de cette démarche au niveau de la section, le périmètre de cette commission et son champ d'action restant mal définis ou mal connus. Le comité recommande de définir un périmètre et des objectifs à la commission permanente et de créer du lien entre les stratégies institutionnelles et la déclinaison locale en plan d'action.

Le comité recommande également de réfléchir à l'articulation du plan d'action intégré avec d'une part les axes stratégiques, d'autre part le quotidien de la section. Il serait en particulier profitable de mettre en place des actions en regard au-delà de celles résultant des évaluations par l'AEQES. Ce plan doit aller au-delà de la juxtaposition des actions en regard des recommandations de l'AEQES et devenir porteur d'une stratégie de section ou de catégorie.

Le comité note que le service de coordination de la qualité propose une boîte à outils qualité comprenant une rubrique «HEFF en chiffres ». Plus globalement, différents outils de suivi et de mesure ont été développés au niveau institutionnel et devraient pouvoir pérenniser la démarche qualité.

Toutefois, trop intimement liée aux évaluations, la démarche qualité actuelle ne s'est pas encore suffisamment emparé de ces outils. Ils ne sont donc pas exploités aussi efficacement que possible et souhaitable. Le comité recommande notamment d'analyser les chiffres émanant de la HE ainsi que, en matière d'évaluation par les étudiants, les résultats des évaluations de cursus et d'enseignement.

En matière de pilotage, la section devrait déterminer quelques indicateurs qui pourraient lui permettre d'avoir une vision d'ensemble sur l'efficacité de ses actions et travailler avec la cellule institutionnelle pour mieux exploiter les indicateurs proposés. A l'heure actuelle, seules les populations sont observées, sans réel lien avec les objectifs stratégiques. L'absence de tableau de pilotage (comportant l'évolution de la réussite, par exemple) est à cet égard assez significative.

Le comité note un réel effort de formalisation et félicite la section pour la clarté de la documentation mise à disposition. Il recommande de poursuivre l'effort amorcé en veillant à l'accessibilité des documents produits.

3. Plan d'action actualisé

Le plan d'action initial avait été élaboré à partir de l'analyse transversale et du rapport final de synthèse. L'organisation du plan d'action actualisé a gagné en clarté, et prend en compte les démarches du pouvoir organisateur et de la Haute École, il est en lien avec la stratégie générale « Pulsar » et reprend toutes les recommandations de l'analyse antérieure.

Toutefois, les jalons et responsabilités sont mal définis, ce qui ne garantit pas un suivi efficace des actions. Il manque des échéances, une planification dans le temps, les dates clefs des actions mais aussi des responsables attitrés.

Le comité recommande de fixer des objectifs et de décliner par jalons en soignant le descriptif de certaines actions.

Enfin, ce plan d'action, qui cumule les actions déduites des différentes évaluations mériterait d'être hiérarchisé, en mettant vis à vis les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à la réalisation des actions proposées. L'enrichissement de ces actions par des actions de plus grande envergure serait propice à dynamiser la section. La priorité mise sur la révision du programme doit être maintenue, mais des actions échelonnées permettant d'assumer cette priorité seraient à mettre en place.

Conclusion générale

La Haute École Francisco Ferrer repose sur une organisation particulièrement structurée, avec de multiples organes et instances de gestion, exécutifs et/ou consultatifs aux rôles et responsabilités définis et communiqués. Parmi ces derniers, depuis 2015, une Commission Permanente Qualité regroupe les coordinateurs qualité particulièrement autour de l'évaluation qualité AEQES et pour concilier les différents plans stratégiques, plans d'actions, et calendriers.

Le calendrier et le plan de suivi des recommandations des experts, remis à l'AEQES après l'évaluation initiale, ont été adoptés en février 2015 par la Directrice-Présidente, le Directeur de catégorie et la Coordinatrice Qualité de la HEFF. Ce plan d'action initial structuré selon quatre axes d'actions prioritaires a laissé place à un nouveau plan d'action en 6 axes proposé par le pouvoir organisateur en septembre 2016. Ce plan a été intégré dans la démarche qualité de la Haute École. L'organisation du plan d'action actualisé a gagné en clarté avec notamment deux axes intitulés « outils » et « spécificités » et une modification de l'axe concernant la démarche qualité en « Culture, valeurs, orientation qualité ».

Malgré les efforts de tous et notamment de la Commission Permanente Qualité, le lien entre les stratégies institutionnelles et leur déclinaison locale en plan d'action reste abstrait, en partie du fait de l'absence de périmètre de travail et d'objectifs fixés à cette dernière commission. Le comité suggère de remédier à cette situation et de la charger de mettre en place des actions au-delà de celles en regard des recommandations de l'AEQES pour qu'elle puisse être relai de la stratégie générale et porteuse d'une stratégie de section ou de catégorie. En complément, la mise en place d'une nouvelle instance au niveau de la section pourrait permettre un fonctionnement plus fluide dans lequel les étudiants mais également les professionnels pourraient s'impliquer.

Le comité note que la présence et la qualité du travail de la coordinatrice de section sont unanimement reconnues et plébiscitées par les étudiants. Ses actions ont déjà contribué à dynamiser la section. Le rôle de communication et de partage de l'information repose complètement sur cette personne, également en charge des questions qualité et du fonctionnement pédagogique. L'ajout d'une permanence au niveau d'un spécialiste en logistique est ainsi indispensable pour compléter l'équipe et aider la coordinatrice dans des arbitrages, qui vont être nécessaires particulièrement au niveau du programme.

En effet, malgré les dispositifs ambitieux en place, et malgré l'engagement qui en est inscrit dans le nouveau plan d'action, le comité note que la Haute École n'a pas réussi à revoir ses grilles en profondeur pour offrir un nouveau programme adapté au nouveau profil professionnel élaboré par le Conseil Supérieur Économique.

Assurer la cohérence du programme tout en éliminant les redondances actuelles dans le contenu des cours offerts doit être une priorité, tout comme définir la séquence des cours et répartir la charge de travail des étudiants au cours des trois années du programme. La création des prérequis et des corequis s'avère également indispensable notamment pour orienter le cheminement des étudiants. Dans cette optique, la Haute École devrait enfin se doter d'une politique en ce qui concerne les conditions d'admissibilité aux examens, les conditions de réussite d'un cours et le nombre maximum de reprises.

Ces actions doivent être implémentées également pour contrer les abandons massifs actuels en cours de cursus ainsi que contre le haut taux d'absentéisme observé tant chez les étudiants que chez les enseignants.

Dans ce contexte, l'action de formation des enseignants prévue dans le plan d'action prend tout son sens, qu'elle porte sur le fonctionnement des institutions, sur la démarche qualité et ses exigences, sur les méthodes d'enseignement ou sur l'informatisation actuelle des opérations logistiques. A ce sujet, l'analyse des chiffres émanant de la HE ainsi que, en matière d'évaluation par les étudiants, celle des résultats des évaluations de cursus et d'enseignement pourraient constituer une base de travail et de bilan de compétences.

Plus généralement, en matière de pilotage, la section devrait travailler avec la cellule institutionnelle pour mieux exploiter les indicateurs proposés afin d'acquérir une vision d'ensemble sur l'efficacité de ses actions au travers d'un tableau de pilotage. Le comité a toutefois noté un manque d'autonomie important de la direction de catégorie concernant le fonctionnement et les moyens mobilisables, ce qui rend difficile la hiérarchisation et la planification d'actions à moyen terme et instaure une culture relativement fataliste au sein de la section, difficilement conjugable avec un pilotage par la qualité.

Un travail de communication approfondi et de partage des valeurs, stratégies et actions reste donc nécessaire afin de donner du sens à la démarche qualité. Le plan d'action proposé mériterait alors d'être hiérarchisé, en mettant vis à vis les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à la réalisation des actions proposées et en l'enrichissant par des actions de plus grande envergure et suivi de façon très dynamique.

Plus globalement, les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles ont fait évoluer le nom de l'ancien programme pour « Management de la logistique ». Le comité suggère que l'on devrait profiter de cette synergie pour identifier et renforcer des actions communes et développer des outils et des stratégies qui pourraient permettre de valoriser le programme de logistique et ainsi augmenter le nombre d'inscriptions.

Droit de réponse de l'établissement

L'établissement évalué n'a pas, à ce jour, transmis son droit de réponse final sur ce rapport.