



**Comité d'accréditation  
pour les formations du brevet de technicien supérieur  
Évaluation du BTS Dual Commerce  
2019- 2020**

**RAPPORT D'ÉVALUATION  
adressé au Lycée du Nord, Luxembourg**

Commission spéciale :  
B. Curvale et C. Friederici, membres du comité d'accréditation  
S. Nickels, A. – M. Hinault, P. Werquin, experts,  
F. Hénard, secrétaire

**29 mai 2020**

## **INTRODUCTION**

**Le comité d'accréditation pour les formations du brevet de technicien supérieur** (ci-après le comité d'accréditation) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation du BTS en alternance Commerce. Dans ce cadre, la commission spéciale composée des experts susmentionnés, mandatée par le comité d'accréditation et accompagnée par le secrétaire général du comité d'accréditation, s'est rendue le 12 février 2020 au Lycée du Nord. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles est parvenue la commission après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations in situ.

Tout d'abord, la commission spéciale tient à souligner la qualité de la relation de travail qui s'est instaurée entre et le lycée pendant l'évaluation externe. Elle désire aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite.

### **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 domaine concerné, **Serge Nickels**, consultant et administrateur délégué chez LuxStrategy S.A. (Luxembourg).
- de deux experts disciplinaires, **Anne-Marie Hinault**, Chef de département de l' IUT Université Paris Descartes, et **Patrick Werquin**, Professeur au CNAM/ Consultant indépendant ;
- de deux membres du comité d'accréditation : **Bruno Curvale et Claudine Friederici**;
- et du Secrétaire général du comité, **Fabrice Hénard**.

### **La collecte de données**

Les experts de la commission ont pu s'appuyer sur le dossier d'accréditation fourni par le lycée ainsi que des recherches documentaires sur l'établissement. Pour compléter cette base, la commission spéciale s'est entretenue avec la direction du lycée, le groupe curriculaire et des employeurs.

En date du 15 mai 2019, le LN a introduit un dossier de recevabilité pour le BTS Commerce. Cette dernière a été avisée favorablement en date du 14 juin 2019 par le comité d'accréditation pour les formations du brevet de technicien supérieur. Par la suite, les responsables du BTS Commerce ont élaboré le dossier d'accréditation, lequel a été déposé le 15 novembre 2019.

### **La rédaction du rapport**

Chacun des experts de la commission spéciale a rédigé un rapport d'expertise à la suite de la visite du lycée 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 pour vérifier que les faits rapportés étaient bien établis. La version provisoire amendée par le lycée a ensuite été transmise aux experts pour une relecture; le rapport d'évaluation ainsi consolidé constitue la version définitive sur laquelle le comité d'accréditation fonde son avis. Ce rapport a été débattu par le comité d'accréditation réuni le 15 mai 2020.

## **La structure du rapport**

Après avoir été présenté par l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq domaines du référentiel d'évaluation du comité d'accréditation (sur lequel s'est basé l'établissement pour conduire son autoévaluation) :

- Domaine 1 : Opportunité du programme de formation
- Domaine 2 : Pertinence du programme de formation
- Domaine 3 : Modalités d'évaluation et de certification des étudiants
- Domaine 4 : Mise en œuvre du programme de formation
- Domaine 5 : Mesures de garantie de la qualité

Enfin, le rapport se termine par une synthèse des forces et points d'amélioration, ainsi que des principales recommandations.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

Présentation du Lycée du Nord : Le Lycée du Nord (LN), créé en 1969, est à l'origine un lycée d'enseignement moyen et professionnel. Au fil des années, et pour répondre à une demande régionale accrue, et dans un souci de diversification, le lycée a continuellement élargi son offre qui comporte aujourd'hui les trois régimes de l'enseignement secondaire classique, de l'enseignement secondaire général et de la formation professionnelle initiale. Dans l'enseignement secondaire classique, les sections offertes sont celles de langues, de mathématiques et informatiques, de sciences naturelles et mathématiques, de sciences économiques et mathématiques ainsi que de sciences humaines et sociales. Dans l'enseignement secondaire général, le LN offre la division technique générale, section ingénierie, la division des professions de santé et des professions sociales, section des professions de santé et des professions sociales et section sciences sociales ainsi que, depuis 1982, la division administrative et commerciale, section gestion.

### Développement de l'offre de formation en BTS :

Dans la formation professionnelle initiale, au niveau du technicien, les élèves peuvent s'inscrire à la division informatique ainsi qu'à la division administrative et commerciale. La formation professionnelle initiale, au niveau du Diplôme d'Aptitude Professionnelle (DAP), permet aux élèves de poursuivre des études menant à la profession de menuisier, de serrurier, d'électronicien, de mécanicien industriel et de maintenance, de l'auxiliaire de vie et de conseiller en vente. Par ailleurs, le Lycée du Nord offre depuis 2014 un BTS en technologie bois qui rencontre un succès grandissant auprès des entreprises. Finalement, s'ajoute encore à cette offre scolaire diversifiée toute une série de formations pour adultes dans le cadre des cours du soir organisés par le LN et, depuis 2017, par la Chambre des Salariés en partenariat avec le LN. Cette offre très large souligne le souci du LN d'être constamment à l'écoute des besoins du marché du travail et de l'évolution des entreprises dans la région et au-delà. Les formations du DAP sous contrat d'apprentissage ainsi que l'organisation de stages dans la formation professionnelle initiale, le BTS Technologie Bois et les projets européens de mobilité ERASMUS + auxquels le LN participe activement, ont permis d'établir un large réseau diversifié d'entreprises qui entretiennent des relations étroites et régulières avec le LN.

Sur base de la longue tradition de l'établissement de travailler main en main avec le patronat local, tout en misant sur l'expérience acquise en matière d'enseignement des sciences économiques et sociales, le LN désire désormais proposer un BTS en alternance sur deux années dans le domaine commercial. Ladite formation se caractérise notamment par sa structure duale, c'est-à-dire sa

capacité à regrouper les compétences pédagogiques des enseignants du LN et les compétences professionnelles des entreprises commerciales.

## 1. **PRÉSENTATION DU BTS ALTERNANCE COMMERCE**

Intitulé : Brevet de Technicien Supérieur Alternance Commerce

Objectifs du BTS : Le BTS prépare ses diplômés aux compétences en « management de magasin de détail » et « assistantat commercial ». Les diplômés seront ainsi capables de prendre des responsabilités dans une entreprise commerciale, au sein d'un commerce de détail ou d'un commerce de gros. Ils contribueront ainsi au développement de l'activité de l'entreprise et deviendront la main droite du chef d'entreprise.

Destination professionnelle : Le BTS prépare ses diplômés à devenir les collaborateurs des 4 000 petits commerces de détail ayant moins de 20 salariés (afin qu'ils soient en mesure de suppléer le directeur / propriétaire du commerce, en cas d'absence de celui-ci), et aussi à pouvoir diriger un service, devenir conseiller commercial ou assistant de direction dans les entreprises commerciales à effectifs plus importants.

### **Avant-Propos :**

Cette formation en alternance est la première de ce type au Luxembourg. Elle est analysée à l'aune des domaines et critères d'évaluation communs à tous les BTS, mais des inflexions ont été apportées dans l'analyse sur la responsabilité partagée du lycée et des entreprises dans la délivrance de cette formation.

D'autre part, cette évaluation s'est déroulée alors que le cadre législatif portant sur l'alternance en BTS n'a pas encore été établi. **La commission spéciale ne considère pas que cette évaluation de ce BTS ait valeur de référence pour d'autres formations en alternance qui pourraient être ouvertes au Luxembourg. En revanche, ce rapport peut constituer une base de réflexion pour un modèle luxembourgeois de formation en alternance.** C'est la raison pour laquelle les recommandations sont nombreuses. Elles sont en partie basées sur la connaissance des modèles de formation en alternance en France et en Europe de la commission spéciale.

L'alternance repose sur le partage de la responsabilité pédagogique entre l'établissement de formation et l'entreprise. L'entreprise n'est plus seulement un terrain de travaux pratiques, comme dans le cas des stages des formations de BTS actuellement accréditées. Elle devient avec l'alternance un acteur éducatif aux responsabilités étendues. Le lycée a pour cette raison une responsabilité particulière à exercer pour garantir que la qualité de la formation prodiguée lors de l'alternance en entreprise est bien assurée.

## Domaine 1 - Domaine 1 : Opportunité du programme de formation

### 1.1 Le programme de formation vise des objectifs économiques pertinents en termes d'emploi et d'insertion professionnelle. L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

#### CRITERES DU DOMAINE 1.1

1. Un niveau de certification est défini sur la base de la législation nationale appropriée et les cadres de certification existants (au niveau européen, national, sectoriel ou des établissements).
2. Le profil du programme indique le ou les domaines d'études, le niveau du programme, le sujet principal, les principaux résultats d'apprentissage visés à terme, l'environnement d'apprentissage et les principaux modes d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation.
3. Le profil montre clairement aux étudiants et parties intéressées quelles compétences génériques et spécifiques au sujet seront visées et le potentiel d'employabilité du programme.

#### CONSTATS ET ANALYSE :

1. La formation BTS en alternance Commerce a été développée par le Lycée du Nord - Wiltz (en interaction avec la Chambre de Commerce du Grand-Duché du Luxembourg et la Chambre des Salariés. Elle s'est inspirée des formations en alternance proposées par les écoles de commerce « Pigier » en France ainsi du système de la « Duale Ausbildung » post secondaire des pays germanophones (Allemagne, Autriche, Suisse). L'établissement s'est appuyé sur son expérience acquise en matière d'enseignement supérieur à travers la mise en place du BTS en technologie bois. Il est également attesté que le LN a une bonne expérience dans les formations commerce. En effet, il propose des formations professionnelles initiales (niveau technicien ou DAP) permettant aux élèves de poursuivre, entre autres, des formations menant à la profession de conseiller de vente.
2. Ce BTS Commerce s'inscrit dans un secteur d'activité relativement stable au Luxembourg. En effet, entre 2014 et 2016, l'emploi du commerce de détail est passé de 26.300 à 26.400 salariés. D'autre part, les départs en retraite de la génération des « baby-boomer » devraient faire naître un besoin croissant en personnel qualifié. Lors de la visite du 12 février 2020, les employeurs rencontrés ont souligné les défis actuels des entreprises et notamment la nécessité de devoir constamment s'adapter et innover. Afin de faire face à ce défi, les entreprises ont besoin de plus en plus de collaborateurs qualifiés. Surtout au niveau du commerce de détail il peut être constaté que les emplois actuels, souvent sans qualification, sont au fur et à mesure remplacés par des salariés qualifiés (minimum niveau Bac+2). Ce commerce de détail est évalué à 4.000 petits commerces au Luxembourg. En outre, cette formation pourrait offrir aux étudiants en alternance l'opportunité de développer des compétences attendues dans le secteur, qui répondent aux évolutions dans les comportements d'achat, à l'essor du e-commerce et du marketing « omnicanal » (c'est-à-dire pour une entreprise d'utiliser et mobiliser l'ensemble de ses contacts de vente) et à la nécessité d'améliorer le conseil client.
3. La commission spéciale considère que le dossier préparé par le LN (son dossier d'accréditation ou d'auto-évaluation) indique les compétences acquises aux étudiants et aux employeurs. En revanche, elle n'indique pas une liste suffisamment claire des métiers accessibles après ce BTS. La rencontre avec les enseignants et les futurs étudiants a confirmé cette lacune. Les employeurs pouvaient formuler des types de métiers comme responsables de magasins, mais insistent également sur la polyvalence des professionnels (par exemple en management commercial,

technico-commercial) et leur capacité à soutenir la digitalisation des entreprises, particulièrement le secteur du commerce en retard sur ce point au Luxembourg. D'un point de vue de communication externe envers les employeurs et les futurs étudiants, ce sera indispensable de les indiquer, en sus des compétences acquises.

4. A l'heure actuelle, il n'existe pas d'offre de formation en alternance au Grand-Duché de Luxembourg. En l'absence d'une offre de cette nature, le LN estime que de nombreux patrons – notamment dans l'artisanat – encouragent les étudiants à suivre une formation de BTS en alternance en France ou en Allemagne.
5. La commission spéciale estime que la valeur ajoutée et les caractéristiques du modèle en alternance sont insuffisamment développées dans le dossier d'accréditation ainsi que dans les arguments tenus par le groupe curriculaire. Or, une fois que ce modèle est compris, il semble rencontrer un vif intérêt de la part des futurs étudiants et des employeurs. La commission spéciale émet l'hypothèse que le LN n'a pas procédé à une analyse approfondie des formations comparables en France, Allemagne, Autriche et Suisse, qui aurait permis de dresser un profil de la formation en alternance Commerce et de mettre en avant ses caractéristiques distinctives par rapport à l'offre de formation existante de la Grande-Région. De même, le dossier d'accréditation ne fait pas référence aux BTS proposés par l'École de Commerce et de Gestion, et notamment au BTS Gestionnaire en commerce et marketing, et n'indique pas comment l'alternance pourrait être une formation distincte de celles de l'ECG. Aussi la commission spéciale encourage-t-elle le LN avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Salariés, à concrétiser son souhait de créer une brochure commune ainsi qu'un site internet sur la formation en question.
6. De la même manière, le dossier n'indique pas clairement quelles entreprises locales se positionnent en faveur du projet ni quels acteurs commerciaux sont prêts à s'engager et à former des alternants. Lors de la visite de la commission spéciale du 12 février 2020, la direction du lycée a indiqué que le vivier d'entreprises était d'environ une cinquantaine (services, commerces, artisanat) mais que celles-ci n'étaient pas toutes représentées dans le groupe curriculaire.
7. Il n'y a pas eu d'enquête auprès des employeurs permettant d'appréhender, qualitativement et quantitativement, leurs besoins en termes de compétences attendues. Une appréhension fine des besoins par secteur et type d'entreprises aurait consolidé la pertinence du BTS pour le marché du travail de la Grande-Région. Des signaux montrent qu'elle suscite l'intérêt, mais le LN aurait pu aller plus loin dans ses investigations auprès du monde professionnel. La commission spéciale encourage le LN à organiser comme il est envisagé de le faire, des réunions d'information au sein des lycées du Grand-Duché de Luxembourg et d'inciter la Chambre de Commerce à prendre contact avec des entreprises potentiellement intéressées par le profil des étudiants stagiaires.
8. Enfin, la commission spéciale attire l'attention du LN sur le risque d'un essoufflement du réseau d'entreprises une fois que la première vague d'alternants sera embauchée. Le LN ne semble pas avoir prévu les mécanismes pour ajuster le nombre de places de BTS, et d'adapter la formation au regard des constats des employeurs ayant recruté stagiaires et jeunes diplômés.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été partiellement atteint**

**RECOMMANDATIONS :**

- Prévoir un mécanisme de dialogue constant avec les entreprises de toute taille et de tout secteur

susceptibles d'être intéressés par ce BTS. Une coopération avec les Chambres du Commerce et Chambre des salariés est indispensable sur la communication et les rôles que chacun pourrait jouer pour informer les entreprises et susciter leur intérêt pour accueillir des stagiaires, dès l'ouverture de ce BTS.

- Développer la liste des métiers offerts aux diplômés, après un travail commun avec les entreprises pour leur définition. Il serait par exemple possible de s'inspirer du BTS français MCO (Management commercial opérationnel) qui liste les métiers suivants :
  - Dès l'obtention du BTS :
    - Conseiller de vente et de services
    - Vendeur/conseil
    - Vendeur/conseiller e-commerce
    - Chargé de clientèle
    - Chargé du service client
    - Marchandiseur
    - Manageur adjoint
    - Second de rayon
    - Manageur d'une unité commerciale de proximité
  - Avec expérience professionnelle :
    - Chef des ventes
    - Chef de rayon
    - Responsable e-commerce
    - Responsable de drive
    - Responsable adjoint
    - Manageur de caisses
    - Manageur de rayon(s)
    - Manageur de la relation client
    - Responsable de secteur, de département
    - Manageur d'une unité commerciale
- Renforcer la communication sur les spécificités pour l'étudiant et l'employeur de ce BTS en alternance par rapport à d'autres modèles de formation.

## 1.2. Le programme de formation dispose d'une analyse de faisabilité argumentée

### CRITERES du domaine 1.2

1. Le lycée a mené ou commandé une étude de faisabilité sur l'état des besoins des milieux professionnels dans des domaines spécifiques, l'offre de formation existante au Luxembourg et dans la Grande Région.
2. Les milieux économiques ont été associés à la collecte des données
3. L'étude de faisabilité identifie les compétences clef et transversales qu'il conviendrait de mobiliser pour répondre à des besoins professionnels spécifiques.
4. Les résultats de l'étude ont été débattus au lycée et au sein du groupe curriculaire et présentés aux milieux économiques.

### CONSTATS ET ANALYSE

1. Le LN précise être constamment à l'écoute des besoins du marché du travail et de l'évolution des entreprises dans la région et au-delà. D'autre part, il indique disposer d'un large réseau diversifié d'entreprises qui entretiennent des relations étroites et régulières avec la communauté enseignante du lycée. Enfin, le dossier d'accréditation est censé décrire le potentiel d'employabilité du BTS en alternance Commerce. La commission spéciale émet quelques réserves sur ces affirmations, qu'elle cherche à nuancer :
  - a. L'analyse du potentiel d'employabilité reste générale et ne fournit aucune estimation chiffrée sur le besoin annuel en diplômés.
  - b. Le LN n'a pas saisi l'occasion de procéder à une analyse structurée des besoins, par exemple via une enquête auprès des entreprises concernées. En effet, l'établissement s'est limité aux explications fournies par les employeurs ayant participé au groupe curriculaire, respectivement aux statistiques du secteur fournies par le STATEC (Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg) et le nombre de postes ouverts enregistrés auprès de l'ADEM. Bien que le besoin croissant en main d'œuvre qualifiée ait été confirmé par la Chambre de Commerce et le groupe des employeurs pressentis, il aurait été pertinent de conduire un recensement structuré des besoins des entreprises. En effet, une enquête y relative aurait pu satisfaire à un triple objectif : Valider l'attente des entreprises en matière de profil du futur diplômé ; Obtenir une vue plus précise sur le nombre de diplômés pouvant être intégrés annuellement au sein des entreprises ; Identifier les futures entreprises formatrices.
  - c. Le LN indique que ce BTS s'adresse tout particulièrement aux petites entreprises de 1 à 19 salariés sans pourtant exclure les employeurs de plus grande taille. Au sein du chapitre 3.B. (page 9) du dossier d'accréditation, les commerces de détail avec moins de 20 salariés sont décrits comme premier groupe cible du diplôme. Force est de constater que les lettres d'intention de collaboration du monde professionnel, remises avec la demande d'accréditation (annexe 9), se limitent à des sociétés dépassant largement le cadre des 20 salariés. La commission estime qu'il serait pertinent de s'assurer que le groupe cible des petites structures commerciales visées par le diplôme soit consulté et associé à cette formation. Au niveau du chapitre 4.B. (page 14) du dossier, l'établissement précise que le

nombre d'étudiants admis à la formation sera régulé en fonction des besoins du marché professionnel. Cependant, il n'est nullement indiqué via quels mécanismes et à quel rythme les besoins du marché professionnel seront recensés.

- d. La commission spéciale s'interroge sur la réalité de l'engagement des employeurs dans la construction de la formation afin qu'elle prenne en compte la diversité du secteur, les multiples opportunités d'emplois et de stages pour les diplômés, et leurs besoins précis. Ceci pose également la question du suivi de la formation avec les employeurs (cf. section sur l'assurance qualité).

2. Malgré ce manque de précisions dans l'analyse de faisabilité, la commission spéciale estime toutefois que le taux d'employabilité des futurs diplômés du BTS en alternance Commerce devrait être assez élevé si on fait confiance aux propos énoncés par la Chambre de Commerce et la Chambre des Salariés.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été partiellement atteint.**

**RECOMMANDATION :**

- Conduire une enquête structurée auprès des entreprises et potentiels employeurs afin de préciser les débouchés de la formation et préciser les caractéristiques distinctives par rapport à d'autres BTS existants respectivement au Grand-Duché de Luxembourg et dans la Grande Région.

## **Domaine 2 : Pertinence du programme de formation**

### **2.1 Le programme de formation dispose d'un plan d'études structuré**

#### **CRITERES DU DOMAINE 2.1**

5. La structure globale du programme est définie, et mentionne les crédits attribués à chaque unité sur la base des résultats d'apprentissage correspondants et de la charge de travail relative.
6. Le niveau de certification est défini sur la base de la législation nationale appropriée et les cadres de certification existants (au niveau européen, national, sectoriel ou des établissements).
7. Le profil du programme indique le ou les domaines d'études, le niveau du programme, le sujet principal, les principaux résultats d'apprentissage visés à terme, l'environnement d'apprentissage et les principaux modes d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation.
8. Le profil du programme se compose d'unités d'enseignement qui peuvent être composées d'un module unique ou de plusieurs modules, d'autres types d'unités d'enseignement, stages en milieu clinique et en entreprise, projets de recherche, travail en laboratoire et autres activités d'apprentissage pertinentes.
9. Un nombre de crédits ECTS minimum pour les unités d'enseignement est défini au niveau institutionnel, afin de faciliter la collaboration et les échanges interdisciplinaires ou entre les facultés.

#### **CONSTATS ET ANALYSE :**

3. La commission spéciale souligne une bonne structuration et organisation de la formation. Le modèle d'alternance de la formation a été défini en interaction avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Salariés, ce qui a permis d'ajuster le modèle connu de BTS à sa spécificité en alternance.
4. La formation prévoit une formation pratique de 2 jours par semaine en entreprise pour la 1ère année d'études et de 2,5 jours par semaine pour la 2e année d'études. Les annexes détaillent

les travaux appliqués, essentiels dans une formation professionnalisante : études de cas, dossier, mise en œuvre pratique d'un projet, rédaction d'un travail de réflexion sur ce projet.

5. Le plan d'études est structuré en modules théoriques, pratiques et intégrés et indique le rythme de l'alternance. Les modules théoriques sont assurés par les enseignants du lycée, les modules pratiques sont mis œuvre en entreprise et les modules intégrés sont à la fois assurés de manière théorique au lycée (sur un semestre) puis mis en pratique en entreprise (le semestre suivant). La commission spéciale note que ce rythme de l'alternance (2 jours / 2,5 jours) est compris et accepté par toutes les parties. Il semble être l'objet d'un réel consensus. En revanche le dossier d'accréditation n'indique pas précisément l'articulation entre les modules pratiques et les modules intégrés, en termes d'organisation hebdomadaire et d'organisation semestrielle. Enfin, les heures présentielle et heures de travail personnel sont stipulées, mais sans précision en termes de contenu.
6. Le plan d'études respecte la logique du système de crédits ECTS : 24 crédits pour les modules théoriques, 30 crédits pour les modules pratiques et 66 crédits pour les modules intégrés. Ceci paraît cohérent pour une formation en alternance (modèle 2 /2,5): 54 au lycée et 66 en entreprise.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été atteint.**

## **2.2 Le programme de formation couvre les aspects principaux de la spécialisation. Il permet l'acquisition de méthodes de travail adéquates et garantit l'intégration de connaissances spécifiques à la spécialisation.**

### CRITERES DU DOMAINE 2.2

10. La structure globale du programme est définie, et mentionne les crédits attribués à chaque unité sur la base des résultats d'apprentissage correspondants et de la charge de travail relative.
11. Le profil du programme indique le ou les domaines d'études, le niveau du programme, le sujet principal, les principaux résultats d'apprentissage visés à terme, l'environnement d'apprentissage et les principaux modes d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation.
12. Les unités d'enseignement sont exprimées en termes de résultats d'apprentissage appropriés et des informations claires sont disponibles concernant leur niveau, les crédits associés, leur mise en œuvre et leur évaluation.
13. Le profil montre clairement aux étudiants et parties intéressées quelles compétences génériques et spécifiques au sujet seront visées et le potentiel d'employabilité du programme.
14. Le profil est défini en consultation avec les intéressés.

### CONSTATS ET ANALYSE :

7. La commission spéciale apprécie que les **modules intégrés**, tels que stipulés aux chapitres 5.B.c. et 5.B.d. du dossier d'accréditation, aient l'ambition de créer un lien très étroit entre l'enseignement théorique et la transposition de ce dernier en pratique, ceci via le formateur en entreprise. Un document d'encadrement et d'évaluation a été développé en interaction avec toutes les parties prenantes. Cette approche innovatrice doit être saluée mais nécessitera un échange régulier entre le titulaire de cours et le formateur en entreprise. Cette démarche d'échange et de communication ne semble qu'insuffisamment définie à l'heure actuelle et va bien

au-delà de la démarche actuellement pratiquée par la Chambre de Commerce dans le cadre d'autres formations.

8. La commission spéciale estime qu'il est légitime de vouloir former des étudiants avec un profil aussi large que possible : conformément au chapitre 6.A. du dossier d'accréditation (page 22) le profil du diplôme est censé permettre « Aux étudiants de mieux connaître les rouages de l'entreprise moderne et d'être mieux préparés à un marché de travail en rapide évolution ». Pour autant, la formation proposée manque de cadrage et risque même de prêter à confusion en raison du **titre de la formation**. En effet, ledit titre suggère un emploi dans le commerce, tandis que les débouchés visés englobent également des postes à connotation technico-commerciale dans des structures à taille réduite comme par exemple au sein des entreprises artisanales. La commission spéciale formule l'hypothèse que l'absence d'enquête employeurs a empêché de tester l'adéquation du titre de la formation, avec ses objectifs pédagogiques et les attentes précises des employeurs selon leurs profils.
9. La commission spéciale constate qu'aucune information n'est fournie par l'établissement quant aux **qualifications et compétences requises par les formateurs**. En effet, au sein du chapitre 5.D. du dossier d'accréditation il est stipulé que « [...] un cycle de formation de x heures pour formateurs en entreprise sera proposé chaque année ». Il n'est pas précisé quel sera le contenu de cette formation par rapport à la formation obligatoire à suivre par les formateurs de stage au niveau de la Chambre de Commerce, ni les modalités opérationnelles y relatives. Enfin, dans le cadre de la visite du 12 février, des vues divergentes ont été présentées en matière des modalités de recherche d'un stage. Il n'a pas pu être clarifié quel sera le rôle de l'établissement et quel le rôle de la Chambre de Commerce en matière de recherche d'entreprises en vue de l'accueil des étudiants-stagiaires.
10. **L'organisation des stages**, c'est-à-dire la formation pratique de 2 à 2,5 jours par semaine en entreprise, ainsi que la mise en œuvre des modules intégrés, apporte une forte valeur ajoutée à la formation. C'est notamment cette alternance qui est accueillie très positivement par les futurs étudiants, tel que témoigné lors de la visite de la commission spéciale du 12 février 2020. La commission estime que c'est un atout fort de cette formation. Le modèle de convention de stage indique les obligations des parties prenantes et les objectifs du stage. Rythme : 2 jours / 2,5 jours. La question de la rupture de stage à l'issue des 3 mois d'essai est précisée : un délai de carence est prévu pour que l'étudiant trouve une autre entreprise. Quelques points faibles sont soulignés :
  - a. La convention de stage ne précise pas l'avenir de l'étudiant en cas de rupture de stage à l'issue des 3 mois d'essai (article 3).
  - b. La convention de stage laisse sous-entendre une relation affective entre le stagiaire et le patron (article 7) : « se conduire envers le stagiaire en bon père de famille ». Cet article omet également que des femmes dirigent des entreprises.
11. La **pédagogie** en mode projet et l'approche transversale est déjà à l'œuvre au LN (il existe déjà une mini-entreprise et le BTS technologie du bois le pratique) et devrait aider les enseignants à le développer au sein de ce BTS.
12. La commission note que durant 1h par semaine, les étudiants bénéficient d'un **suivi** personnalisé : ils peuvent poser des questions notamment sur le lien entre les enseignements suivis au lycée et les missions effectuées en entreprise. Cependant, du côté du suivi des étudiants

dans le cadre des enseignements pratiques en entreprise, certains points manquent de précision à l'heure actuelle.

- a. Il s'agit notamment de la formation des tuteurs en entreprise (Par exemple : Quelle interaction entre la Chambre de Commerce et l'établissement ? Faudra-t-il les deux formations ou est-ce que d'autres variantes pourraient être mises en œuvre ?), le rôle de la Chambre de Commerce dans le processus de suivi et d'évaluation (Un rôle important revient au tuteur en entreprise et au titulaire de cours. Comment pourra être formalisée une interaction y relative ? Quelle mission sera prise en charge par la Chambre de Commerce ? Quel rôle assumera la Chambre des salariés ?), ainsi que les modalités opérationnelles de recherche d'un stage par un étudiant.
- b. L'aide fournie aux étudiants pour la recherche d'une place de stage n'est pas claire.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été partiellement atteint.**

### **RECOMMANDATIONS :**

- Définir voire préciser les rôles et responsabilités du titulaire de cours, du tuteur en entreprise, du tuteur de l'étudiant, de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Salariés.
- Préciser les modalités de recherche de stage pour les étudiants.

### **2.3 Le programme de formation est défini en termes d'objectifs d'apprentissage et il est décliné en connaissances, compétences et compétences transversales.**

#### **CRITERES DU DOMAINE 2.3**

1. Les unités d'enseignement sont exprimées en termes de résultats d'apprentissage appropriés et des informations claires sont disponibles concernant leur niveau, les crédits associés, leur mise en œuvre et leur évaluation.
2. Le profil montre clairement aux étudiants et parties intéressées quelles compétences génériques et spécifiques au sujet seront visées et le potentiel d'employabilité du programme.
3. Les résultats d'apprentissage, ainsi que les stratégies et critères d'évaluation correspondants sont définis pour chaque unité d'enseignement.
4. Les résultats d'apprentissage sont aisément compréhensibles et vérifiables au regard de ce que l'étudiant a réellement accompli à la fin du programme.
5. Les exigences de progressions sont explicites pour l'étudiant.
6. Les résultats d'apprentissage peuvent être atteints dans les limites de la charge de travail spécifiée.
7. Les résultats d'apprentissage sont liés aux activités d'apprentissage, aux méthodes et aux critères d'évaluation appropriés.
8. Les études sont suivies dans la durée qui leur est officiellement allouée (ce qui signifie que la charge de travail associée à une année universitaire, un semestre, un trimestre ou un seul cours est réaliste).
9. La structure des programmes est flexible afin de permettre aux étudiants d'opter pour des enseignements intégrant de nouveaux modes d'apprentissage.
10. Les technologies numériques sont intégrées dans l'enseignement et l'apprentissage.
11. Les résultats d'apprentissage sont formulés par le personnel universitaire avec la participation des étudiants et d'autres parties intéressées.
12. Les crédits octroyés pour toutes les formes d'enseignement supérieur comprenant des éléments de formation continue et professionnelle sont reconnus et accumulés en vue de l'acquisition d'une certification ou non, suivant le souhait de l'étudiant et/ou les exigences de la certification.

### **CONSTATS ET ANALYSE :**

13. La commission spéciale confirme que les modules présents dans la formation permettent de former des **étudiants polyvalents dans le secteur du commerce**.
14. Les promoteurs du BTS indiquent que les acquis d'apprentissages et compétences ont été inspirés du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois, ROME, et des descripteurs du Cadre national des certifications luxembourgeois. Pour autant, la définition des modules à travers les fiches descriptives se limite à une définition des **acquis d'apprentissage** et aurait pu être détaillée en termes de compétences, notamment **transversales**. La commission note que la

formation n'étant pas organisée en blocs de compétences, elle se prête mal actuellement aux possibilités de formation tout au long de la vie et à la valorisation des acquis de l'expérience. Incidemment, la validation des acquis de l'expérience est mentionnée dans le dossier d'accréditation (page 30), car il semble exister une commission éponyme, mais il n'est pas fait état de cette approche, ni pour l'admission, ni pour des exemptions, encore moins pour la certification complète.

15. La commission spéciale note qu'il n'a pas été mené de réflexion par l'établissement sur les **passerelles** permettant une poursuite des études par les futurs diplômés (3<sup>ème</sup> année d'études). Des accords avec d'autres établissements n'ont pas été conclus. Ceci pose la question du futur des étudiants qui auraient souhaité approfondir leur formation ou la spécialiser, à l'issue du BTS.
16. Au sein du chapitre 3.D. (pages 10 à 13) du dossier d'accréditation, les acquis d'apprentissage se limitent à « gérer une entreprise » et aucun module « Entrepreneuriat » n'est prévu. Or il serait pourtant important de former les étudiants également à la création d'entreprise, car une des opportunités d'employabilité pourrait, entre autres, consister en la création de nouveaux points de vente d'une enseigne déjà présente sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. De même, au sein du chapitre 3.D. (pages 10 à 13) du dossier d'accréditation, les acquis d'apprentissage en matière de gestion des équipes et de gestion des plans de travail font défaut, alors que c'est un attendu des employeurs.
17. Les promoteurs indiquent que la formation approfondira ou adaptera les trois langues usuelles au Luxembourg (le français, l'anglais et l'allemand), particulièrement à leur fonction commerciale. Cependant, la commission spéciale estime qu'aucun cours de langues en allemand n'est proposé, tandis la langue véhiculaire de la formation sera essentiellement le français. Par conséquent, la commission spéciale doute sur de l'approfondissement des compétences linguistiques en allemand.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été partiellement atteint.**

#### **RECOMMANDATIONS :**

- Clarifier les notions d'acquis d'apprentissage et de compétences, de manière à bien faire le lien entre le référentiel de compétences et le dispositif de formation.
- Prévoir à l'avenir une maquette en blocs de compétences.
- Clarifier les besoins linguistiques de la formation, en lien avec les employeurs et les Chambres, pour adapter les enseignements envisagés (langue d'instruction utilisée et l'apprentissage des langues).

### **Domaine 3 : Modalités d'évaluation et de certification des étudiants**

#### **3.1 Les qualifications requises pour l'admission sont réglementées et vérifiées**

##### **CRITERES DU DOMAINE 3.1**

Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

#### **CONSTATS ET ANALYSE :**

18. La commission spéciale considère que les critères d'admission ont été correctement pensés par les promoteurs du BTS. Ils sont en effet à la fois rigoureux, et pas trop nombreux. La rigueur vient de la recherche de candidats de qualité et de profils variés, y compris sociologiquement. Le BTS

en alternance Commerce s'adressera aussi bien aux détenteurs du diplôme de fin d'études secondaires dans l'ESC<sup>1</sup>, dans l'ESG<sup>2</sup> et dans le régime du technicien de la formation professionnelle. La parcimonie vient de fait que ce BTS vise, in fine, une population de taille réduite. Additionner des critères trop restrictifs empêcherait sans doute le LN d'atteindre la masse critique, du moins au moment du déploiement du BTS.

19. La commission spéciale considère par ailleurs que ces critères sont justifiés car ils incluent une gradation dans l'intensité du recrutement, avec : 1) l'appel éventuels aux élèves scolarisés dans les pays limitrophes (avec équivalence de certification), 2) l'organisation d'un concours (même si les modalités d'organisation ne sont pas spécifiées), et 3) la mobilisation des entreprises pour connaître la hauteur de la demande – via un enregistrement auprès du Service public de l'emploi, l'Adem<sup>3</sup>, le cas échéant – et donc le potentiel d'absorption du tissu productif en termes de stagiaires et d'insertion professionnelle. La commission spéciale conclut que le nombre d'admissions sera régulé en fonction des besoins du marché professionnel et le système de recrutement actuel permet cette modulation.
20. Enfin, la commission spéciale note que l'admissibilité du candidat sera dument vérifiée au moyen d'un dossier – très complet au demeurant – à fournir par le candidat ; et - l'admission (inscription définitive) est conditionnée à la signature d'une convention de stage.
21. La commission spéciale souligne en revanche un point faible : les critères d'admission sont peu diversifiés, et semblent être surtout académiques ; pour un BTS en alternance, des voies alternatives comme une reconnaissance des acquis par validation des acquis de l'expérience (VAE), auraient constitué une option intéressante et moderne, y compris pour proposer des exemptions de tout ou partie du programme (curriculum) ; ce point deviendra essentiel en cas de déploiement éventuel en formation continue.
22. La commission spéciale attire l'attention sur plusieurs points de vigilance (il s'agit de points positifs, mais qui méritent d'être préservés) :
  - a. La mesure des besoins des entreprises pour pouvoir anticiper le nombre d'admissions n'est pas tout à fait convaincante (cf. domaine 1) ; toutefois il est fait explicitement mention du recours à l'Adem, même si cela n'indique que la hauteur des demandes réelles/attestées, par des demandes potentielles ;
  - b. La correspondance entre nombre d'ECTS (European Accumulation and Credit Transfer System) et la charge de travail est inégalement répartie (de 26 à 40 heures). Il conviendra de bien vérifier si cela se justifie vraiment (et peut-être harmoniser), et surtout communiquer avec les étudiants quant à ces différences.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel est partiellement atteint.**

**RECOMMANDATIONS :**

- Diversifier les canaux de recrutement des étudiants pour ce BTS, afin de garantir un nombre minimal de candidats.
- Envisager des modalités de recrutement d'étudiants adultes ou salariés (ex. par la validation des acquis d'expérience).

---

<sup>1</sup> Études secondaires classiques

<sup>2</sup> Enseignement secondaire général

<sup>3</sup> Agence pour le développement de l'emploi (Service public de l'emploi luxembourgeois)

### 3.2. Les méthodes d'évaluation sont définies en fonction des objectifs de formation.

#### CRITERES DU DOMAINE 3.2

1. Le profil du programme indique le ou les domaines d'études, le niveau du programme, le sujet principal, les principaux résultats d'apprentissage visés à terme, l'environnement d'apprentissage et les principaux modes d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation.
2. Les résultats d'apprentissage, ainsi que les stratégies et critères d'évaluation correspondants sont définis pour chaque unité d'enseignement.
3. Les résultats d'apprentissage sont liés aux activités d'apprentissage, aux méthodes et aux critères d'évaluation appropriés.
4. Des contrôles pratiqués annuellement portent sur toute la gamme des tests d'évaluation et sur les résultats.
5. Les étudiants sont informés de leurs résultats sans délai.
6. Les crédits octroyés pour toutes les formes d'enseignement supérieur comprenant des éléments de formation continue et professionnelle sont reconnus et accumulés en vue de l'acquisition d'une certification ou non, suivant le souhait de l'étudiant et/ou les exigences de la certification.
7. Les instruments de validation et de reconnaissance doivent s'adapter au développement d'un environnement de formation diversifié et flexible ; ils doivent reconnaître de nouvelles formes d'apprentissage en ligne rendues possibles par la technologie.

#### CONSTATS ET ANALYSE

23. La commission spéciale considère que les méthodes d'évaluation des futurs étudiants sont conformes à la nature de la formation et à ses objectifs. Ils sont théoriques et pratiques. Ils sont divisés en examens finaux et contrôles continus. La commission note qu'un travail a déjà été produit en interne, avant même l'évaluation dont ce rapport relève, et que la toute première maquette a clairement été revisitée. Il est particulièrement convainquant de voir que le détail des acquis » a été revu pour correspondre au travail réel dans l'entreprise, et aux attentes des employeurs.
24. Le mode d'évaluation renforce l'idée qu'il s'agit bien d'un BTS en alternance – par opposition à une formation plus académique avec un stage de fin d'études – car les aspects pratiques de la formation sont évalués, et sont dotés de crédits ECTS (European Credit Transfer System) ; et - le mode d'évaluation des aspects pratiques dans l'entreprise est adapté aux contraintes de l'entreprise, notamment en ce qui concerne le calendrier de l'évaluation et donc les périodes pendant lesquelles tel ou tel acquis pourra être évalué en pratique/contexte.
25. Le fait que les compétences finales (c'est-à-dire agrégats d'acquis apprentissage) ne soient pas décomposées en blocs de compétences peut poser problème. Cette approche par bloc semble être retenue dans les développements récents dans de nombreux pays, elle permet d'une part d'organiser les formations de manière pertinente, selon une approche basée sur les compétences, et d'autre part de faciliter l'évaluation, et ainsi de définir des sous-ensembles de compétences qui pourraient – à elles seules – permettre d'atteindre un bon niveau d'employabilité.
26. La commission spéciale note quelques points de vigilance :
  - a. Certaines formulations, dans le dossier d'accréditation, peuvent créer la confusion ; par exemple « la certification des diplômes » (sic) (page 26) ; ce sont en effet les compétences qui sont certifiées, et pas les diplômes, du reste le mot certification peut et

- doit être pris comme synonyme du terme « diplôme » ; ce qui est important c'est la reconnaissance [sociétale] du BTS ainsi créé ; ce point est peu abordé, même si l'entièreté du travail d'élaboration de ce BTS montre bien que ses promoteurs sont sensibles à cette reconnaissance, notamment par les milieux professionnels ;
- b. Les acquis d'apprentissage ne contiennent pas toujours d'éléments explicites de contexte ; ils sont pourtant rédigés de manière assez moderne et donc convaincante, avec notamment des verbes d'action ; toutefois ce n'est pas systématique non plus et, de ce point de vue, l'Annexe 6 du Dossier d'accréditation est plus convaincante que le corps du texte (Section D de la page 10 par exemple) ;
  - c. Il n'est pas clair que les entreprises mesurent bien à quel point les évaluations en entreprise peuvent être demandeuses, notamment en termes de temps et de mobilisation du stagiaire et de son tuteur ;
  - d. Le côté multilingue du pays est bien pris en charge dans les méthodes d'évaluation. toutefois, comme indiqué plus haut, il reste à clarifier les attentes linguistiques de cette formation. Les promoteurs du BTS sont conscients des enjeux mais les méthodes pour arriver à une population de personnes certifiées tellement capables de fonctionner dans un environnement multilingue, voire germanique, ne sont pas claires.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été atteint.**

## **Domaine 4 : Mise en œuvre du programme de formation**

### **4.1 Le programme de formation dispose des ressources matérielles suffisantes pour réaliser ses objectifs. Ces ressources sont disponibles pour la durée totale du programme de formation.**

#### CRITERE DU DOMAINE 4.1

1. Les résultats d'apprentissage peuvent être atteints dans les limites de la charge de travail spécifiée.

#### CONSTATS ET ANALYSE

27. Le programme de formation dispose des ressources matérielles suffisantes pour réaliser ses objectifs. Le thème est abordé de manière convaincante dans la documentation fournie. La visite du 12 février 2020 a permis en outre de réaliser à quel point le LN est bien doté en termes matériels et peut confortablement, et dans des conditions optimales de travail, accueillir les nouvelles promotions d'étudiants en BTS en alternance Commerce.
28. La formation pourra profiter du corps d'enseignants déjà en place auprès de l'établissement. La création d'un ETP<sup>4</sup> en sciences économiques et sociales ainsi que de 0,5 ETP en informatique s'avère cependant nécessaire.
29. Une salle dédiée est prévue. Les aspects matériels (infrastructure et personnel enseignant) sont bien pris en charge.
30. Les ressources seront disponibles pour toute la durée du programme et les étudiants du BTS auront accès à toutes les installations du LN, qui est extrêmement bien doté. Les infrastructures existantes pourront assez facilement être adaptées aux besoins du BTS.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été atteint.**

### **4.2 L'enseignement est dispensé par un corps enseignant compétent du point de vue didactique, scientifique et professionnel.**

#### CRITERES DU DOMAINE 4.2

1. Le personnel responsable de la mise en œuvre du programme et de ses unités garantit la cohérence entre les résultats d'apprentissage définis pour le programme, les activités d'apprentissage et d'enseignement et les procédures d'évaluation.
2. La pédagogie favorise un dialogue ouvert et l'échange entre étudiants, enseignants et administrateurs concernés, afin d'exprimer et de discuter des besoins et aspirations de chacun.

---

<sup>4</sup> Emploi à temps plein

## CONSTATS ET ANALYSE

31. La commission spéciale considère que les enseignants du LN, notamment celle et ceux rencontrés, semblent parfaitement compétents. et motivés. Ils.elles ont compris les enjeux de l'alternance.
32. La commission spéciale souligne le point de vigilance suivant : Les enjeux en termes de redistribution des charges de cours ne sont pas clair et des réaffectations de cours seront nécessaires. Certains enseignants seront en effet affectés au nouveau BTS et vont donc devoir abandonner certains des cours qu'ils.elles assuraient jusqu'à présent, ce qui peut créer des besoins dans les autres filières, à moins que les enseignants ne fassent pas encore leur service complet. Le problème semble pour partie traité avec le recrutement d'un enseignant en sciences économiques mais il convient de se poser la question dans les autres matières.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été atteint.**

### **4.3 Il est pourvu à un encadrement adéquat des étudiants**

#### CRITERES DU DOMAINE 4.3

1. La pédagogie favorise un dialogue ouvert et l'échange de commentaires réfléchis entre étudiants, enseignants et administrateurs concernés, afin d'exprimer et de discuter des besoins et aspirations de chacun.
2. Les apprenants qui s'inscrivent à titre individuel dans un programme formel bénéficient d'un accompagnement ou de conseils susceptibles de les aider à satisfaire les exigences de progression. Ces conseils incluent, le cas échéant, la validation des savoirs et des acquis d'expérience antérieurs (VAE – Validation des Acquis d'Expérience).
3. Les étudiants reçoivent des informations détaillées et des conseils afin de suivre les règles de progression, exploiter les différentes possibilités de parcours et choisir les unités d'enseignement du niveau approprié à la certification visée.
4. Les apprenants bénéficient d'un accompagnement ou de conseils susceptibles de les aider à satisfaire les exigences de progression. Ces conseils incluent, le cas échéant, la validation des savoirs et des acquis d'expérience antérieurs (VAE – Validation des Acquis d'Expérience).

## CONSTATS ET ANALYSE

33. L'encadrement des étudiants au LN à proprement parler donne de bonnes garanties sur le suivi des enseignants. Les enjeux pour ce critère portent plutôt sur les capacités des tuteur.rices dans les entreprises. On considère généralement que quatre conditions sont nécessaires pour la partie formation en entreprise d'une certification en alternance :
  - a. que les entreprises soient d'accord pour recevoir un stagiaire, et qu'un.e tuteur.rice soit dédié.e au ou à la stagiaire ;
  - b. que le ou la tuteur.rice soit compétent pour ce qui concerne les compétences à transmettre ;
  - c. que le ou la tuteur.rice soit volontaire pour transmettre ces compétences ; et
  - d. que le ou la tuteur.rice soit capable de transmettre ces compétences (aspects pédagogiques, voire didactiques) ; avec la meilleure volonté du monde, un.e tuteur.rice compétent.e, voire très compétent.e, peut ne pas être à même d'expliquer clairement son travail, ni même en quoi il consiste.

34. Le dernier point est celui qui a retenu l'attention de l'ensemble de la Commission spéciale lors de la visite du 12 février. Même si une formation est prévue pour les tuteurs, elle ne semble pas calibrée pour que la quatrième condition ci-dessus soit remplie dans un nombre raisonnable de cas. Il n'est pas certain que le nombre de tuteurs soit suffisant. Les représentants des entreprises ont estimé qu'il faut trouver des patrons qui auront la volonté de transmettre leurs connaissances et qui seront prêts à se former. Ils indiquent qu'une enquête de terrain approfondie doit être réalisée en amont par la Chambre de Commerce et la commission spéciale estime que le LN devrait y être associé.
35. La commission spéciale estime également que les **tuteurs en entreprises** mériteraient d'être formés, de manière systématique. Le groupe curriculaire en a bien conscience mais il n'y a pas encore consensus au sein du BTS sur les modalités de formation de ces tuteurs. La Chambre de commerce prévoit une formation des tuteurs de stage « classique » mais admet la nécessité d'en prévoir une plus spécifique dans le cadre de l'alternance (surtout pour la partie communication avec les acteurs du lycée et l'évaluation des modules). En revanche, les enseignants du lycée souhaiteraient proposer une formation spécifique sur 1 journée ½ aux tuteurs en entreprise. La commission spéciale constate que le temps consacré aux interactions Chambre de commerce (Conseiller en formation) / lycée / tuteurs en entreprise n'a pas été estimé. Mais la plateforme numérique prévue devrait favoriser la rapidité des échanges. De manière générale, la charge de travail de chaque acteur n'est pas précisément envisagée.
36. Si l'objectif du LN, pour ce BTS parce qu'il est en alternance, est d'insérer les stagiaires dans les entreprises où ils ont fait leur stage – ce qui est un objectif cohérent et louable – alors il est probable que les entreprises qui vont recruter leur stagiaire ne prendront plus jamais de stagiaire, ou rarement, dans un avenir proche si elles sont de petite taille. En effet les entreprises ne sont pas souvent des entreprises citoyennes, et les employeurs ne sont pas souvent des philanthropes : ils recrutent un.e stagiaire ou un.e travailleur.euse lorsqu'ils ont un besoin. Dès que ce besoin est satisfait, l'offre de place de stage risque de disparaître. Disposer d'un vivier de petites et moyennes entreprises potentiellement « recruteuses » est une arme à double tranchant, puisque le nombre de places de stages vacantes pourrait rapidement se réduire si le BTS rencontre le succès en termes d'insertion professionnelle de ses lauréats.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel n'a pas été atteint.**

**CONDITION A REMPLIR SOUS UN AN :**

- Le Lycée du Nord doit mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation du travail des formateurs en entreprises afin de leur permettre d'assurer au mieux leur rôle pédagogique. Il lui est demandé de dresser un bilan tous les 3 mois de l'activité des formateurs en entreprise, à compter du démarrage de la formation. Le Comité d'accréditation évaluera après un an et avec le lycée, la qualité de la formation en entreprise.
- Le Comité d'accréditation évaluera après un an et avec le lycée, la qualité de la formation en entreprise.

**RECOMMANDATIONS :**

- Cadrer précisément le rôle du tuteur / formateur en entreprise et la formation à leur donner.
- Préciser comment les tuteurs/formateurs en entreprises seront formés en continu, évalués et assistés par le lycée.
- Garantir un vivier d'entreprises suffisant pour accueillir l'ensemble des étudiants recrutés.

## Domaine 5 : Mesures de garantie de la qualité

### 5.1 Le programme de formation fait l'objet de mesures de garantie de la qualité.

#### CRITERES DU DOMAINE 5.1

1. L'assurance qualité interne porte sur l'ensemble des procédures entreprises par les établissements d'enseignement supérieur pour s'assurer que la qualité de leurs programmes et certifications répond à leurs propres spécifications et à celles d'autres organismes compétents tels que les agences d'assurance qualité
2. L'utilisation du système ECTS doit faire l'objet d'une garantie de la qualité assurée par un processus d'évaluation approprié (contrôle, audits internes et externes de la qualité et commentaires des étudiants) et d'une amélioration continue de la qualité.
3. Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis (ESG 1.4).

#### CONSTATS ET ANALYSE

37. Le programme de formation du BTS a bénéficié d'un travail préparatoire pour faire en sorte de garantir la qualité de la formation. La commission spéciale considère que l'élément patent de cet effort est la constitution d'un « Groupe assurance qualité ». Son rôle sera en particulier de :
- a. Mettre en place la démarche qualité,
  - b. Identifier les indicateurs pour mesurer la qualité,
  - c. Définir les procédures à mettre en place pour recueillir les données permettant de calculer ces indicateurs,
  - d. Proposer des pistes d'amélioration de la qualité, et
  - e. Communiquer avec toutes les parties prenantes quant à la qualité de la formation.
38. Ce groupe sera composé de personnalités représentatives, dont le directeur du LN (responsable final de la qualité), des représentants du corps enseignants et des étudiants, et des représentants de la Chambre de commerce et de la Chambre des salariés. Toutefois, l'absence de **représentants des entreprises** a surpris la commission spéciale. Elle rappelle également que les employeurs soient directement impliqués dans le groupe curriculaire – les chambres le sont mais pas les employeurs, ce qui peut empêcher une bonne rétro-alimentation vers le programme de formation (curriculum) et vers d'autres éléments de formation le cas échéant (par exemple stage, comportements, compétences transversales) si les employeurs. Suivant le dossier d'accréditation, les entreprises ne sont représentées qu'à travers les chambres professionnelles. Il me semble pourtant essentiel que les employeurs, à côté des chambres professionnelles, soient directement impliqués dans le groupe d'assurance qualité.
39. En fait, il semble que les mesures mises en place pour garantir la qualité reposent assez largement sur **le travail d'enquête statistique** qui sera fait auprès des titulaires du BTS une fois qu'ils sont entrés dans la vie active. Si l'horizon de collecte est précis – un, deux et cinq ans – et pertinent, notamment pour mesurer l'insertion professionnelle durable (à cinq ans), il n'en reste pas moins que la nature exacte de cette enquête par observation répétées des mêmes personnes (dite aussi « panel ») n'est pas précisée. Par exemple, il n'y a pas d'information sur les moyens dont va se doter le LN pour mesurer l'adéquation entre la formation reçue pendant le BTS et l'emploi occupé.
40. La commission spéciale attire l'attention du lycée sur le fait que, faute de connaître, au moins dans les grandes lignes, le contenu des questionnaires, il est difficile de savoir si cette enquête

par observations répétées permettra de **jauger de la qualité de la formation**. Dans les cas extrêmes, on peut même avoir des employeurs mécontents de la qualité de la formation, mais satisfait du profil général des titulaires du BTS, par exemple parce que ces qualités préexisteraient à l'entrée dans le BTS. On peut même imaginer un effet de réputation, indépendamment de la qualité de la formation elle-même pour ainsi dire, le LN ayant très probablement une excellente réputation en général.

41. La commission spéciale salue un essai de gouvernance par la **certification** (une forme de stratégie basée sur les résultats) ? L'approche qui consiste à se baser sur **la performance des étudiants** est à la fois convaincante et moderne. Il s'agira de mesurer si les titulaires du BTS s'insèrent bien à l'aune du salaire, de l'insertion durable, des opportunités de formation et des possibilités de promotion.
42. La commission spéciale rappelle toutefois que gouverner la qualité de la formation par la certification a beaucoup de mérites. Toutefois, ne gouverner que par la certification impose des enquêtes de suivi détaillées, et une analyse statistique multivariée par la suite pour bien mesurer la source de la performance des titulaires du BTS ; par exemple pour bien distinguer la valeur intrinsèque des titulaires du BTS de la valeur ajoutée de la formation BTS. Enfin, ne gouverner que par la certification empêche de corriger les composantes du programme de formation BTS qui ne sont pas de qualité si, précisément, les performances des titulaires en matière d'insertion professionnelle ne sont pas satisfaisantes.
43. L'idée complémentaire, présente dans le dossier d'accréditation, de se baser sur les notes des étudiants pour jauger de la qualité de la formation n'est que partiellement convaincante car une démarche qualité cohérente impose que l'évaluateur et le formateur soient différents, ce qui n'est pas toujours le cas ici (pour les notes du contrôle continu par exemple).
44. Pour ces raisons, la commission spéciale considère que l'absence des entreprises dans le « Groupe assurance qualité » est sans doute une faille. Les entreprises sont sans doute parmi les mieux placées pour fournir un diagnostic de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, de ce qui est de qualité ou pas, dans la formation ; et de suggérer des pistes pour remédier aux problèmes constatés.
45. Toutefois, la commission spéciale constate dans le même temps que les **promoteurs du BTS ont aussi proposé les mesures suivantes pour garantir la qualité** :
  - a. *La qualité des étudiants au moment de l'admission*, même si cet aspect ne donne que très peu d'information sur la qualité de la formation, si ce n'est son pouvoir attractif, voire la réputation qu'elle va se créer dans le temps ;
  - b. *La gestion du BTS pour maintenir la formation* en phase avec les développements en coûts, et la qualité des enseignements et de l'évaluation, avec notamment une évaluation à 360 degrés (les étudiants évaluant les enseignements et les enseignants).
46. La commission spéciale souligne qu'il y a peu de mécanismes d'assurance qualité sur la vie extrastudiantine (transport, cantine, pensionnat), alors même que cette formation a vocation à irriguer la Grande-Région, et donc à être déployée à l'international.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été atteint.**

## 5.2 Les responsabilités, les compétences et les processus décisionnels sont définis de manière à garantir la qualité de l'activité du lycée concerné

### CRITERE DU DOMAINE 5.2

1. Les représentants des étudiants devraient participer activement au processus d'assurance qualité pour le système ECTS. En matière d'assurance qualité externe, les étudiants sont membres des commissions d'examen externes des établissements et/ou programmes d'enseignement supérieur.

### CONSTATS ET ANALYSE

47. Du point de vue des responsabilités, des compétences et des processus décisionnels pour garantir, les promoteurs du BTS se sont essentiellement **conformés** à la Loi du 19 juin 2009 et au Règlement du 23 février 2010. C'est ainsi que les enseignants et formateurs sont représentés dans de nombreuses instances :
  - a. le groupe curriculaire,
  - b. le jury d'examen
  - c. la commission ad hoc pour les épreuves d'admission,
  - d. la commission ad hoc pour la validation des acquis de l'expérience (même si la VAE ne semble pas être une réalité au moment de cette évaluation),
  - e. la commission de discipline, et
  - f. le Groupe assurance qualité.
48. Les promoteurs du BTS ont aussi mis au nombre des mesures proposées pour garantir la qualité comme les **responsabilités, la division du travail et les processus de décision**.
49. La commission spéciale note qu'un **comité d'étudiants** sera élu pour représenter les étudiants, les informer, et faire des propositions d'améliorations de la formation et/ou de la vie au LN. C'est le directeur du LN qui est la responsable des procédures de garantie de la qualité. Il la transmet la responsabilité de la mise en œuvre de ces procédures au « Groupe assurance qualité ».
50. Toutefois, si les différentes parties prenantes de la qualité sont identifiées, voire créées, leur **rôle** respectif n'est pas détaillé. Certaines instances n'ont même pas de rôle du tout, au-delà de la qualité, comme la commission ad hoc pour la validation des acquis de l'expérience. La commission spéciale souligne particulièrement la coordination de l'insertion et du suivi de stagiaires dans l'entreprise, qui ne semble pas prévue (seul le rôle des tuteurs directs est traité) ; cette coordination pourrait aussi, par exemple, travailler sur la sécurité de l'emploi au sein des stagiaires.
51. En outre, pour un BTS préparé en alternance, **l'entreprise** est de nouveau singulièrement absente. Par exemple, il règne un certain flou au niveau de la gouvernance de la formation au sein des entreprises qui recevront des stagiaires. En effet, si le rôle du tuteur de chaque stagiaire est clair, à la fois dans le dossier d'accréditation et dans la vision exposée à l'oral lors de la visite du 12 février, l'existence d'une instance de coordination des stages dans les grandes entreprises n'est pas abordée. En présence d'un tissu industriel constitué uniquement de petites structures, la question ne se poserait pas. Or, il a souvent été fait état de grandes entreprises qui pourraient recevoir des stagiaires. Dans ce cas, il s'agit de prévoir une coordination au niveau de l'entreprise,

c'est-à-dire une instance ou une personne qui n'ait pas nécessairement la responsabilité d'un.e stagiaire en particulier, mais qui aurait une vision de l'ensemble des stagiaires actuellement accueillis dans l'entreprise, voire une vision des anciens, présents et futurs stagiaires, de leur rôle, de leur profil et de leur performance. La commission spéciale considère que le monde du travail, et le rôle de l'entreprise en particulier, n'a pas été suffisamment pris en compte dans le dessin et le dessein de ce BTS, bien qu'il soit en alternance.

**AVIS : la commission spéciale estime que le critère ministériel a été partiellement atteint**

**RECOMMANDATIONS :**

- Mieux prendre en compte la voix de l'entreprise dans les processus décisionnels ayant trait à l'assurance qualité ;
- Mieux définir le rôle des différentes instances au sein du LN en matière de qualité.

## Tableau récapitulatif

Domaines d'examen	Référence	Appréciation du degré de satisfaction des attentes	Recommandations par attente
Domaine d'examen 1 : Opportunité du programme de formation	1.1 : le programme de formation vise des objectifs économiques pertinents en termes d'emploi et d'insertion professionnelle	Partiellement atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir un mécanisme de dialogue constant avec les entreprises de toute taille et de tout secteur susceptibles d'être intéressés par le BTS. Une coopération avec les Chambres du Commerce et Chambre des salariés semble indispensable sur la communication et les rôles que chacun pourrait jouer pour informer les entreprises et susciter leur intérêt pour accueillir des stagiaires, dès l'ouverture de ce BTS.</li> <li>• Développer la liste des métiers offerts aux diplômés, après un travail commun avec les entreprises pour leur définition. Il serait par exemple possible de s'inspirer du BTS français MCO (Management commercial opérationnel) qui liste les métiers (liste)</li> <li>• Renforcer la communication sur les spécificités pour l'étudiant et l'employeur de ce BTS en alternance par rapport à d'autres modèles de formation.</li> </ul>
	1.2 : le programme de formation dispose d'une analyse de faisabilité argumentée	Partiellement atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire une enquête structurée auprès des entreprises et potentiels employeurs afin de préciser les débouchés de la formation et préciser les caractéristiques distinctives par rapport à d'autres BTS existants respectivement au Grand-Duché de Luxembourg et dans la Grande Région.</li> </ul>
Domaine d'examen 2 : Pertinence du programme de formation	2.1 : le programme de formation dispose d'un plan d'études structuré	Atteint	sans

	2.2 : le programme de formation couvre les aspects principaux de la spécialisation. Il permet l'acquisition de méthodes de travail adéquates et garantit l'intégration de connaissances spécifiques à la spécialisation.	<b>Partiellement atteint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir voire préciser les rôles et responsabilités du titulaire de cours, du tuteur en entreprise, du tuteur de l'étudiant, de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Salariés.</li> <li>• Préciser les modalités de recherche du stage pour les étudiants.</li> </ul>
	2.3 : le programme de formation est défini en termes d'objectifs d'apprentissage et il est en décliné en connaissances, compétences et compétences transversales.	<b>Partiellement atteint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les notions d'acquis d'apprentissage et de compétences, de manière à bien faire le lien entre le référentiel de compétences et le dispositif de formation.</li> <li>• Prévoir à l'avenir une maquette en blocs de compétences.</li> <li>• Clarifier les besoins linguistiques de la formation, en lien avec les employeurs et les Chambres, pour adapter les enseignements envisagés (langue d'instruction utilisée et l'apprentissage des langues).</li> </ul>
Domaine d'examen 3 : Modalité d'évaluation et de certification des étudiants	Critère 3.1 : les qualifications requises pour l'admission sont réglementées et vérifiées.	<b>Partiellement atteint</b>	<u>Recommandations :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier les canaux de recrutement des étudiants pour ce BTS, afin de garantir un nombre minimal de candidats.</li> <li>• Envisager des modalités de recrutement d'étudiants adultes ou salariés (ex. par la validation des acquis d'expérience).</li> </ul>
	Critère 3.2 : les méthodes d'évaluation sont définies en fonction des objectifs de formation.	<b>Atteint</b>	Sans
Domaine d'examen 4 : Mise en œuvre du programme de formation	Critère 4.1 : le programme de formation dispose des ressources matérielles suffisantes pour réaliser ses objectifs. Ces ressources sont disponibles pour la durée totale du programme de formation.	<b>Atteint</b>	Sans
	Critère 4.2 : l'enseignement est dispensé par un corps enseignant compétent du point de vue didactique, scientifique et professionnel.	<b>Atteint</b>	Sans

	Critère 4.3: il est pourvu à un encadrement adéquat des étudiants	<b>Non atteint</b>	<p><u>CONDITION A REMPLIR SOUS UN AN :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Lycée du Nord doit mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation du travail des formateurs en entreprises afin de leur permettre d'assurer au mieux leur rôle pédagogique. Il lui est demandé de dresser un bilan tous les 3 mois de l'activité des formateurs en entreprise, à compter du démarrage de la formation. Le Comité d'accréditation évaluera après un an et avec le lycée, la qualité de la formation en entreprise.</li> <li>• Le Comité d'accréditation évaluera après un an et avec le lycée, la qualité de la formation en entreprise.</li> </ul> <p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadrer précisément le rôle du tuteur / formateur en entreprise et la formation à leur donner.</li> <li>• Préciser comment les tuteurs/formateurs en entreprises seront formés en continu, évalués et assistés par le lycée.</li> <li>• Garantir un vivier d'entreprises suffisant pour accueillir l'ensemble des étudiants recrutés.</li> </ul>
Domaine d'examen 5 : mesures de garantie de la qualité	Critère 5.1 : le programme de formation fait l'objet de mesures de garantie de la qualité.	<b>Atteint</b>	Sans
	Critère 5.2 : les responsabilités, les compétences et les processus décisionnels sont définis de manière à garantir la qualité de l'activité du lycée concerné.	<b>Partiellement atteint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux prendre en compte la voix de l'entreprise dans les processus décisionnels ayant trait à l'assurance qualité ;</li> <li>• Mieux définir le rôle des différentes instances au sein du LN en matière de qualité.</li> </ul>