

## Rapport d'expertise de la commission spéciale

### Evaluation du BTS Gestion d'Entreprise et Développement Durable au Lycée technique d'Ettelbruck

#### Sommaire

INTRODUCTION .....	2
1 Le projet .....	2
2 La commission spéciale .....	2
3 La collecte de données .....	2
4 La procédure d'accréditation .....	3
5 La rédaction du rapport .....	3
EVALUATION DE L'ADEQUATION AUX CRITERES D'ACCREDITATION .....	4
Partie 1 L'opportunité du programme .....	4
Partie 2 La capacité à garantir la pertinence du programme de formation .....	6
Partie 3 Les modalités d'évaluation et de certification des étudiants .....	11
Partie 4 La mise en œuvre du programme de formation .....	12
Partie 5 Les mesures de garantie de la qualité .....	13

# INTRODUCTION

## 1 Le projet

La thématique du **développement durable** et de la **RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)** devient de plus en plus importante dans les entreprises au Grand-Duché de Luxembourg, entre autres sous l'impulsion du gouvernement et la nécessité de répondre aux nouvelles exigences légales.

Il n'existe pas de **formation en développement durable** et selon les professionnels il y a un réel manque de compétences au sein des entreprises luxembourgeoises. Seule l'Université de Luxembourg offre un master développement durable mais n'y associe pas les questions de gestion. Les étudiants sont dès lors obligés de se rendre en France, Suisse ou Allemagne pour suivre une telle formation.

Dès sa création le lycée a trouvé sa vocation dans la formation de jeunes amenés à intégrer rapidement le marché du travail. A partir de 1985-1986 le lycée a été autorisé à offrir un éventail large d'études dans le domaine du commerce et de l'enseignement secondaire technique, jusqu'aux classes de 12 et 13e. Le lycée propose des formations au niveau professionnel et technique. Il semblait dès lors assez logique de faire un pas de plus en offrant un BTS en gestion avec l'accent placé sur le développement durable.

Une première **prise de contact** avec un petit nombre d'**entreprises** au Luxembourg a permis de confirmer un intérêt pour ce type de formation, avec des promesses de soutien à la formation, par exemple en proposant des interventions externes durant le programme.

## 2 La commission spéciale

La commission spéciale est constituée pour l'occasion afin d'évaluer la conformité du projet de formation au regard des critères demandés par le ministère. Cette commission était composée :

- D'un expert du monde professionnel, **Monsieur Raymond SCHADECK**, administrateur indépendant
- d'un expert académique, **Monsieur Michael PIVRON**, enseignant à l'Université du Havre, département HSE, Responsable pédagogique de la Licence Professionnelle « Gestion des risques en entreprise » ;
- d'une experte étudiante, **Madame Morgane HAESSLER**, actuellement Project Manager, Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises, Luxembourg (INDR)
- de deux membres du comité d'accréditation : **Madame Diane RIES** et **Monsieur Bruno CURVALE**;
- et de la représentante du Secrétaire Général du comité, **Madame Nadine BURQUEL**.

## 3 La collecte de données

Les experts de la commission ont pu s'appuyer sur le **dossier d'accréditation** fourni par l'école ainsi que des **recherches documentaires sur l'établissement**. Pour compléter cette base, la commission spéciale s'est entretenue avec :

- le directeur du lycée : **Monsieur Lucien KLEIN**;
- la responsable de la formation : **Monsieur Yves MONVILLE** ;
- l'équipe enseignante ;
- Trois étudiants.

## 4 La procédure d'accréditation

Une évaluation préalable à l'accréditation a été menée pour vérifier que le programme de formation atteint les critères d'évaluation prédéfinis relatifs à :

- l'**opportunité du programme** ;
- la **qualité de la mise en œuvre** ;
- la **robustesse de l'évaluation des étudiants** ;
- la **capacité** de l'établissement à **garantir la pertinence de la formation** pendant la durée de l'accréditation.

La procédure d'accréditation conduira à une **décision formelle positive ou négative de reconnaissance**, prise par le Ministère.

## 5 La rédaction du rapport

Chacun des experts de la commission spéciale a rédigé un rapport d'expertise à la suite de la visite de l'école et sur la base des éléments fournis et complétés durant cette journée. Ces différentes contributions ont été recueillies par le secrétaire de la commission afin de rédiger un rapport. Une version provisoire du rapport a été transmise au lycée. Le rapport a été débattu par le Comité d'accréditation réuni le 11 mai 2015.

Le rapport comprend des **recommandations**, inscrites dans l'avis du comité d'accréditation, et dont le lycée doit tenir compte pour améliorer la qualité de la formation.

# EVALUATION DE L'ADEQUATION AUX CRITERES D'ACCREDITATION

## Partie 1 L'opportunité du programme

### I. Contexte

Plusieurs experts de la commission spéciale ont indiqué qu'il existait un **besoin** de former les nouvelles générations aux questions liées au développement durable. Les **évolutions législatives** obligent également les entreprises à être de plus en plus transparentes vis-à-vis de leurs externalités négatives sur l'environnement ainsi que de leur impact sur la société.

Le lycée a **consulté** un petit nombre de grandes **entreprises** actives dans le domaine du développement durable afin d'explorer les **besoins concrets, actuels et futurs**, et d'analyser le **potentiel de recrutement** des étudiants titulaires d'un BTS « gestion de l'entreprise et développement durable ». Une perception claire du besoin s'est fait ressentir, même si cette dernière n'est pas encore toujours suffisamment explicite.

Un certain nombre d'entreprises au Luxembourg ont adhéré à la **Charte du développement durable** signée par l'UEL<sup>1</sup> en 2003. Leur nombre ne fera qu'augmenter dans les 3 à 5 années à venir aussi bien dans les domaines de la production, la distribution que du tertiaire car les entreprises devront prendre en compte des éléments clés du développement durable mais également les utiliser de façon proactive dans leurs efforts de commercialisation. Cependant cette démarche n'est encore actuellement qu'à ses débuts, à part quelques exceptions.

De nouvelles initiatives fédèrent les entreprises dans le développement durable et la RSE, comme par exemple celle de l'INDR<sup>2</sup> et l'IMS<sup>3</sup>. Depuis son entrée en vigueur le 15 novembre 2014, la **directive européenne 2013/34/EU** impose aussi la publication d'un rapport extra-financier aux sociétés (plus de 500 salariés, chiffre d'affaires net supérieur à 40 millions d'euros). Ce rapport extra-financier est l'émanation structurée d'une démarche RSE intégrée. La directive requiert que le rapport contienne des informations touchant au minimum aux questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme, de lutte contre la corruption et de diversité au niveau de leur conseil d'administration. Les entreprises concernées par la directive ont un délai de deux ans pour se conformer à ses exigences. Le rapport extra-financier sera pris en considération dans l'octroi de marchés publics. Les entreprises ne sont pas préparées à un tel travail et manquent de compétences.

Le concept de la **RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)** est un levier important pour contribuer au développement durable, à la compétitivité nationale et à l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat du pays. Ce concept est plus large que développement durable. Il est régulièrement retrouvé dans les offres d'emploi et utilisé dans les entreprises (pour l'instant uniquement dans le tertiaire), comme leur contribution aux enjeux du développement durable.

Les **postes précis n'existent pas encore dans les entreprises**. Le rôle des futurs professionnels formés ni leur place dans l'organigramme ne sont encore clairement identifiés. Le dossier d'accréditation mentionne bien cette tension entre un concept prometteur – « *la chambre de commerce voit dans le projet de BTS une chance de collaboration exceptionnelle, à même de fournir une main d'œuvre hautement qualifiée qui*

---

<sup>1</sup> Union des Entreprises luxembourgeoises

<sup>2</sup> Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociétale des entreprises, Luxembourg (INDR)

*permettra aux entreprises de répondre aux exigences sociales et environnementales auxquelles elles seront confrontées dans le futur », et une **demande qui doit encore être explicitée.***

### **Recommandation**

La commission spéciale recommande de **compléter l'analyse des besoins du secteur économique** afin d'avoir une vision plus claire sur la pertinence de la formation proposée et sur la reconnaissance des diplômés par les entreprises. S'il est judicieux de proposer une formation qui anticipe des besoins futurs néanmoins ce décalage ne peut être trop important notamment dans le cas d'une formation courte dont l'objectif est l'insertion rapide dans l'entreprise.

## **II. Objectifs pour le Lycée d'ouvrir un BTS Gestion d'Entreprise et Développement Durable**

Le lycée a cherché à étudier les **nouvelles tendances dans le marché du travail** et dans le développement des entreprises.

Dans un contexte où celles-ci seront de plus en plus amenées à justifier la manière dont elles contribuent au développement durable, dans les années à venir les entreprises chercheront vraisemblablement à recruter un personnel ayant une expertise et une compétence leur permettant d'assister dans la rédaction des rapports requis par le gouvernement ainsi que la définition d'objectifs RSE et la mise en œuvre d'approches concrètes « développement durable » sur le terrain.

Il n'existe actuellement aucune autre formation de ce niveau au Luxembourg alliant gestion et développement durable. Par ce BTS le lycée souhaite répondre aux nouvelles tendances et à ce besoin d'expertise dans les entreprises.

Le lycée bénéficie d'une longue tradition de l'enseignement professionnel et technique avec l'enseignement du commerce et de la gestion. Le lancement du BTS lui semble donc une suite logique dans son développement.

## **III. Potentialités de développement et analyse de faisabilité**

**L'acquisition de matériel informatique** représente l'élément essentiel au niveau des **investissements**. L'infrastructure informatique actuelle est déjà bien développée et des investissements supplémentaires seront effectués dans les années à venir. Le total des investissements est estimé à 25000€ pour la première année de fonctionnement du BTS. Les frais de fonctionnement hors personnel sont estimés à 12000€.

Le dossier explique que la **population cible** sera **diversifiée**. On y fait référence à des étudiants en gestion souhaitant poursuivre des études dans ce domaine tout en se spécialisant dans le domaine du développement durable. On prévoit aussi de recruter des étudiants d'autres filières. Cette hétérogénéité sera un atout pour la promotion. Par contre selon les experts elle pourrait également poser problème dans certains modules spécifiques ou techniques, notamment au cours de la résolution d'exercices ou de cas pratiques. Pour résoudre cette difficulté potentielle l'équipe enseignante semble montrer une grande volonté de mettre en œuvre une pédagogie axée sur la réussite de tous, en adoptant une approche flexible. Le lycée peut accepter un maximum de 15 étudiants pour la formation, ce qui est sans doute assez optimiste pour un concept qui se développera certainement dans les années à venir mais qui n'est actuellement pas encore suffisamment bien ancré dans les esprits des étudiants et des entreprises, même si cet intérêt grandit.

## **Recommandation**

Le **plan de communication** devrait être **affiné** afin d'adopter une approche plus ciblée du marché du travail. Ceci pourrait se concevoir en organisant en partenariat avec quelques acteurs clés (entreprises ayant une réputation en matière de développement durable, chambres professionnelles, l'agence Luxinnovation, INDR, IMS) des événements, conférences, présences à des foires autour du thème plus général du « Manager de demain ». Des étudiants BTS pourraient également être associés à l'organisation de ces événements.

Cette approche contribuerait à **développer une plus forte sensibilité au thème du développement durable** et un intérêt croissant pour la formation proposée, soit une approche plus proactive allant au delà de la simple utilisation des chambres professionnelles comme réseau de distribution.

Pour la commission spéciale le titre du BTS « Gestion d'entreprise et Développement durable » n'est pas suffisamment attractif. Il donne l'impression d'offrir une formation dans deux disciplines différentes sans connexion entre elles. Le terme « Gestion Durable d'Entreprise » (GDE) (ou « assistant gestionnaire de projets RSE ») mettrait davantage l'accent sur une gestion intégrée de tous les aspects du développement positif des entreprises sur le long terme et dans l'intérêt de toutes les parties prenantes (les fournisseurs, clients, employés, décideurs et investisseurs). Ceci est un des aspects-clés du développement durable. Les étudiants eux-mêmes pourraient éventuellement être impliqués dans le choix du titre de la formation, par exemple sous la forme d'un concours.

On pourrait également penser à un comité de pilotage pour le lancement concret du programme dans la phase de démarrage, l'identification des besoins précis des parties prenantes et leur mise en place dans un programme concret, comme cela se fait régulièrement en entreprise. Celui-ci pourrait être composé de représentants externes, internes et d'étudiants.

## **Partie 2 La capacité à garantir la pertinence du programme de formation**

### **I. Concernant les conditions de préparation du contenu de formation**

Le LTETT dispose d'un **plan d'étude structuré** sous forme de **semestres** et de **modules** sur une période de **2 ans**. Les modules sont subdivisés en cours distincts. Les compétences spécifiques et transversales ainsi que le nombre heures et de crédits ECTS sont définis pour chaque module et chaque cours. Chaque ECTS compte pour environ 25 heures de travail en cours et travail personnel.

## **Recommandation**

Pour le moment, **aucune réflexion** sur des **passerelles possibles** vers d'autres programmes de formation au **niveau supérieur** n'est prévue. Il est fortement conseillé de contacter d'autres institutions de formation supérieure au Luxembourg ou à l'étranger dès à présent dans le but de **chercher un accord formel** qui permettrait aux diplômés du programme de continuer leurs études. De telles perspectives permettraient aux jeunes diplômés d'**améliorer leur compétitivité** sur le marché du travail et d'augmenter l'attractivité du programme.

## II. Modalités prévues au niveau des enseignements généraux/théoriques

Le **programme paraît globalement cohérent**, tant au niveau du contenu que de son déroulement sur les 4 semestres, cependant la distinction entre les aspects théoriques et les aspects pratiques de la formation n'est pas suffisamment explicite dans le dossier.

Peu d'informations sont fournies sur les aspects pratiques de la formation en termes d'exercices pratiques ou d'utilisation de cas concrets.

Des modules de notions de base en gestion sont proposés en parallèle de cours sur l'écologie appliquée et sur les notions de développement durable. Le programme se termine par une étude du développement durable dans différents secteurs économiques. L'approche « développement durable » du programme sera déclinée suivant les 3 axes classiques à savoir économique, environnemental et social.

La **méthode pédagogique** est bien choisie car elle a un **caractère très professionnalisant**. L'étroite collaboration avec les entreprises, les cas pratiques ainsi que la période de stage en entreprise est indispensable pour une bonne compréhension de la réalité du marché sur fond d'enseignement théorique.

Il **manque toute une matière**, à savoir celle qui consiste en la **rédaction et la critique de rapports extra financiers** (communication des résultats extra-financiers, rassemblement et interprétation des données, la connaissance des statistiques, le benchmarking).

Le cours lié au marketing stratégique doit faire référence aux limites de la communication « trop » responsable (cf. greenwashing). Les **notions RH** prévues dans les différents modules ne sont **pas assez larges et contemporaines** et devraient être davantage liées à la RSE (module 2-1 : le développement durable et les entreprises). Un cours complet devrait être proposé sur l'économie circulaire compte tenu du positionnement du Luxembourg s'étant déclaré vouloir être le premier pays européen à engager une économie circulaire.

La **thématique de la RSE manque dans le programme** car aucun cours n'est clairement intitulé RSE. Or il est indispensable que les étudiants se familiarisent à cette thématique complexe, de plus en plus présente dans les entreprises, et de plus en plus contrôlée, gérée et légiférée, à savoir :

- comment mettre en place une **stratégie RSE** et comment la développer
- comment la RSE permet de **créer de valeur** (à l'intérieur de l'entreprise et dans la société dans laquelle elle évolue)
- les **3 piliers de la RSE**
  - La **gouvernance** (selon les principes de pérennité économique, de conformité juridique, de comportement responsable, d'engagement pour la société, de prise de décision et de structure d'entreprise sur base de la transparence, l'éthique et la redevabilité)
  - Le **pilier social** (comment gérer la diversité, l'égalité des chances, la sécurité, la santé et le bien-être au travail, le respect des droits de l'Homme, et comment mettre en œuvre une stratégie RH responsable tout au long du cycle de vie du salarié dans l'entreprise)
  - Le **pilier environnemental** (favoriser une construction durable, choisir des équipements et fournitures selon des critères responsables, préserver les ressources naturelles, optimiser les transports, considérer le cycle de vie des produits, gérer les déchets, réduire les pollutions et nuisances)

Le cours « Ecologie appliquée » (Module 1-2) propose un nombre d'heures très élevé par rapport aux autres cours. Le contenu et les objectifs sont conséquents et incompressibles. Il faudrait le découper afin de relativiser son importance.

Concernant les autres **modules** :

- Module 1-2 : Le cours « Approche socio-historique » est indispensable pour une compréhension globale du problème. Une présentation du calcul de l'empreinte écologique devrait y apparaître,

soit à ce niveau, soit dans le cours « écologie appliquée ». Des exercices ou des comparaisons de situations pourraient être proposés. L'intitulé « Méthodologie du calcul de l'empreinte écologique » montrera le côté concret aux entreprises qui liront ce programme.

- Module 1-2 : Le cours « Normes, labels et certifications » présente les normes ISO. Les normes présentées pourraient être précisées, notamment l'ISO 26000 pour la RSE.
- Module 2-1 : Le cours « Gestion des ressources humaines » présente 4 sous-niveaux RH et 1 seul pour la RSE. Ce dernier doit être développé pour éviter de minimiser son importance par rapport aux Ressources Humaines. Les aspects « relations avec les clients, les autorités, la société civile » pourraient être mis en avant dans ce cours. Le volet « *bien-être des salariés* » y trouverait aussi sa place. Si c'est déjà prévu, cette dimension doit être explicitée.
- Module 2-2 : Cours « Droit commercial ». Le cours comme le titre du module « *Cadre légal du développement durable* » ne présente aucun contenu en relation avec le droit du développement durable alors que l'enseignante rencontrée a parlé d'exemples de lien vers la maîtrise des déchets industriels.
- Module 3-3 : Dans le cours « L'entreprise et son environnement » et « La logistique » la présentation des liens avec les fournisseurs, des clients, la structuration de la chaîne logistique, correspond au concept de RSE en lien avec le développement durable. Il faudrait cependant que ce terme apparaisse de manière explicite dans ces modules, notamment dans le champ « compétences ».
- Module 3-5 : Dans le cours « Management éthique et durable » la RSE est enfin mentionnée avec introduction puis critiques. Ce module intéressant apparaît un peu tard dans le programme.
- Le module 4-1 n'est pas suffisamment clair. C'est le module le plus pratique dans son appellation, mais son descriptif manque de clarté. Le cœur du BTS est de montrer (aux étudiants) que la nécessité du développement durable se présente sous plusieurs aspects dans les différents secteurs de l'économie. Faire participer des intervenants externes est indispensable pour faire comprendre qu'il y a une réelle nécessité pour tous les secteurs d'activité de gérer son entreprise de façon durable pour assurer sa pérennité et créer de la valeur.

## **Recommandation**

La commission spéciale ne peut que soutenir l'approche générale retenue par le lycée d'**intégrer** pleinement le développement durable **au niveau de chacun des thèmes** repris dans le curriculum. Le développement durable est en effet trop souvent traité comme un élément additionnel du fonctionnement d'une entreprise, pas suffisamment intégré dans leur fonctionnement.

La commission spéciale recommande de **préciser les descriptifs des différents modules et cours** pour y intégrer et de **manière explicite les thématiques de la RSE**. Une meilleure lisibilité permettrait de susciter des vocations chez les futurs étudiants, mais également d'informer clairement les entreprises qui pourraient proposer des offres de stages, voire des postes.

La commission spéciale recommande de **sensibiliser les étudiants aux principes de GRI** (Global Reporting Initiative) qui est la méthode utilisée à 80% par les entreprises publiant un rapport extra-financier. Plusieurs entreprises au Luxembourg publient déjà un rapport GRI (RTL, Post, IFSB, Arcelor Mittal, etc.).

Il serait important de **développer des synergies avec les entreprises dès le début du BTS**, sans attendre que les étudiants aient à chercher un stage en entreprise. Avoir une entreprise « partenaire » pourrait même être une condition d'entrée dans le BTS, afin qu'il y ait un lien entre les interventions extérieures, les projets pratiques effectués en classe et les missions proposées lors du stage de fin d'études.

Le thème « Le marché du travail et moi » pourrait être intégré dans le programme, à savoir **un cours ou une discussion sur l'évolution du marché de travail**, la globalisation, la forte sensibilité des entreprises aux



questions des coûts, mais aussi le souhait des jeunes générations d'une plus grande flexibilité dans le travail, avec un impact sur les types de contrats proposés. Ceci aura pour conséquence que chaque individu devra de plus en plus développer des capacités d'auto-entrepreneur (comment gérer soi-même ses ressources, son temps, ses compétences et comment les faire évoluer par rapport aux demandes dans son secteur d'activité). Toutes ces dimensions sont en quelque sorte également liées au développement durable.

Les **compétences** acquises à l'obtention du BTS sont à **développer davantage** afin qu'elles soient concrètement et directement applicables en entreprises : gestion de projet responsable, assister à la gestion de projet durable, reporting extra-financier, maîtrise d'indicateurs RSE & développement durable, coordinateur, pilote de projet de mise en place de procédures de certifications (ISO par ex.) et labellisations (ex. labellisation ESR).

### III. Modalités prévues au niveau des langues d'enseignement

Un point fort du programme proposé est l'**utilisation de trois langues comme langues véhiculaires** (français, allemand et anglais). La connaissance de ces trois langues, et particulièrement du vocabulaire technique dans ces trois langues, représente un **avantage considérable** pour les diplômés de la formation sur le marché du travail luxembourgeois, en comparaison des diplômés des formations dans les pays voisins.

Cette formation plurilingue permettra aux étudiants de maîtriser le jargon environnemental dans les 3 langues, ce qui est indispensable pour coordonner les projets qui leur seront adressés en entreprise étant donné qu'il s'agit souvent de recueillir et de communiquer des informations dans différents services et corps de métiers, donc souvent dans différentes langues.

### IV. Modalités prévues au niveau des enseignements pratiques

Il est prévu que chaque semaine les étudiants bénéficient d'une heure de travail personnel. Ce sera aussi l'occasion d'offrir un feedback aux enseignants sur les matières proposées et le programme dans son ensemble.

#### Recommandations

Un **projet pratique pourrait être proposé aux étudiants** : découvrir le Guide ESR ([www.esr.lu](http://www.esr.lu)) qui permet de mesurer le niveau de responsabilité de l'entreprise pour ainsi aider une/plusieurs entreprise(s) à mesurer sa RSE. Être à l'aise avec cet outil qui permet d'obtenir le label ESR sera une compétence clé, attendue sur le marché.

Un **projet de labellisation ESR** (fictive ou non) **du Lycée Technique d'Ettelbruck** pourrait être un projet très **intéressant pour les étudiants** également (découvrir le Guide ESR – rassembler les données importantes – apprécier la complexité de la justification des informations et découvrir aussi que la RSE n'est pas réservée aux grandes entreprises, mais que toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité devrait s'engager à être responsable).

### V. Modalités prévues au niveau de l'organisation des stages

La durée du stage, initialement de 6 semaines, a été réévaluée suite aux échanges avec les entreprises potentiellement partenaires. Le **stage sera de 9 semaines** et aura lieu en fin de deuxième année. Cette nouvelle durée semble satisfaisante pour l'ensemble des parties :

- l'entreprise pourra proposer une vraie mission conséquente avec un résultat attendu, plutôt qu'un simple stage d'observation.

- l'étudiant aura le temps de s'adapter, d'appréhender la problématique, pour ensuite mettre en œuvre une méthodologie afin d'apporter une solution.

Cette durée pourrait être réduite à 8 semaines (pas moins) dans le cas d'une première période de stage d'observation proposée en première année.

Il **revient à l'étudiant de rechercher un stage** de sa propre initiative, l'obligeant ainsi à se confronter à la recherche d'un emploi futur (avec rédaction d'une lettre de motivation et d'un CV). Cependant le lycée pourra aider dans la démarche par ses différents contacts, mais indique qu'il ne se substituera pas à la procédure de recherche. La réussite du programme sera fortement dépendante de l'implication des entreprises et de la qualité des stages proposés. Les organisateurs semblent avoir rassemblé un bel échantillon d'entreprises intéressées à prendre des stagiaires

La **procédure de validation du choix du stage** et surtout du sujet n'est pas évoquée dans le dossier d'accréditation. Lors de la visite il a simplement été indiqué que les étudiants participeront au choix du sujet. Cependant les étudiants et entreprises devront aussi être informés qu'une procédure d'approbation sera réalisée par l'équipe de direction du BTS. Ceci sera une preuve de l'attention portée aux missions proposées par les responsables de la formation ainsi qu'à l'adéquation au programme du BTS.

### **Recommandation**

Il faudra être attentif aux modalités de suivi des stagiaires à savoir la périodicité des contacts avec l'étudiant et surtout avec le maître de stage, le nombre de visites en entreprise (le dossier manque de précisions sur ce point), les objectifs de ces visites et les points-clés à aborder. Le but de cette formalisation est l'harmonisation du suivi des étudiants et au final l'harmonisation de la notation.

La commission spéciale recommande d'encourager fortement les étudiants à suivre un stage de quelques semaines en entreprise au moins déjà après la fin de la première année. Une première expérience pratique leur permettra de mieux appréhender les matières prévues en deuxième année.

Même si ces stages ne commenceront pas avant le printemps 2017, il paraît important dès à présent de fixer les règles au niveau de leur déroulement. Ainsi il est absolument crucial de définir un vrai partenariat entre le LTET, l'étudiant et l'entreprise offrant le stage. Il s'agira de bien définir les rôles et responsabilités de chacun au sein du partenariat, d'en définir les moments-clés dans le temps, la communication, et d'en assurer la gestion pendant la durée du stage. Il faudra également définir de manière précise comment ce stage sera évalué et par qui. La réussite du stage sera déterminante pour la réussite du BTS puisque il est supposé être 'Le' tremplin vers le marché du travail.

Il faudra développer le plan de communication : comment faire entrer concrètement les 15 entreprises qui prendront un stagiaire en relation avec les 15 étudiants qui suivront le BTS. Une rencontre doit être organisée dès cet été. L'INDR de part ses missions (dialogue institutionnel, promotion de la RSE auprès des entreprises) pourra aisément apporter son aide, de même que le représentant du monde professionnel, membre de la commission spéciale.

## Partie 3 Les modalités d'évaluation et de certification des étudiants

### I. Les qualifications requises pour l'admission

Seront admissibles au BTS les détenteurs d'un **diplôme de fin d'études secondaires ou techniques** ainsi que les détenteurs d'un diplôme étranger reconnu par le ministère.

**D'autres conditions ne sont pas jugées nécessaires.** Le lycée admettra un maximum de **15 étudiants**, ce qui correspond à la capacité d'accueil. Les candidatures seront examinées par le directeur du lycée, le directeur adjoint, le coordinateur de la spécialité et deux enseignants de la spécialité. Les candidats seront classés dans l'ordre d'appréciation de leur dossier en fonction des notes obtenues.

### II. Les méthodes d'évaluation

Les **modalités d'évaluation des stages** ont été **prévues** dans le dossier d'accréditation. Une note sera donnée pour le travail réalisé, une seconde pour le rapport écrit et enfin une dernière note pour la présentation orale. Cela permettra effectivement de distinguer les différentes compétences du stagiaire de façon indépendante les unes des autres.

L'**attribution des notes** de travail et de rapport est définie de manière précise. Elle sera du ressort de l'enseignant désigné pour suivre le stage, appelé « responsable lycée ». L'attribution de la note de présentation orale sera du ressort de la responsabilité collégiale du jury qui auditionne le stagiaire, ce qui est très positif pour éviter qu'un enseignant seul ne propose toutes les notes évaluant le stage.

Cependant, les **critères d'évaluation ne sont pas suffisamment explicites**. Le dossier (annexe) énumère la liste des paramètres à prendre en compte. Par contre il n'y a pas de valeurs numériques, ni de graduation comme support pour octroyer une note. L'importance de chaque critère dans la note totale n'est pas précisée.

Alors qu'une échelle de note est prévue pour l'écrit (avec un maximum à 20), les deux autres parties évaluées (travail et oral) ne sont pas décrites avec une échelle, même si on la suppose semblable.

Les **modalités d'évaluation des stages** ont été **prévues** dans le dossier d'accréditation. Une note sera donnée pour le travail réalisé, une seconde pour le rapport écrit et enfin une dernière note pour la présentation orale. Cela permettra effectivement de distinguer les différentes compétences du stagiaire de façon indépendante les unes des autres.

L'**attribution des notes** de travail et de rapport est définie de manière précise. Elle sera du ressort de l'enseignant désigné pour suivre le stage, appelé « responsable lycée ». L'attribution de la note de présentation orale sera du ressort de la responsabilité collégiale du jury qui auditionne le stagiaire, ce qui est très positif pour éviter qu'un enseignant seul ne propose toutes les notes évaluant le stage.

### Recommandation

Il serait souhaitable de **définir une grille avec des critères et une échelle graduée**, que le responsable entreprise pourrait compléter, et qui servirait de base au responsable lycée pour l'attribution de la note de travail. Cette grille permettrait de formaliser la note basée sur les discussions menées avec le responsable entreprise.

Concernant les **stages** il est bien précisé qu'une fois les **3 notes attribuées**, le minimum de points devra être de 10. Cependant il n'est pas clair si les 3 notes apparaîtront sur le relevé de l'étudiant, ou s'il recevra

une seule note de stage globalisée, soit comme une moyenne des 3 ou suivant une pondération est à prévoir. Il y aurait lieu de préciser ce point.

## Partie 4 La mise en œuvre du programme de formation

### I. Concernant les locaux et les équipements

Le lycée a prévu une **salle de classe spéciale** pour ce BTS qui sera équipée de manière différente des autres classes, avec un accès bibliothèque et un équipement informatique adéquat. Le lycée souhaite créer un lieu d'accueil et d'apprentissage différent des autres classes pour cette formation, mettant l'accent sur la pédagogie active et l'autonomie des étudiants dans un contexte différent.

### II. Concernant l'équipe enseignante

L'équipe pédagogique est constituée **d'enseignants spécialistes des différentes branches proposées** dans le programme. La crainte de voir une juxtaposition de cours d'économie et de sciences proposée par chaque enseignant en fonction de son intérêt, mais sans lien les uns avec les autres n'est pas fondée. Il y a eu une vraie réflexion des enseignants au niveau des cours qui devraient figurer au programme.

L'équipe regroupe des enseignants qui ont une **bonne vision globale** du programme autour du fil conducteur, à savoir le développement durable dans la gestion des entreprises. Les enseignants rencontrés ont **confirmé leur volonté d'adapter leurs cours à la ligne directrice du programme**.

Plusieurs questions se posent quant aux **intervenants professionnels**. Ces derniers n'auront pas la responsabilité de tout un cours car celle-ci est assurée dans tous les cas par les enseignants. Les intervenants apportent simplement leur expérience professionnelle du domaine par des contributions ponctuelles au sein de différents modules, par exemple au travers de **séminaires et d'entretiens**.

### Recommandation

Un des véritables défis sera de rapprocher la formation du BTS du **fonctionnement pratique des entreprises**. A cet égard il serait bon de préciser les objectifs et idées décrites dans le dossier. La conception idéale pourrait être d'identifier pour chaque sujet de formation un 'témoin clé' qui non seulement pourrait illustrer les concepts théoriques avec des **exemples pratiques** – voir même assister ou jouer un rôle clé dans les études de cas prévus dans le curriculum. Ce **choix d'intervenants 'témoins'** devra prendre en compte leur volonté et leur engagement de partager le vécu mais aussi leurs qualités pédagogiques voire leur charisme.

Il sera également indispensable de faire venir des **experts externes en RSE** au sein du programme.

Les intervenants n'ayant en général pas d'expérience de formation, la création du binôme enseignant - intervenant sera indispensable afin d'identifier les cas pratiques proposés en fonction des objectifs du module, ainsi que les notions et pré-requis à aborder avant l'intervention du professionnel. Il faudrait également rédiger un **référentiel à l'intention des intervenants externes** afin de préciser les modalités de leur intervention.

### III. Concernant l'encadrement des étudiants

L'équipe enseignante souhaite se rendre **très disponible pour l'encadrement des étudiants**. L'encadrement des étudiants nous semble tout à fait **apte au développement personnel de ceux-ci** et à **l'instauration d'une relation de confiance enseignants-enseignés**, nécessaire à la réussite des études.

## Partie 5 Les mesures de garantie de la qualité

### I. Concernant la démarche qualité

Sous le titre « évaluation interne » le dossier d'accréditation présente un **ensemble d'indicateurs** dont l'objectif est le suivi des résultats des étudiants, depuis leur entrée dans la formation jusqu'à leur insertion professionnelle. Cette approche s'inscrit dans la **maîtrise de la qualité** propre aux établissements d'enseignement qui vérifient régulièrement la qualité des enseignements dispensés ainsi que les acquis des étudiants. Cependant elle ne constitue pas en tant que telle une démarche de garantie de la qualité.

Les porteurs du projet sont conscients de la nécessité de **formaliser la démarche qualité en adéquation avec les objectifs** identifiés et partagés par les responsables de la formation et les entreprises.

#### Recommandation

Il est important que le groupe qualité aborde les questions qu'il doit traiter non seulement sous l'angle des **indicateurs** mais aussi sous l'angle des **processus**. Il s'agit en effet de **mettre en place une démarche qualité visant à impliquer l'ensemble des acteurs de la formation**. A cet égard, il est recommandé aux responsables du lycée et de la formation de se familiariser avec les *European standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. La première partie 1 des standards consacrée à l'assurance interne de la qualité fournit un cadre utile pour la mise en place de dispositifs pérennes et structurants.

### II. Concernant les responsabilités, compétences et processus décisionnels

Pour mettre en œuvre la gestion de la qualité du programme, le lycée prévoit de créer un **groupe permanent « Gestion de la Qualité »**. Ce groupe sera composé d'un membre de la direction du lycée, du coordinateur de la formation, de deux enseignants, d'un représentant du monde professionnel et d'un étudiant. Il devra travailler sur une liste de principes de gestion de la qualité, à savoir l'orientation de l'étudiant, l'orientation de l'entreprise, les relations mutuellement bénéfiques avec les entreprises, le leadership, l'implication du personnel, l'approche factuelle pour la prise de décision ainsi que l'amélioration continue. Ces catégories constituent des points de repère permettant de structurer la gestion de la qualité sur le long terme. Les contenus opérationnels tangibles de ces catégories devraient cependant être définis assez rapidement.

Le lycée envisage de mettre en place un **comité d'experts externes** pour évaluer la qualité du BTS. Outre l'évaluation de la formation, ce comité pourrait également assurer l'audit régulier du système qualité et du fonctionnement du groupe « Gestion de la Qualité ».

Ce groupe Qualité devra organiser le bon développement de la formation et veiller à ce qu'elle atteigne ses objectifs. Ceux-ci doivent non seulement bénéficier d'une formation qui les prépare à une insertion rapide dans les entreprises du secteur, mais leur donne également les moyens de s'inscrire dans une perspective de formation tout au long de la vie.

#### Recommandation

Il faudra veiller à ce que le groupe qualité fonctionne bien comme un **conseil de perfectionnement** de la formation. A cet égard le groupe devra établir une relation de confiance avec les entreprises, essentielles à

la réussite du projet. Une réunion annuelle de bilan pourrait être organisée, ouverte à un groupe très large d'entreprises.

Le groupe qualité devra veiller à ne **pas se positionner comme une structure de contrôle et d'inspection de l'équipe enseignante**. L'appropriation des démarches qualité suppose une atmosphère de confiance. Les enseignants devront être associés à la conception des démarches et des outils qui seront mis en place pour garantir la qualité.