



Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION School Sciences sociales

ComUE Université Paris-Saclay

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 16/07/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Thierry Michot, Président

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

ÉVALUATION RÉALISÉE EN 2018-2019 SUR LA BASE DE DOSSIERS DÉPOSÉS LE 20 SEPTEMBRE 2018

Ce rapport contient, dans cet ordre, l'avis sur la *School Sciences sociales* et les fiches d'évaluation des formations qui la composent.

- Master Économie
- Master Finance
- Master Gestion de production, logistique, achats
- Master Innovation, entreprise et société
- Master Management stratégique
- Master Sciences sociales
- Master Sociologie

PRÉSENTATION

Le présent rapport concerne l'évaluation de sept formations de la ComUE Université Paris-Saclay (UPS), regroupées dans la School *Sciences sociales*, identifiée comme champ de formation en 2017, sur la base de la School créée en 2015 par la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Université Paris-Saclay (UPS). Ces structures provisoires, qui devraient disparaître en 2020, ont été conçues pour être la vitrine nationale et internationale de l'offre de formation de la ComUE Université Paris-Saclay. La volonté est de contribuer à augmenter l'attractivité, la visibilité et l'ambition de l'ensemble de l'offre de formation de niveau master, en la portant au tout premier plan national et international. Les partenaires de l'Université Paris-Saclay qui interviennent dans les formations de cette School *Sciences Sociales* sont, par ordre alphabétique : Agro ParisTech (APT), Centrale-Supelec (CS), Ecole Polytechnique (X), ENS Paris-Saclay (ENSPS), ENSAE ParisTech, ENSTA ParisTech, HEC, INSTN, Telecom ParisTech (TPT), Université d'Evry-Val-d'Essonne (UEVE), Université Paris-Sud (UPSud), Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines (UVSQ).

Ces sept mentions de master sont *Sciences sociales* (UPSud, ENS et UVSQ ; 5 parcours de M2) ; *Sociologie* (ENS, UEVE, ENSAE, UVSQ ; 9 parcours) ; *Finance* (UEVE, UPSud ; 3 parcours) ; *Innovation, entreprise et société* (UPSud, UEVE, UVSQ, APT, ENSTA, INSTN, X, TPT, CS ; 14 parcours) ; *Management stratégique* (UVSQ, UPSud, ENS, HEC ; 2 parcours) ; *Gestion de production, logistique, achats* (UPSud, UVSQ ; 2 parcours) ; *Économie* (X, UPSud ; 1 parcours). Ces mentions sont dites pluri-opérées, plusieurs établissements membres de la ComUE y participant, le tout étant complété par des partenariats avec d'autres opérateurs. Elles sont centrées sur la formation à des métiers variés, du secteur public et du secteur privé : chargés d'études économiques et sociales, chefs de projet, métiers de la communication scientifique, cadres de la fonction publique nationale ou territoriale, consultants en stratégie, chargés de valorisation scientifique, métiers de la finance, contrôleurs de gestion, métiers de la comptabilité, etc. Plus précisément, l'objectif annoncé est de présenter une recherche académique de qualité sur ces domaines, s'appuyant sur des connaissances scientifiques, culturelles, technologiques, techniques et pratiques, le tout étant adossé à des partenaires professionnels. L'appui recherche en est fait par 17 laboratoires.

Ces sept formations ont accueilli au total 1168 étudiants en 2017-2018 (pour 15089 candidatures, dont 12014 étrangères). Le nombre de diplômés de M2 est approximativement de 500 chaque année.

AVIS GLOBAL

La politique de la School *Sciences sociales* de la ComUE est davantage la somme des politiques de formation de chaque mention (voire de chaque parcours) qu'une politique de champ. Certes, l'ensemble se situe dans un entre-deux, préparatoire à la mise en place des graduate schools de la future Université Paris-Saclay (1^{er} janvier 2020). Mais la structuration d'un champ par ses formations en réduit quelque peu l'intérêt, et ce malgré la richesse de l'offre du champ. Cette richesse tient autant dans la variété des formations proposées, permettant de nombreux parcours pour les étudiants, que dans les partenariats engagés. Mais c'est également une faiblesse, cette pulvérisation des parcours se doublant souvent d'une certaine étanchéité des parcours. Pour autant, l'ensemble est porteur de promesses, et devrait encore gagner en consistance avec le passage à la future graduate school, si toutefois un effort de rationalisation est engagé. En l'état, on cherche la cohérence de l'ensemble, les formations semblant se suffire à elles-mêmes.

Avec une identité de champ qui reste donc très perfectible, c'est le potentiel d'affichage stratégique de ces formations pour l'établissement qui est fragilisé, y compris à l'international, et ce malgré un environnement recherche et un environnement socio-économique denses et de qualité. Ce potentiel d'affichage souffre aussi d'un déficit de visibilité pour les étudiants. Pour autant, répondant à de véritables besoins, ces sept masters trouvent parfaitement leur place dans les offres de formation régionale, nationale, voire internationale. La mention *Innovation, entreprise et société* pose toutefois quelques soucis, avec beaucoup trop de parcours, relativement au nombre d'étudiants inscrits. On s'interroge aussi sur l'absence d'interactions entre les mentions *Sociologie* et *Sciences sociales*, dont certains objectifs et finalités sont très proches. Quelques modalités innovantes (enseignement à distance, apprentissage) sont autant de leviers à renforcer. Les résultats sont finalement assez variables, notamment avec quelques taux de réussite assez faibles, résultant parfois de forts taux d'abandon, notamment sur l'enseignement à distance. Les points soulevés dans les rapports formations ne sont pour la plupart pas réhivitoires. Répondre aux questions et problèmes soulevés devrait permettre de gagner très sensiblement en qualité des formations et de leur affichage, le rayonnement de la future université s'en trouvant alors renforcé.

ANALYSE DÉTAILLÉE

Les sept masters présentent leurs objectifs scientifiques et professionnels de manière globalement explicite, mais très variable. Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont en général clairement définis et connus des étudiants et des autres parties prenantes, mais davantage au niveau des parcours que de la mention. Les parcours permettent de définir des cursus spécifiques en lien avec des niches d'emploi. Mais ils sont parfois trop nombreux. En particulier, dans la mention *Innovation, entreprise et société*, on trouve 14 parcours pour 253 étudiants répartis sur M1 et M2, ce qui aboutit forcément à quelques parcours avec des effectifs faibles, notamment en M2, et un nombre de diplômés encore plus faible. Du coup, les objectifs scientifiques et professionnels apparaissent souvent davantage comme relevant des parcours que d'une mention. Et quelques parcours manquent de lisibilité et de cohérence vis-à-vis des débouchés. C'est par exemple le cas du parcours FESUP (*Formation à l'enseignement supérieur en management stratégique*) de la mention MS (*Management stratégique*). Ce souci de lisibilité est d'ailleurs évoqué dans le dossier de présentation de la school, qui indique que la formation de l'étudiant devrait apparaître de la manière la plus lisible possible sur le diplôme de l'étudiant. Cela souligne le travail qu'il reste à accomplir. Par ailleurs, certaines mentions ne proposent pas de fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles, par exemple, *Sciences sociales*) et ces fiches ne sont pas toujours claires quand elles sont fournies (par exemple, *Innovation, entreprise et société*). L'approche par blocs de compétences n'est pas toujours claire (ex. *Gestion de production, logistique, achats*).

L'offre de formation proposée par la ComUE lui confère à l'échelle régionale, une attractivité forte, en particulier les mentions pluridisciplinaires (*Sciences sociales* et *Innovation, entreprise et société*). Ce positionnement particulier représente ainsi des atouts indéniables pour l'ensemble des formations. Certaines sont sans équivalents sur le territoire régional (par exemple *Finance* ; *Sciences Sociales*). D'autres s'inscrivent dans un concept spécifique tel celui de l'innovation, comme par exemple le master *Innovation, entreprise et société*, ou alors le master *Économie* voulu comme formation d'excellence grâce à des partenariats avec des institutions réputées (HEC, X, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique - ENSAE, l'École normale supérieure Paris-Saclay). *A contrario*, certaines ne font pas illusion à l'échelle de la mention et montrent clairement une identité construite par rassemblement de formations préexistantes (*Innovation, entreprise et société, Sociologie*). Parfois, certaines formations rentrent en concurrence avec des diplômes portés par des établissements membres de la ComUE Université Paris-Saclay, à l'image du master *Management stratégique*, pourtant très prometteur, compte tenu de la demande importante et du potentiel régional (concurrence avec le parcours *Management stratégique et changement* du master *Management* de l'UVSQ, non porté par la ComUE). Des partenariats avec des établissements existent au sein même de la ComUE, ainsi qu'avec différents établissements et universités parisiennes (Mines Paris Tech, Université Paris-Dauphine, ENS Paris, Université Paris-Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). L'appui recherche est conséquent, 17 laboratoires servant d'appui aux formations, à des niveaux toutefois très variables, allant de simples interventions d'enseignants-chercheurs à un véritable appui formalisé, intégré dans la stratégie du laboratoire. Le tout est également adossé à l'école doctorale Sciences de l'Homme et de la Société (ED SHS, n. 578), pluridisciplinaire et issue du regroupement de huit écoles doctorales. Un partenariat est également actif avec la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) Paris-Saclay. L'articulation avec des partenaires socio-économiques ou culturels est variable selon les formations. Certains masters ne fournissent pas des données suffisantes pour permettre d'apprécier les interactions de la formation avec l'environnement socio-économique (*Sociologie* ; *Sciences Sociales* ; *Management stratégique*). Enfin, à l'échelle de la ComUE, il apparaît une ambition d'accroître les partenariats avec des universités étrangères (signatures de conventions, échanges entrants et sortants d'étudiants, bourses de mobilités proposées). Mais bien que certains dossiers mentionnent l'existence de relations avec les universités étrangères, les informations sont trop souvent manquantes ou parcellaires (*Économie* ; *Gestion de production, logistique, achats*). Des efforts sont faits dans certains parcours pour dispenser les cours en partie ou totalement en anglais, et des doubles diplômes existent notamment pour le master *Management stratégique* avec l'Université de Kiel en Allemagne. Mais ce dernier dispositif paraît peu actif (accueil d'un étudiant tous les deux ans).

L'organisation pédagogique de ces formations est assez hétérogène, ce qui n'est pas très étonnant, vu le nombre de parcours, le type de mentions (dont certaines sont pluridisciplinaires) et le statut des étudiants (dont certains en apprentissage ou en enseignement à distance). La majorité des parcours est organisée avec un M1 commun avec parfois un jeu d'options. Dans ce cadre, les options, cohérentes au sein des masters, ne sont pas toujours en lien avec la spécialisation des parcours de M1 ce qui est dommageable à ce niveau d'études. On note parfois une forte étanchéité des parcours (*Sociologie*), piège que le master *Finance* a corrigé, ayant pris en compte les remarques de la précédente évaluation. Tous les masters font état de stages en milieu professionnel ou dans des laboratoires dans le cas de parcours recherche. Certaines formations sont très marquées par une orientation professionnalisante, certains masters offrant en outre la possibilité de suivre la formation en apprentissage, ce qui est un véritable avantage. Le master *Sociologie*

reste flou sur les modalités de professionnalisation, ce qui peut être dû à la pluralité des parcours. Le montage de projets est aussi mentionné pour plusieurs masters (par exemple, *Gestion de production, logistique, achats et Innovation, entreprise et société*). Et plusieurs masters présentent des partenariats plus importants avec le monde professionnel (*Innovation, entreprise et société*; *Management stratégique*; *Économie*). Sur le plan pédagogique, l'adossé à la recherche est très présent pour les masters qui visent à poursuivre en doctorat. Directement en lien avec l'international dans leurs contenus, certains masters se distinguent par un ou des parcours entièrement en anglais (*M2 Sciences sociales*; *M2 Finance*; *Économie*). En gros point d'amélioration potentielle, le numérique n'est utilisé que très classiquement dans l'ensemble des formations, alors même que les modalités d'enseignement à distance pourraient servir de levier pour innover dans le domaine.

En général solidement structurées avec un fort potentiel humain en adéquation disciplinaire avec les objectifs des formations, les équipes pédagogiques sont principalement composées d'enseignants-chercheurs. Leur composition se décline en fonction des différents masters, voire trop souvent des différents parcours qui les composent. Il est néanmoins regrettable que les documents présentés soient parfois imprécis sur la part et le profil des intervenants extérieurs. Le pilotage du master *Innovation, entreprise et société* n'est pas explicitement décrit. Et de façon générale, le pilotage de toutes les formations devrait être affiné. En termes institutionnels, on comprend qu'un premier niveau de pilotage est assuré par la direction à la formation de la ComUE Université Paris-Saclay. Ainsi, le conseil des tutelles formation est la structure de gouvernance de la ComUE en charge des aspects « formation ». Au-delà du conseil des tutelles, ce pilotage des formations s'exerce à travers trois autres instances : un conseil de school ; des comités de mention ; des conseils de perfectionnement. Cette structuration sans doute provisoire multiplie les temps de rencontre, ce qui est à la fois un avantage dans une période de grande évolution des structures, et un inconvénient par le côté inévitablement chronophage du dispositif. Les conseils de perfectionnement sont existants, mais leur rôle et composition ne sont pas toujours expliqués. La place des étudiants devrait être systématique dans les conseils de perfectionnement (dont l'organisation et la composition est variable) et une visibilité devrait être donnée sur le rôle de ces conseils. Par absence de compte-rendu, leur impact n'est pas toujours perceptible. Les dispositifs de réussite en place sont peu décrits. Quelques difficultés d'organisation sont signalées, ce qui n'est pas très surprenant, à la fois au vu des ressources humaines engagées (personnels administratifs compris), mais aussi quand la formation est multi-sites, coordonnant des moyens pédagogiques et administratifs de plusieurs partenaires. L'évaluation des enseignements par les étudiants reste encore à l'état de chantier, ainsi que la démarche compétences. Enfin, l'un des points faibles du pilotage reste pour certains masters le manque de données objectivées en termes d'insertion professionnelle et/ou de poursuite en doctorat.

Les résultats sont variables pour ces sept formations, notamment en raison des statuts des étudiants, des flux d'étudiants et des taux d'abandon. En outre, le côté lacunaire de certains dossiers ne permet pas une analyse très fine de ces données. Par exemple, on n'a quasiment aucune information sur l'origine des étudiants, à l'exception de quelques données très générales situées en annexe dans le dossier school, et basées sur l'enquête d'insertion (datée du 15 mars 2017). Une analyse des parcours antérieurs des candidats, des admis et des inscrits serait sans nul doute utile. En ce qui concerne les flux, les masters *Finance* et *Innovation, entreprise et société* peinent à remplir leurs parcours respectifs. Pour d'autres masters, les chiffres sont très difficiles à apprécier, par le fait de données fournies trop lacunaires. Par exemple, aucune information n'est fournie sur les effectifs dans le parcours *Strategy & organization* pour le master *Management stratégique*. De leur côté, les masters *Gestion de production, logistique, achats, Sociologie et Sciences Sociales* voient leurs effectifs en constante augmentation depuis trois ans, mais dans le dernier cas avec un afflux d'étudiants étrangers qui n'est pas expliqué. Pour ce qui est des résultats, le taux d'abandon et le taux d'échec sont particulièrement importants (*Innovation, entreprise et société* en M2 ; *Sciences sociales* ; *Finance* en M1 et *Sociologie*). Et surtout, les résultats bruts ne sont ni commentés ni analysés dans plusieurs dossiers fournis. Le master *Économie* émerge cependant pour ses résultats positifs avec des taux de réussite clairement présentés. Les résultats pour le master *Finance* permettent aussi d'en constater les points forts (bien que quelques incohérences soient à relever, comme, par exemple, des poursuites en doctorat alors que le dossier d'autoévaluation ne l'indique pas). Ceci étant, le faible taux de réponse aux enquêtes sur les débouchés des diplômés est de toute façon préoccupant. De manière générale, les données recueillies relatives à l'insertion professionnelle ne sont pas toujours significatives (et donc utilisables) et devront être sérieusement questionnées afin qu'elles deviennent une véritable aide au pilotage des formations. On peut certes comprendre que les structurations successives des établissements ne permettent pas la meilleure efficacité des services centraux dédiés à la production de données, mais de façon générale, ces enquêtes d'insertion professionnelle sont lacunaires. Et quand les données existent, certains résultats d'insertion sont décevants, notamment dans la mention *Finance* et dans le parcours *Management achats et qualité fournisseur* de la mention *Gestion de production, logistique, achats*, pourtant en apprentissage. La mention *Sociologie* présente des résultats d'insertion contradictoires avec les résultats issus de l'enquête de la ComUE. Enfin, il convient de s'interroger sur le fait que la majorité des étudiants ayant effectué le parcours FESUP (*Formation à l'enseignement supérieur*) dans la mention *Management stratégique* s'inscrivent ensuite dans un deuxième M2. Cela semble signifier qu'en l'état actuel, ce parcours ne permet pas d'intégrer le monde du travail.

POINTS D'ATTENTION

Outre les différents points faibles listés dans les fiches d'évaluation, le comité souhaite attirer l'attention de l'établissement sur trois formations.

Le master *Innovation, entreprise et société* est problématique : avec 14 parcours de M2 pour 253 étudiants sur l'ensemble du master, il pose un vrai souci de lisibilité, d'homogénéité et d'efficacité. Une rationalisation des parcours s'impose, et permettra d'améliorer la lisibilité d'une offre pour l'instant difficilement compréhensible. Avec les problèmes de pilotage au niveau de la mention, un conseil de perfectionnement inexistant au niveau de la mention, l'absence de fiche RNCP ou de suivi suffisant de cohorte des diplômés, ainsi qu'un taux d'échecs élevé et des abandons nombreux dans certains parcours (*Management du capital immatériel, Innovation et valorisation de la recherche*), il paraît difficile de considérer que ce master puisse fonctionner à l'identique à l'avenir.

Le dossier du master *Sociologie* ne donne pas les éléments permettant d'en juger l'efficacité. Alors même qu'il s'agit peut-être d'une formation de niveau tout à fait acceptable, plusieurs éléments permettant d'en juger sont absents du dossier (par exemple, pas de lisibilité des articulations entre le M1 et le M2 ; pas de réunions du conseil de perfectionnement, etc.). La mention manque de cohérence, et l'on perçoit une forte étanchéité des sites de formations. Les liens évoqués tant avec l'environnement de recherche qu'avec le monde socio-économique sont insuffisants. Les taux d'abandon en M1 sont très élevés. Le taux de poursuite en doctorat est très faible.

Enfin, le master *Management stratégique* repose sur des effectifs d'étudiants artificiellement dopés par le M1 en enseignement à distance, dont le taux de réussite (32 %) reste problématique. En outre, on ne perçoit pas la logique de proposer un tel M1 sans une poursuite en M2. De même, le M2 de préparation à l'agrégation est pensé sans véritable lien avec le M1. L'ensemble du dossier est très lacunaire, quand il ne manque pas la quasi-totalité des informations sur l'un des parcours (*Strategy & organization*). Le fait que le parcours *Stratégie et management international* fonctionne correctement n'obère pas du fait que la mention n'est pas défendable en l'état.

Les quatre autres formations de la School *Sciences sociales* ne posent pas de problème majeur. Pour autant, les points d'attention transversaux suivants sont à signaler.

De façon générale, les dossiers sont imprécis sur des questions d'outils d'aide au pilotage, tels que le suivi des diplômés ou la description des partenariats avec le monde socioprofessionnel. L'empilement de structures de pilotage, certes utile dans une phase de construction, et provisoire, laisse perplexe. Si toutes ces structures fonctionnent, ce doit être au prix d'un engagement très chronophage.

Les formations multi-sites présentent souvent des parcours trop étanches, quand ils ne sont pas tout simplement différents au-delà de ce que l'on peut attendre au sein d'une même mention. Leur pilotage en est trop souvent fait au niveau des parcours, et non de la mention. Les conseils de perfectionnement de mention ne sont pas toujours ou suffisamment fonctionnels. L'évaluation des enseignements reste lacunaire, et doit être améliorée. Les liens avec les entreprises et les administrations partenaires sont trop peu formalisés.

FICHES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 20 SEPTEMBRE 2018

MASTER ÉCONOMIE

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Économie* de la ComUE Université Paris-Saclay (UP Saclay) comporte deux années de formation : le M1 et le M2. Le M2 propose huit options : *Finance ; Théorie économique, jeux et décision ; Organisation industrielle ; Macroéconomie ; Économie internationale et géographique ; Économie publique ; Économie du travail et évaluation des politiques publiques ; Économétrie*. Le master forme des économistes pour le secteur de la recherche académique, mais aussi à des postes réclamant une forte maîtrise de la modélisation et du traitement des données dans le secteur privé et les administrations.

ANALYSE

Finalité
La formation explicite clairement son objectif qui est de former des chercheurs en économie susceptibles d'exercer ensuite leur activité dans le secteur public ou privé. Le contenu de la formation (nature des enseignements, partenariats avec des laboratoires de recherche) est en adéquation avec l'objectif de formation de chercheurs en économie. Concernant l'insertion à l'issue de la formation, même si l'on ne dispose pas de l'information pour tous les diplômés, la nature des emplois mentionnés dans le dossier est cohérente avec l'objectif du master, mais les commentaires sur les débouchés sont lapidaires.
Positionnement dans l'environnement
Le positionnement de la formation dans son environnement académique est bien décrit. Le master, qui se veut une formation d'excellence, a établi un partenariat avec cinq institutions réputées (HEC, X, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique, ENSAE, l'École normale supérieure -ENS- Paris-Saclay à Cachan et l'Université Paris-Sud à Orsay). Ce partenariat porte sur le contenu, l'organisation et le financement des enseignements. La formation est associée à plusieurs laboratoires dotés d'une forte reconnaissance : le CREST, le laboratoire de recherche d'HEC et RITM de Paris-Sud. Ces laboratoires dont sont issus les enseignants de la formation et qui accueillent les étudiants en stage sont clairement mentionnés, de même que l'école doctorale Économie-Gestion de la ComUE Université Paris-Saclay.

En revanche, bien qu'il soit fait mention de relations avec de nombreuses entreprises ou administrations, il est regrettable qu'aucune précision sur l'identité de ces partenaires ne soit fournie.

Le master mentionne également l'existence de relations avec des universités étrangères ainsi que la création de bourses de mobilité, sans toutefois fournir d'information sur les modalités de ces relations ou le nombre d'étudiants concernés par le dispositif de bourses. Sur ce point, l'information est trop lacunaire.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique du diplôme est lisible. La progressivité des enseignements d'un semestre à l'autre est adaptée aux objectifs de la formation. En effet, le M1 comporte des enseignements fondamentaux et un stage scientifique d'au moins 16 semaines, le M2 prévoit ensuite un choix de matières de spécialisation et la rédaction d'un mémoire de recherche. Les volumes horaires et les crédits ECTS sont en cohérence pour une formation dispensant 366 heures en M1 (plus un stage) et 240 heures en M2 (plus un mémoire).

Bien que la formation propose des enseignements en techniques quantitatives (techniques pouvant être mobilisées dans de nombreux domaines de recherche), elle ne fait pas explicitement référence à la notion de compétence transversale. Par ailleurs, les enseignements liés au traitement des données impliquent une utilisation intensive de l'outil informatique.

Les intervenants dans la formation sont majoritairement des chercheurs, ce qui est cohérent avec l'objectif de formation à la recherche affiché par le master.

Invoquant la très haute qualité des étudiants recrutés, la formation ne propose aucun dispositif particulier d'aide aux étudiants. Il est clair que les profils de recrutement (80 % de normaliens, X et HEC et 20 % d'étudiants fortement sélectionnés issus des universités françaises et étrangères) ne ressemblent pas à la cible habituelle des programmes d'accompagnement. Par ailleurs, on ne dispose d'aucune précision sur la manière dont les étudiants sont suivis et encadrés dans le cadre de leur stage et mémoire de recherche.

En cohérence avec l'objectif du master, tous les enseignements sont dispensés en anglais. En revanche, aucune information chiffrée n'est fournie au sujet de la mobilité internationale des étudiants alors même que les porteurs inscrivent leur stratégie dans une logique de concurrence internationale.

Enfin, le master ne propose pas réellement de dispositif de VAE (validation des acquis de l'expérience) et VAPP (validation des acquis personnels et professionnels), qui ne semblent pas une priorité de l'équipe pédagogique au regard du profil des étudiants recrutés et du contenu des enseignements proposés.

Pilotage

Conformément aux objectifs du master, l'équipe pédagogique comprend très majoritairement des enseignants-chercheurs ou chercheurs appartenant à des institutions reconnues (X, ENSAE, ENS, UPSud, HEC, INRA, CNRS). La spécificité du master en matière de partenariat se reflète également dans les modalités de pilotage (la direction est assurée par un comité de mention constitué de représentants des cinq institutions partenaires ; de plus, les deux co-directeurs sont issus l'un de l'X, l'autre de l'ENSAE) et de prise de décision, notamment pour tout changement de maquette (proposition des directeurs en accord avec l'X et l'ENSAE et vote lors du conseil de perfectionnement annuel). Ce dernier apparaît comme faiblement ouvert sur l'extérieur.

Si les enseignements font l'objet d'une évaluation par les étudiants (propre à la formation) et les résultats exploités, rien n'est précisé sur l'impact en termes d'amélioration du cursus. Une démarche de systématisation et d'homogénéisation de ces procédures est en cours à l'échelle de toute l'université.

Les compétences associées à chaque enseignement de la maquette sont clairement exposées, de même que les modalités de contrôle des connaissances. Le poids (important) accordé à la note de mémoire est conforme aux objectifs du master. De manière classique et en cohérence avec la maquette du diplôme, les jurys sont organisés par semestre.

Les critères et les modalités exactes du recrutement des étudiants sont assez vagues (on ignore par exemple, s'il y a un entretien et, si oui, quel est son poids dans la décision de recrutement). Par ailleurs, si le master recrute une quantité non négligeable d'étudiants à l'extérieur des institutions partenaires, il recrute encore assez peu d'étudiants étrangers.

La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) n'est pas disponible.

Résultats constatés

Les effectifs dépassent la centaine d'étudiants pour l'ensemble de la mention, ce qui n'est pas étonnant étant donné le nombre d'options proposées par la formation. Ces chiffres sont en légère progression sur les trois dernières années (119 en 2017-2018, 105 en 2015-2016). En revanche, le nombre de candidatures a augmenté de manière très importante (1013 en 2017-2018 contre 648 en 2015-2016). Cette forte augmentation est avant tout le fait des candidatures des étudiants étrangers sans que cela ne se traduise par une hausse de leur proportion dans les effectifs finalement admis à l'entrée. La structure de recrutement du M1 reste majoritairement tournée vers les écoles partenaires (ENS, ENSAE, X). D'une manière générale, on observe aussi un écart sensible entre le nombre d'étudiants admis dans la formation et le nombre d'inscrits (par exemple 74 contre 54 en M1 en 2017-2018 et 85 contre 65 en M2 la même année).

Les taux de réussite, eux aussi clairement présentés, sont stables autour de 90 % en M1 (validations totales) et 100 % en M2, traduisant sans aucun doute la qualité des étudiants recrutés.

Le suivi des étudiants en matière d'insertion et de poursuite d'études est effectué à l'échelle de la ComUE. L'enquête d'insertion à six mois indique que sur l'ensemble des 32 diplômés de la première cohorte (2015-2016), 13 sont en situation d'emploi (hors doctorat). Cette insertion s'est faite à des niveaux de postes correspondant à ceux visés par la formation. Par ailleurs, 7 étudiants prolongent leur parcours en doctorat ; ce chiffre est cohérent avec le profil du master. La poursuite d'études ne concerne que 2 étudiants (concours fonction publique, à l'étranger), ce qui là aussi semble normal compte tenu des compétences délivrées par le master. Il est cependant inquiétant de constater qu'aucune information n'est renseignée pour les 12 étudiants restants. Une enquête plus récente devrait bientôt permettre d'en savoir plus sur le taux d'emploi à un an.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Établissements porteurs et partenaires renommés.
- Formation à la recherche et par la recherche qui cible une insertion variée.
- Ambition scientifique clairement établie.

Principaux points faibles :

- Dossier qui se révèle lapidaire sur de nombreux points.
- Internationalisation de la formation insuffisante.
- Relations avec les entreprises privées et les administrations partenaires encore pauvres.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Si la formation offre indéniablement un contenu de haut niveau et des exigences élevées, son pilotage et son ouverture extérieure sont encore largement perfectibles. Le master doit travailler à une ambition plus forte en matière d'internationalisation de la formation, que ce soit en ce qui concerne le recrutement d'étudiants étrangers ou la mobilité des étudiants français. Il semble également important d'améliorer la lisibilité des relations avec les entreprises privées (et les administrations) susceptibles de recruter les étudiants en stage ou à l'issue de leur diplôme.



MASTER FINANCE

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Finance* de la ComUE Université Paris-Saclay accueille des étudiants en formation initiale (classique ou en apprentissage) et continue afin de les doter de savoirs théoriques et de compétences opérationnelles en finance, dans une perspective académique et professionnelle. La formation est dispensée sur les sites de deux établissements membres de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) : Sceaux (Université Paris-Sud) et Évry (Université d'Évry-Val-d'Essonne). La première année (M1), dédoublée sur les deux sites, prépare à une deuxième année (M2) scindée en trois parcours : *Banque finance*, *Gestion des risques et des actifs* (dispensés sur le site d'Évry) et *Stratégies et ingénierie financière* (dispensé sur le site de Sceaux). Le master forme des étudiants à un large spectre de compétences transversales et spécifiques au domaine de la finance, à un niveau permettant aux diplômés de prétendre à des emplois d'encadrement ou de continuer leurs études en doctorat.

ANALYSE

Finalité

L'éventail des matières enseignées couvre les sciences économiques et de gestion, ainsi que, dans une moindre mesure, les mathématiques appliquées et l'informatique. Les objectifs professionnels sont explicités par parcours et les principaux types de recruteurs sont présents dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La généralisation des stages, à tous les niveaux et dans tous les parcours, conduit naturellement les étudiants à acquérir des compétences (pré)professionnelles. La poursuite d'études en doctorat est facilitée par des dispositifs spécifiques, développés au niveau de la ComUE (« *PhD Track Paris-Saclay* »).

Les différents parcours sont présentés de manière pédagogique et la maquette correspondant à chaque parcours détaille bien la volumétrie et la structure des enseignements. Les connaissances fondamentales attendues, ainsi que les compétences disciplinaires, sont clairement exposées et le contenu des enseignements permet de les acquérir.

Positionnement dans l'environnement

Le master *Finance* de la ComUE Université Paris-Saclay est la seule mention affichée en finance au sein de la ComUE. Il existe des formations proches au sein de la même School (*Sciences sociales*), mais ces formations (master *Économie* ou master *Mathématiques et applications*, parcours *Mathématiques financières : ingénierie et finance*) sont plutôt complémentaires. Malgré le foisonnement de l'offre de formation dans le domaine de la banque-finance-assurance en région parisienne, le master *Finance* bénéficie d'une bonne lisibilité -- comme en témoignent le nombre de candidatures et les taux de pression -- grâce en particulier à une diversité des spécialisations proposées en M2.

L'adossement scientifique réunit principalement des gestionnaires et des économistes rattachés aux laboratoires de recherche des deux universités (Centre d'étude des politiques économiques d'Évry, EPEE, et Réseaux, Innovation, Territoires et Mondialisation, RITM). Ces laboratoires peuvent accueillir en stage de recherche les étudiants souhaitant poursuivre leurs études en doctorat. La poursuite en doctorat reste cependant rare et un seul doctorant issu du master a pu bénéficier jusqu'à présent du dispositif PhD Track.

Pour ce qui est des partenariats académiques, des projets de coopération avec d'autres masters et équipes de la ComUE sont en cours afin d'offrir aux étudiants potentiellement intéressés un parcours recherche plus affirmé. Des partenariats avec l'environnement socio-économique (entreprises et branches professionnelles) doivent exister (bien qu'ils ne soient pas mentionnés de façon explicite dans le dossier). Un fichier commun des entreprises partenaires (stages et alternance) est disponible.

Si le master accueille tous les ans un nombre non négligeable d'étudiants étrangers (le M2 parcours GRA est totalement dispensé en anglais), la mobilité sortante des étudiants est inexistante. Aucun partenariat formel n'a été conclu avec des universités étrangères, mais l'équipe pédagogique est consciente de l'effort à fournir.

Organisation pédagogique

L'organisation des différents parcours est cohérente, lisible et facile à comprendre. On apprécie particulièrement la spécialisation progressive qui se concrétise par une première année de master identique sur les deux sites (378 heures auxquelles s'ajoute un stage ou un projet de recherche) mettant l'accent sur un socle commun de connaissances fondamentales, mais offrant tout de même la possibilité aux étudiants d'adapter leurs cursus grâce à un panier de cours optionnels, et une seconde année déclinée en trois parcours spécifiques (avec des volumes horaires sensiblement différents, de 288 à 402 heures). Les modalités d'enseignements mises en place sont classiques, en présentiel, même si la pratique de l'enseignement à distance a été expérimentée sans être adoptée.

La professionnalisation apparaît pleinement en M2 avec d'une part une spécialisation plus poussée selon les parcours et, d'autre part, des matières nettement plus opérationnelles et la généralisation des stages professionnels obligatoires (d'une durée de quatre à six mois).

La formation est théoriquement accessible par une VAE (validation des acquis de l'expérience), VAP (validation des acquis professionnels) ou VES (validation des études supérieures) ; cependant, un seul candidat a bénéficié d'une VAE dans le cadre du parcours *Banque finance* et le cadre réglementaire régissant ces dispositifs est en cours d'adaptation au niveau de la ComUE. La formation facilite l'acquisition de compétences transversales (économie-gestion-mathématiques appliquées, digital/numérique/informatique...), ce qui paraît très pertinent, compte tenu des évolutions que connaît actuellement le secteur visé par le diplôme (trading à haute fréquence, big data, machine learning, block chain etc.). Les étudiants en situation particulière (handicap, pratique d'un sport de haut niveau, position de salarié...) bénéficient d'un accompagnement personnalisé et d'un contrat pédagogique adapté favorisant la réussite universitaire.

Concernant la place du numérique, elle se limite aux dispositifs classiques. Ceux mis en place pour l'apprentissage des langues sont clairement décrits (préparation au passage du test TOEIC notamment) afin de permettre aux étudiants d'accéder à des stages nécessitant une bonne maîtrise de l'anglais, de plus en plus courants dans le domaine visé par le diplôme. Les pédagogies innovantes (simulations, jeux pédagogiques, projets collaboratifs...) sont absentes du dossier, alors qu'elles seraient parfaitement appropriées à un certain nombre d'enseignements, compte tenu de la taille réduite des effectifs, notamment en M2.

La mobilité sortante des étudiants est inexistante ; ceci peut surprendre dans la mesure où un parcours de M2 est dispensé en anglais et que des certifications professionnelles internationales peuvent être préparées dans le cursus.

Pilotage

L'équipe pédagogique est constituée classiquement d'enseignants-chercheurs, d'enseignants contractuels et de chargés d'enseignement vacataires professionnels recrutés en fonction de leurs compétences. L'équipe pédagogique, clairement identifiée, est pluridisciplinaire, dans la mesure où elle réunit, dans des proportions différentes selon le parcours, des enseignants d'économie et de gestion, ainsi que quelques enseignants d'informatique et de mathématiques. Le soutien administratif aux formations provient des établissements porteurs selon des modalités qui leur sont propres et avec un caractère parfois fragmenté (site de Sceaux en particulier).

Les responsabilités pédagogiques sont bien décrites et les réunions des équipes pédagogiques sont régulières. Bien que le conseil de perfectionnement ne soit pas encore opérationnel, des structures formelles équivalentes (comité de mention et conseils des études) sont en place et se réunissent au moins une fois par an en présence des délégués des étudiants selon une procédure précisée. Les professionnels extérieurs ne sont malheureusement pas membres de ces instances.

L'ensemble des enseignements sont évalués annuellement par les étudiants et ce, de façon anonyme, sous la forme d'un questionnaire en ligne (Paris-Sud) ou papier (Évry). Cependant l'exploitation n'est pas systématisée soit par manque de retour (Paris-Sud) ou pour des raisons techniques (Évry). Les modalités de contrôle des connaissances sont clairement précisées, tout comme les modalités de réunion des jurys de validation.

La fiche RNCP est complète et décrit en détail les principales compétences professionnelles attendues et ce, séparément pour chaque parcours. En revanche, le supplément au diplôme reste du cas par cas et la démarche compétences n'est pas formalisée.

Résultats constatés

En M1, les promotions comptent 25-35 étudiants par an sur le site d'Évry et sont plus instables sur le site de Sceaux (entre 25 et 55 sur les trois dernières promotions). Cela paraît insuffisant pour alimenter les trois parcours spécialisés en M2 étant donné le taux d'abandon en M1, anormalement élevé (40 % en 2015-2016 et 2016-2017 à l'Université Paris-Sud). Ce taux d'abandon n'est pas véritablement expliqué dans le dossier ; on note cependant la réduction du nombre d'inscrits sur l'année 2017-2018 (de 55 à 25 étudiants) sans connaître à ce stade l'impact sur la réussite. Cette dernière est très variable pour les années antérieures ; le taux oscille entre 75 % et 90 % (validation totale) selon les sites et promotions.

L'évolution des effectifs est beaucoup plus hétérogène en M2 ; un point de vigilance concerne plus particulièrement le parcours *Gestion des risques et des actifs* qui a enregistré une chute brutale en 2017-2018 (11 étudiants inscrits seulement). Ce changement de régime dans l'évolution des effectifs se justifie *a priori* par des problèmes de gestion des listes d'attente lors du recrutement. Les taux de réussite sont globalement satisfaisants en M2 (en moyenne de 88 à 95 % selon les années et les parcours).

Concernant le devenir des étudiants, l'enquête d'insertion professionnelle à six mois (promotion 2015-2016), menée de manière centralisée à l'échelle de la ComUE, donne des résultats lacunaires (60 à 70 % de retour selon les parcours) et parfois peu cohérents (aucune poursuite en doctorat selon l'enquête alors qu'il y est fait mention dans l'autoévaluation). Si la qualité des emplois est en adéquation avec les objectifs du diplôme, les taux d'insertion se révèlent décevants (de 55 à 70 %). Ce taux d'insertion est meilleur (80 % à six mois) pour le parcours en apprentissage (*Banque finance*), lorsqu'il est mesuré par les enquêtes menées dans le cadre des classements Eduniversal.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Très bonne coordination des équipes pédagogiques intervenant sur les deux sites offrant un pilotage sérieux.
- Programme pédagogique cohérent et adapté aux métiers visés par la formation.
- Intervenants universitaires et professionnels de qualité.

Principaux points faibles :

- Faible ouverture à l'international.
- Taux d'insertion professionnelle relativement décevants au regard du secteur d'activité.
- Communication et relations-entreprises insuffisantes.
- Taux d'abandon particulièrement élevé pour le M1 de Paris-Sud et gestion perfectible des flux.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Comme en témoigne la large prise en compte des recommandations de l'évaluation précédente, le master *Finance* de la ComUE Université Paris-Saclay est piloté avec sérieux par une équipe pédagogique impliquée et motivée. Le programme d'enseignement est cohérent et s'appuie sur une très bonne coordination entre les deux membres de la ComUE. La formation est attractive, bien positionnée dans son environnement et propose une gamme diversifiée en termes de parcours, offrant aux étudiants la possibilité de construire leur projet de manière progressive. Les points d'amélioration sont bien identifiés (poursuite d'études en doctorat plutôt marginale ; manque d'ouverture à l'international ; volatilité des effectifs et des taux d'abandon dans certains parcours ; gestion perfectible des flux lors du recrutement...) et des projets crédibles sont en cours pour renforcer l'attractivité et la cohérence du master. Le renforcement de l'orientation recherche nécessiterait de mobiliser toutes les ressources humaines en économie et gestion des deux établissements porteurs et probablement au-delà, au sein de Paris-Saclay. Plus généralement, le processus d'évaluation des formations reste un chantier à venir.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 20 SEPTEMBRE 2018

MASTER GESTION DE PRODUCTION, LOGISTIQUE, ACHATS

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion de production, logistique, achats* (GPLA) de la ComUE Université Paris-Saclay propose deux parcours. La première année de master (M1) est commune aux deux parcours. Les spécialisations prennent place lors de la seconde année de master (M2) avec un parcours *Achat à l'international* et un parcours *Management, achats et qualité fournisseur*. Cette formation est proposée en apprentissage. La formation propose un volume horaire de 840 heures en présentiel réparti de façon égale entre la première année et la seconde année et ce, dans les deux parcours. Les enseignements du parcours *Achat à l'international* ont lieu sur le site de Sceaux au sein de l'Université Paris-Sud, tandis que ceux du parcours *Management, achats et qualité fournisseur* ont lieu sur deux sites de formation : Guyancourt et Saint Germain en Laye au sein de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ). Les débouchés professionnels sont les suivants : acheteur, manager achat, responsable audit fournisseurs, responsable qualité fournisseurs, contrôleur de gestion des achats, ou responsable de projets.

ANALYSE

Finalité

Cette formation est articulée autour des métiers des achats dans deux grandes spécialités : l'aspect international de la fonction achat pour l'une et la relation acheteurs fournisseurs pour l'autre. Cette articulation s'inscrit dans une volonté de compléter à terme l'offre de formation par un troisième parcours qui traitera de la logistique. Les compétences abordées en première année sont très majoritairement ciblées achats.

Les compétences visées par les enseignements ont un lien direct avec l'environnement professionnel. La proposition de formation souffre d'un manque de visibilité car ses enseignements ne sont pas regroupés sous forme d'unités d'enseignement (UE), ce qui permettrait d'identifier les compétences métier visées par bloc. La tendance annoncée de proposition de formation sous forme de blocs de compétences met encore plus en relief cette insuffisance.

Une orientation vers le monde professionnel en termes de relations avec les entreprises et de découverte de l'environnement métier est articulée autour de séminaires et partenariats avec les entreprises.

Positionnement dans l'environnement

Le master GPLA de la ComUE Université Paris-Saclay s'inscrit dans une offre de formation plus globale au sein de l'Université Paris-Sud (UPSud) qui inclut également un parcours *Stratégie et management à l'international* et un autre en E-logistique à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ). L'ensemble se veut complémentaire et non redondant. Au niveau régional, il existe un nombre significatif de formations dans le domaine de compétence du master (essentiellement délivrées par des établissements privés, notamment ESSEC, INSEEC, KEDGE, ESG), mais le territoire semble supporter la présente offre au regard de l'importance de la demande. Il existe des partenariats d'échanges de contenus pédagogiques avec des universités étrangères (six pays sont cités sans plus de précisions).

Les formations sont soutenues par deux laboratoires : LAREQUOI pour l'UVSQ et RITM pour l'UPSud. Mais, au-delà de l'intervention des enseignants-chercheurs des deux universités, il n'y a pas d'initiative particulière au niveau de la recherche dans le cadre de ce master. Le lien avec la recherche est donc limité. En revanche, les deux parcours du master GPLA bénéficient des relations établies entre les entreprises, notamment de grands groupes industriels ou de services, et des associations. Le dossier relève essentiellement cette dynamique pour les étudiants en apprentissage. Au regard du document fourni, il n'est pas possible d'évaluer le pourcentage d'étudiants concernés car on ne dispose pas d'information quantitative quant à la typologie des étudiants (formation initiale, professionnelle ou contrat d'apprentissage). La mention se veut à forte dimension internationale, mais l'absence d'identification des enseignements en langue étrangère, ainsi que des enseignants affectés à ce type de formation rend impossible toute vérification allant en ce sens.

Organisation pédagogique

La formation est organisée avec un même contenu sur les deux parcours en M1 en apprentissage. Il existe une réelle progression pédagogique au niveau de chaque semestre. Le cursus est organisé en semaines de présentiel dans le cadre d'une formation en apprentissage sur les deux années. En plus de l'apprentissage, la professionnalisation est assurée par d'autres moyens (jeu de simulation, projets, voyage d'étude à l'étranger...). La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) est claire sur les débouchés et le contenu. La place des langues est importante (cours de langue et en anglais). Ceci se concrétise par le biais de séminaires, d'actions de communication, tant au national qu'à l'international. Le numérique et les technologies d'information et de communication (TIC) sont largement utilisés tant pour les projets des étudiants que pour les enseignements, ce qui est une bonne chose compte tenu de la spécialité du master.

Pilotage

L'équilibre entre les enseignants-chercheurs et les intervenants extérieurs est assuré au niveau des deux années. Le pilotage de la formation est clairement décrit. Malgré un contenu identique, les cours de M1 sont dédoublés, ce qui semble inévitable compte tenu de l'éloignement des sites. Chaque parcours est placé sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur (de l'UPSud pour le parcours *Achats à l'international*, de l'UVSQ pour *Management, achats et qualité fournisseur*). Il existe un responsable de mention et un bureau de mention constitué des deux responsables de parcours M2. Il n'est pas mentionné dans le dossier le rôle de chacun, ce qui peut en l'état actuel des choses apparaître comme un doublon. Le comité de mention (généralisé à la ComUE Université Paris-Saclay) est une bonne initiative. Sa constitution est très libre. Malheureusement, le dossier fourni ne précise pas l'identité des membres du master GPLA, ce qui ne permet pas d'évaluer sa cohérence. Les informations relatives au conseil de perfectionnement sont incomplètes. Si des noms figurent bien dans les conseils, leur qualité n'est pas mentionnée. Il n'est pas fait mention de la participation d'étudiants. Les enseignements sont évalués systématiquement et les résultats sont transmis au chargé d'enseignement ainsi qu'au comité de mention qui émet des suggestions d'améliorations. Des outils de suivi de l'étudiant ont été développés et sont mis en place en collaboration avec les CFA (centres de formation d'apprentis) : Sup 2000 pour le parcours *Achats à l'international* et Sup de vente pour le parcours *Management achats et qualité fournisseur*. Il n'y a pas de supplément au diplôme.

Résultats constatés

Le nombre de candidature à ce master est en constante augmentation depuis trois ans en tenant compte des déplacements de sélection en M1. Le taux de sélection est important (18 % à 4 % en M1, 50 % à 13 % dans le parcours *Management, achats et qualité fournisseur*, 25 % à 12 % dans le parcours *Achat à l'international*). Cela semble prouver une certaine attractivité du programme. Le taux de réussite est très bon (97 à 98 % sur toute la mention), ce qui montre une qualité de recrutement. Concernant le devenir des diplômés seules sont fournies les données de 2015-2016. Les résultats sont mitigés pour le parcours *Achats à l'international* (75 % des répondants en situation d'emploi à 6 mois). Mais ce taux d'insertion professionnelle est à prendre avec précaution compte tenu du faible nombre de répondants (53 %). Concernant le parcours *Management, achats et qualité fournisseur* et pour la même année, 76 % ont répondu à l'enquête, 39 % sont en emploi à 6 mois, ce qui est faible compte tenu d'une situation post-apprentissage. Tous les étudiants diplômés et employés le sont dans le domaine d'activité de leur formation. Il n'y a aucune poursuite d'études en doctorat.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Organisation en apprentissage sur les deux années.
- Pilotage correctement formalisé.
- Excellents taux de réussite.

Principaux points faibles :

- Mauvaise qualité des informations portant sur l'insertion professionnelle.
- Absence d'approche par les compétences.
- Documents relatifs aux conseils de perfectionnement parcellaires.
- Pas de supplément au diplôme.
- Taux d'insertion professionnelle faibles pour le parcours *Management, achats et qualité fournisseur*.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master GPLA est très attractif et possède de nombreuses qualités professionnelles. Il conviendrait néanmoins d'améliorer le suivi des diplômés afin d'avoir une idée très précise de l'insertion professionnelle. Les chiffres fournis pour le parcours *Management, achats et qualité fournisseur* sont préoccupants et s'ils sont exacts, il conviendrait de savoir pourquoi le taux d'insertion des diplômés est aussi faible. Par ailleurs des améliorations peuvent être portées sur les documents relatifs aux conseils de perfectionnement, mais également sur leur fonctionnement eux-mêmes. La fiche RNCP pourrait être enrichie par les code suivants : 312p Gestion des échanges commerciaux, 311 Transports, manutention, magasinage, 312 Commerce, vente. L'absence d'approche par les compétences ne permet pas actuellement de dégager des apprentissages critiques nécessaires notamment à l'élaboration notamment d'un supplément au diplôme. Il conviendrait de remédier à ce manque.



MASTER INNOVATION, ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Innovation, entreprise et société* (IES) de la ComUE Université Paris-Saclay comprend une première année (M1) scindée en deux parcours selon l'origine des étudiants, l'un à dominante sciences exactes (IT) et l'autre à dominante sciences humaines et sociales (SHS). Les titulaires du M1 ont alors la possibilité d'accéder à 11 parcours de spécialisations en deuxième année (M2) : *Industrie de réseau et économie numérique* (IREN), *Innovation et valorisation de la recherche* (IVR), *Management of eco-innovations* (MEI), *Marketing de l'innovation* (MI), *Management de ma technologie et de l'innovation* (MTI), *Projet innovation conception* (PIC), *Science, technologie et société* (STS), *Management du capital immatériel* (MCI), *Innovation, marchés et science des données* (IMSD), *Innovation et performance dans les entreprises du vivant* (IPEV), *Conseil en organisation stratégie et systèmes d'information* (COSI), *Eco-innovation, mobilité durable et société* (EMDS). Un douzième parcours est ouvert uniquement aux étudiants ayant un profil IT : *Innovation technologique : ingénierie et entrepreneuriat* (ITIE). Certains parcours sont ouverts en apprentissage (PIC, MI, IMSD). D'autres sont disponibles à distance (IVR). Ces parcours de M2 sont multi-sites et multi-établissements (le parcours SHS est géré par l'Université Paris-sud et le parcours IT est géré par Polytechnique). Le dossier ne mentionne pas précisément la localisation des parcours. Ils couvrent peu ou prou tous les champs de l'innovation (gestion, marketing, financement, entrepreneuriat, etc.) et de nombreux secteurs (agro, santé, tech, digital, data, etc.). Les différents parcours de ce master ont pour dénominateur commun les métiers du conseil et du management ou pilotage de l'innovation : conseil en entreprise, chefs de projet ou chargés d'études, pilotage du capital immatériel des organisations, analyste marketing relationnel, chef de produit...

ANALYSE

Finalité

La fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) permet de bien comprendre les métiers correspondant au master dans son ensemble. Les débouchés sont un peu moins clairs au niveau de chaque parcours. On note que le parcours MODIM figurant sur la fiche RNCP n'est pas présenté dans le dossier d'autoévaluation. Au niveau de la cohérence entre les cours dispensés et les formations proposées, il existe une très grande hétérogénéité de situations. Le parcours IREN propose quatre sous-parcours (innovation, économie numérique, concurrence et régulation, market design), ce qui rend difficile la lecture de l'offre de formation déjà pléthorique au niveau du master. Le parcours STS propose des matières intéressantes, mais il est difficile d'identifier une entrée sur le marché du travail avec ce programme très théorique. Le parcours COSI affiche une référence à la stratégie et à l'organisation alors que le contenu des cours est essentiellement tourné vers

l'économie. Le décalage est dès lors très important entre l'affichage et le contenu. Le parcours EMDS présente une liste d'unités d'enseignement (UE) dont l'intitulé ne permet pas d'évaluer l'adéquation avec les débouchés. Enfin, il n'y a pas d'information communiquée sur le parcours MEI, pourtant annoncé dans le dossier.

Positionnement dans l'environnement

Le master IES regroupe toutes les formations de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Paris-Saclay qui concernent l'innovation, ce qui explique le nombre important de parcours. Cela implique que la concurrence ne puisse apparaître directement au niveau du master. Chaque parcours doit individuellement identifier la concurrence régionale. Le dossier ne montre pas que la démarche a été faite systématiquement et de manière rigoureuse. Le parcours MCI ne mentionne pas par exemple l'existence sur l'aire régionale du master *Gestion des connaissances, patrimoine immatériel et innovation* proposé par l'Université Paris Est Marne-La-Vallée (UPEM). Il n'est donc pas unique en France et en Europe comme le déclare le dossier. Il existe des partenariats avec des établissements au sein de la ComUE, mais également en dehors au niveau de chaque parcours (par exemple avec l'Université Paris Dauphine pour les parcours IREN et MTI, avec l'Université Paris-Sorbonne pour le parcours COSI). Certains parcours possèdent des partenariats académiques avec des universités étrangères (EMDS, MCI). En revanche, il n'est pas mentionné la nature de ces partenariats. Au niveau de la recherche, chaque parcours s'appuie sur plusieurs laboratoires de recherche en fonction de la spécialité de ces derniers. Si la qualité des laboratoires mentionnés est effective, l'adossement recherche de la mention reste très classique : les étudiants sont amenés à adopter une méthodologie de recherche et certains peuvent suivre des séminaires de recherche en lien avec leur problématique. Paris-Saclay dispose d'un terreau d'entreprises en phase avec le thème de l'innovation. Les parcours du master possèdent globalement un grand nombre de partenaires industriels. Certains parcours ont développé des partenariats avec les établissements étrangers permettant de développer des échanges d'étudiants (par exemple trois à cinq étudiants coréens avec Kyung Hee Université en M1 IES). En revanche, ces échanges ne semblent pas effectifs car le dossier indique une faible mobilité entrante et une mobilité sortante quasi inexistante tant en M1 qu'en M2.

Organisation pédagogique

Une organisation pédagogique est présentée. Pour autant elle manque de clarté. C'est en partie la conséquence d'un master aussi large. Le choix de profiler les parcours dès le M1 en fonction de l'itinéraire de l'étudiant est une bonne chose. C'est le début d'un raisonnement par compétence, même si la démarche ne va pas jusqu'au bout.

La fiche RNCP a le mérite d'exister. Pour autant, compte tenu de la diversité des parcours proposés dans le master, elle est complexe à maîtriser. La raison principale tient au fait que le présent projet relève d'un habillage de formations préexistante et non d'une véritable démarche de construction de programme à base de compétences.

La professionnalisation est assurée par le montage de projets et les stages en M1 et M2 (apprentissage pour trois parcours). Le recours au MOOC est possible dans certains cas. On note toutefois le peu de place laissée dans le dossier à l'innovation numérique et à la pédagogie.

Pilotage

Chaque parcours de M2 conserve sa propre gouvernance en particulier car les programmes de M2 n'ont évolué qu'à la marge avec cette nouvelle mention IES. Aussi, les intervenants, le corps des enseignants-chercheurs et les modalités de gouvernance locale ont le plus souvent été conservés. L'équipe pédagogique est parfois difficile à appréhender tant la présentation de l'annexe est différente d'un parcours à l'autre. Pour certains parcours (IMSD, MEI), les intervenants ne sont pas spécifiés, pour d'autres, l'origine des intervenants n'est pas mentionnée (MEI, IREN), enfin pour d'autres encore, la section des universitaires est manquante (MTI, IPEV). Les conseils de perfectionnement sont souvent manquants (IREN, MEI, STS, MCI, IMSD, ITIEEMDS). Pour le parcours IPEV, les noms ne sont pas accompagnés de la fonction. Dans de nombreux cas, il est surprenant de ne pas trouver d'étudiant dans le conseil de perfectionnement (IVR, PIC, COSI). On ne peut conclure de cet assemblage que la collection de parcours ne fait pas une mention structurée et que la formation manque d'un pilotage centralisé. Il n'y a pas de supplément au diplôme. C'est regrettable dans la mesure où cette mention a besoin d'une meilleure lisibilité notamment à l'étranger, particulièrement au niveau des compétences acquises par les diplômés.

Résultats constatés

Malgré une tentative de mise en cohérence de l'offre de formation, il apparaît assez rapidement que l'existant perdure et que de nombreux M2 conservent leur prérogative en matière de recrutement. Par conséquent, un étudiant diplômé du M1 IES est sans doute accepté dans un parcours du M2 IES, mais pas nécessairement dans le parcours de son choix, ce qui reste problématique. C'est une statistique qu'il conviendrait d'exposer. Symétriquement, il serait aussi souhaitable de montrer combien d'étudiants du M1 IES sont dans une promotion d'un parcours du M2. Le faible nombre d'étudiants dans certains parcours peut amener à s'interroger sur la pérennité de ces parcours (le parcours MCI a ouvert une année pour sept étudiants dont quatre ont été diplômés, le parcours MTI a diplômé deux années de suite quatre étudiants). De même, pour certains parcours, les taux d'échec ou d'abandon sont trop importants : le M2 IVR laisse apparaître sur des effectifs conséquents des taux de 48 à 61 % d'échec. Le faible taux de réponse aux enquêtes sur le débouché des diplômés est très préoccupant. On peut s'interroger sur la réalité de l'investissement des porteurs de projets à rechercher ce type d'informations. Ce manque traduit à nouveau une faille de pilotage.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Lien fort avec les entreprises du plateau de Saclay.
- Formations intégrant des parcours en apprentissage (IMSD, PIC et MI).

Principaux points faibles :

- Problème criant de pilotage au niveau de la mention. Le très grand nombre de parcours au sein de cette mention révèle une juxtaposition de formations préexistantes manquant cruellement de lisibilité, de visibilité et de coordination.
- Conseils de perfectionnement inexistantes ou partiels.
- Fiche RNCP peu parlante. Absence de supplément au diplôme.
- Contenu et communication en inadéquation dans le parcours COSI.
- Échecs ou abandons nombreux dans certains parcours (MCI, IVR).
- Manque de suivi des cohortes de diplômés.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le pilotage de la mention IES doit évoluer vers une rationalisation du nombre de parcours offerts en M2 et vers une meilleure coordination entre les parcours existants. Une amélioration du pilotage doit également être envisagée au sein des parcours où le taux d'échec ou d'abandon est important et où le suivi des cohortes d'étudiants est insuffisant. Par ailleurs, la lisibilité des formations proposées souffre du manque de définition des compétences acquises par les diplômés. Il conviendrait d'améliorer la fiche RNCP et de fournir un supplément au diplôme.

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 20 SEPTEMBRE 2018

MASTER MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management stratégique* de la ComUE Université Paris-Saclay (UPS) regroupe les acteurs de la faculté Jean Monnet de l'Université Paris-Sud (UPSud), de l'École normale supérieure (ENS) Paris-Saclay (ex-ENS Cachan), mais également d'HEC ou encore de l'École Polytechnique. Il propose trois parcours en première année (M1) : *Stratégie et management international* (SMI), *Strategy & organization* (S&O) et *Sciences du management* (SdM). Ce dernier parcours est proposé en enseignement à distance (EAD). En deuxième année (M2), la mention offre trois parcours : SMI, S&O et *Formation à l'enseignement supérieur en management stratégique* (FESUP). Ce parcours est plus spécifiquement dédié aux élèves normaliens et à la préparation de l'agrégation du secondaire. Les débouchés sont présentés comme nombreux : enseignement et recherche, haute fonction publique, encadrement en conseil en entreprise, groupes multinationaux et développement international des PME.

ANALYSE

Finalité
L'organisation de la mention n'est pas simple à comprendre dans le dossier fourni dans la mesure où la notion de parcours est utilisée à géométrie variable : le parcours SdM EAD en M1 n'a pas de suite en M2 et le parcours FESUP en M2 n'a pas d'origine en M1. Le contenu des enseignements est clairement tourné vers l'international en ce qui concerne le parcours SMI. Il est orienté recherche en ce qui concerne le parcours S&O. Les éléments fournis concernant le parcours FESUP ne permettent pas d'apprécier la cohérence entre les enseignements et les objectifs professionnels. La finalité affichée de la mention est d'apparaître comme une formation de référence au plan national et international dans le domaine du management stratégique. Les initiatives des enseignants-chercheurs intervenants dans le master (dans la numérisation et la diffusion des connaissances avec Xerfi canal ou dans la recherche avec la Revue Française de Gestion) peuvent aider à cette renommée.
Positionnement dans l'environnement
Il existe une concurrence au sein même de la ComUE Université Paris-Saclay (UPS) puisque l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) propose un master <i>Management stratégique et changement</i> . L'offre francilienne en gestion est évidemment vaste. D'autres universités via leurs IAE (institut d'administration des entreprises) ou des écoles privées de commerce proposent des formations au management stratégique et plus largement à la gestion des organisations. Pour autant, compte tenu de la demande importante et du potentiel

régional, ce master a toute sa place. Trois éléments apparaissent toutefois originaux : l'inscription dans un vaste écosystème de premier plan sur des domaines de recherche au plus haut niveau, la ComUE Université Paris-Saclay et le plateau de Saclay ; une complémentarité nécessaire pour une ComUE (communauté d'universités et d'établissements) qui est avant tout portée par les sciences ; le partenariat avec l'ENS Paris-Saclay qui garantit la qualité du recrutement des étudiants et de possibles synergies avec les autres étudiants en formation initiale. De ce point de vue, la mention *Management stratégique* peut offrir une voie originale et attractive pour des diplômés de licence. L'adossé à la recherche se fait sur le laboratoire RITM de l'Université Paris-sud et sur le département économie-gestion de l'ENS Paris-Saclay. Il existe un double diplôme avec l'Université de Kiel en Allemagne, mais celui-ci est très peu actif (accueil d'un étudiant tous les deux ans). Concernant les relations de la formation avec les entreprises, le dossier fait un amalgame avec les partenariats académiques. Il n'y a donc pas mention de partenariats avec des entreprises ce qui peut être problématique.

Organisation pédagogique

De prime abord, les parcours apparaissent différenciés puisque les finalités sont distinctes (recherche, professionnelle). Pour autant, la lisibilité de la mention souffre du manque de clarté de l'articulation entre les parcours. Si les parcours SMI et S&O sont bien définis, l'avenir des étudiants du parcours SdM EAD n'est pas défini. De même, le parcours M2 FESUP n'est pas clairement lié avec les parcours de M1 existants. L'acquisition des compétences est graduelle et est avant tout fondée sur un socle de connaissances fondamentales en M1 avant une spécialisation en M2. Concernant les stages, le dossier n'est pas clair. Le dossier lui-même souligne la possibilité de faire un stage en réalisant un mémoire notamment dans le parcours SMI. La liste des unités d'enseignement montre au contraire que les étudiants doivent faire un choix entre un stage et un mémoire en M2. Les étudiants sont également invités à participer aux semaines de recherche des laboratoires supports du master (le RITM de l'Université Paris-Sud notamment). L'utilisation du numérique est effectif au niveau du M1 SdM EAD puisque ce parcours s'effectue à distance, grâce notamment à la plateforme Moodle. Concernant l'accompagnement des étudiants dans le parcours de M2 FESUP, il est noté un coaching adapté tout au long de l'année de formation, qui se traduit par un taux de réussite de 100 % au concours de l'agrégation. Cela représente respectivement 12 et 6 étudiants. Il est étonnant que le volet internationalisation ne soit pas mentionné au niveau du parcours S&O. Les cours annoncés le sont avec des titres français, mais rien n'est dit sur la langue de leur réalisation. Dans ces conditions pourquoi choisir un titre de parcours en anglais.

Pilotage

L'équipe pédagogique est bien fournie au niveau des universitaires. En revanche, les intervenants extérieurs sont trop peu nombreux (au moins dans le dossier). Cela peut se concevoir dans le parcours S&O, mais c'est un problème pour le parcours SMI. Les données fournies pour expliquer le pilotage de la mention sont lacunaires. *A priori*, chaque parcours de M2 conserve une gouvernance qui lui est propre. Mais rien n'est dit sur les responsables de M1 et de la mention elle-même. Il est mentionné un conseil de mention sans plus de détail. Il existe par contre un conseil de perfectionnement au niveau de la mention réunissant les différentes parties prenantes. Il faut noter que ces documents sont actuellement présentés de manière incomplète, ce qui ne permet pas de connaître le profil des personnes qui y participent. Il y a donc un décalage entre la mention et les parcours au niveau du pilotage. Au niveau du suivi, l'enquête mise en place par la ComUE Université Paris-Saclay est insuffisante pour appréhender correctement le devenir des étudiants. Pour l'instant rien n'a été mis en place pour améliorer ces informations qui sont très lacunaires (enquête des diplômés de 2015-2016). Il n'existe pas de supplément au diplôme.

Résultats constatés

Les chiffres sont très difficiles à apprécier. Le parcours S&O (en M1 et M2) n'a fourni aucune information sur ses effectifs, la réussite des étudiants et leur devenir. C'est très problématique. En ce qui concerne les effectifs il semble que le parcours de M1 SdM EAD fournisse des cohortes d'inscrits importantes (entre 73 et 90 étudiants). Le problème tient au taux de réussite particulièrement faible de ce parcours (32 %). Rappelons que ce parcours ne débouche pas sur un parcours de M2 identifié. Seuls deux parcours ont fourni des éléments relatifs à l'insertion professionnelle, mais seulement sur une année (2015-2016). Concernant FESUP, sur 10 répondants 6 ont continué leurs études en faisant un autre master. Concernant SMI, sur 16 répondants, 62 % occupent un emploi.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Très fort adossement recherche avec des enseignants-chercheurs investis dans des organisations à forte valeur ajoutée en matière de recherche, notamment au niveau du parcours S&O.

Principaux points faibles :

- Mention qui repose sur des effectifs importants dans un parcours de M1 à distance (SdM EAD) qui n'a pas de poursuite en M2 et dont le taux d'échec est important.
- Dossier très lacunaire : il manque des informations notamment sur le parcours S&O.
- Trop peu de référence au monde professionnel (entreprises).
- Absence de supplément au diplôme.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Management stratégique* est bien ancré dans son territoire et offre une différenciation claire par rapport à l'offre pléthorique de formations en management sur l'Île de France. Néanmoins, l'articulation entre les parcours est peu lisible. Il conviendrait de reconstruire les parcours de sorte à ce qu'ils soient cohérents en M1 et M2. Par ailleurs, si l'environnement recherche est clairement identifié, les partenaires « entreprise » ne sont pas assez associés à la mention. Une plus grande cohérence des enseignements doit être privilégiée en identifiant clairement les compétences nécessaires pour élaborer le supplément au diplôme. Il est nécessaire d'améliorer le pilotage de la mention, notamment en rendant plus lisible les fiches et le processus relatifs au conseil de perfectionnement. Il est également préconisé d'améliorer la recherche d'information sur le devenir des diplômés.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 20 SEPTEMBRE 2018

MASTER SCIENCES SOCIALES

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Sciences sociales* de la ComUE Université Paris-Saclay est une formation spécialisée en deux ans dont la vocation première est l'insertion professionnelle dans les métiers du développement et de la gestion de l'environnement. Une approche pluridisciplinaire définit les enseignements de tronc commun de la première année de master (M1), qui s'articule en deux parcours, *Développement durable* et *Transition vers la soutenabilité*, à partir du second semestre. La deuxième année (M2) se structure autour de six parcours centrés chacun sur un domaine particulier d'actions liées à de grandes questions environnementales contemporaines, éventuellement associé à une région particulière du monde, *Arctic studies : environment, development and culture* (ARCTS), *Adaptation aux changements climatiques : développement soutenable et environnement* (ACC:ED), *Développement agricole durable : la sécurité alimentaire pour le développement* (DAD), *Gouvernance de projets de développement durable au Sud* (GPDS), *Sciences de la santé, de l'environnement et des territoires soutenables* (SSENTS), et *Sciences technologies et sociétés* (STS), principalement tourné vers la formation à la recherche et la poursuite en doctorat. La formation est dispensée sur trois sites, Guyancourt, Orsay et Sceaux, dans le cadre de la School *Sciences sociales*. Une partie des enseignements du parcours ACC:ED et la totalité de ceux du parcours ARCTS sont en anglais. Le M2 SSENTS et le M2 ACC:ED peuvent être suivis en formation ouverte et à distance (FOAD).

ANALYSE

Finalité

Le cadrage général des connaissances attendues en termes de champs thématiques reliés à l'environnement ainsi que les principales voies d'insertion professionnelle propres à chaque parcours de M2 font l'objet d'une présentation claire et détaillée qui souligne la cohérence des parcours. L'intitulé le plus souvent indiqué en anglais d'un des parcours du M1 (*Transition to sustainability*) mériterait toutefois d'être justifié en l'absence d'enseignements dans cette langue, indépendamment d'un cours d'anglais obligatoire. On apprécie le parti-pris interdisciplinaire et empirique qui gaine chaque maquette et valorise la singularité de l'approche de la soutenabilité au prisme de la diversité des sciences sociales. On regrette en revanche que les compétences, les métiers visés et les employeurs potentiels ne soient pas précisés de manière plus systématique dans le dossier, d'autant qu'aucune fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) n'est fournie, ni aucun supplément au diplôme.

Positionnement dans l'environnement

La formation justifie parfaitement l'originalité de son offre en situant son positionnement tant au niveau de l'établissement qu'à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale, sur la base d'une recherche et d'une analyse fine des masters dont elle se rapproche. La formation est originale par ses thématiques et spécialités et ne souffre d'aucune concurrence locale, régionale ou nationale.

La mention profite d'un environnement recherche prolifique animé notamment par une équipe d'accueil et une des composantes d'un observatoire des sciences de l'univers (OSU) ainsi que par un ensemble d'entités de recherche réunies en fédération. L'implication concrète des étudiants dans la recherche, au-delà du cadre des enseignements, semble toutefois très variable en fonction des parcours de M2 et de leur adossement respectif à des unités de recherche.

On regrette la description très brève des relations avec les mondes professionnels, associatifs ou encore institutionnels ainsi que l'absence d'accords de partenariat au regard de la dimension professionnelle clairement affichée de la mention. Les liens de la formation avec son environnement socio-économique sont à renforcer.

Aucun partenariat n'est établi avec des établissements académiques en France ou à l'étranger, mais il est rassurant de constater qu'une réflexion est menée pour formaliser des partenariats avec des établissements aux États-Unis, en Afrique, au Vietnam et en Russie. Cette formalisation de plusieurs collaborations, ainsi que le dispositif de bourses à destination d'étudiants primo-arrivants de la ComUE Université Paris-Saclay assure un jeu potentiel de mobilités entrantes et sortantes. L'ensemble des enseignements du M2 ARCTS et une partie de ceux du M2 ACC:ED sont en anglais, ce qui confère à ces deux parcours une ouverture internationale majeure. Les données sur les mobilités entrantes et sortantes gagneraient à être davantage valorisées, tel le fait que le M2 ARCTS est l'un des deux parcours qui accueillent le plus de boursiers primo-migrants comme le souligne le dossier champ.

Organisation pédagogique

La structure pédagogique du master est clairement décrite. On apprécie notamment la spécialisation progressive, qui s'amorce dès le second semestre du M1, par un jeu d'options, d'unités d'enseignement d'ouverture disciplinaire, ainsi que par deux parcours bordant le tronc commun, et se consolide à travers le choix d'un des six parcours en M2. Les formes d'articulation possibles entre les deux voies d'entrée dans le master, M1 *Développement durable* et M1 *Transition vers la soutenabilité*, et les différents parcours de M2 pourraient être davantage précisées. Le schéma, présenté dans l'annexe 8, est à actualiser aussi dans ce sens en faisant, entre autres, plus nettement apparaître les deux parcours de M1 et en clarifiant le nombre de parcours de M2.

Le volume horaire des enseignements varie considérablement d'un parcours de M2 à l'autre (de 158h pour le M2 *Sciences, technologies et sociétés*, ce qui est contraire à l'arrêté de 2017 sur les stages et les périodes de formation en milieu professionnel, à 400h pour le M2 *Développement agricole durable : la sécurité alimentaire pour le développement*), ce qui mériterait d'être justifié. Il serait également important d'éclairer la différence entre le total indiqué du volume horaire du M1 *Développement durable* (357h) qui ne correspond pas à l'addition du nombre d'heures d'enseignement mentionnées (405h) dans le tableau en annexe. Les modalités d'enseignement prennent des formes variées et parfois innovantes, ce qui s'illustre par la place accordée à l'anglais (ARCTS, ACC:ED), le regroupement de cours afin d'encourager la reprise d'études de professionnels (ACC:ED), la formation ouverte à distance (FOAD) pour les parcours SSENTS et ACC:ED, ou encore le dispositif de cours inversé pour l'ensemble des enseignements du parcours ACC:ED. Le master accueille les étudiants en formation initiale (FI) ou continue (FC) ou encore dans le cadre d'une VAPP (validation des acquis personnels et professionnels) dont les modalités ne sont pas développées dans le dossier. Le dispositif d'entrée dans le master par VAE (validation des acquis et de l'expérience) est en train de se mettre en place.

L'engagement étudiant ainsi que l'interculturalité sont encouragés et présentés comme intrinsèque à l'esprit de la mention, mais peu formalisés à l'exception du M2 GPDS dont les étudiants préparent un festival annuel d'une journée. La gestion des contraintes particulières des étudiants dépend de la politique de site. La logique de professionnalisation est tout à fait significative à travers notamment la politique de stages dès le M1 (minimum de huit semaines). L'option « mémoire ou stage » indiquée dans la maquette du M1 en annexe mériterait toutefois d'être clarifiée par rapport au bilan qui indique la réalisation d'un stage et d'un mémoire. Chaque parcours de M2, à l'exception du parcours STS orienté recherche, prévoit un stage, dont la durée (595h, sauf dans le cadre du M2 ARCTS où sa durée est de six semaines), le suivi et l'évaluation (à l'écrit ou à l'oral) sont bien précisés. Il serait toutefois appréciable d'argumenter sur les nettes différences de volume horaire et de crédits

ECTS accordées au stage en fonction des parcours de M2. On regrette la très faible participation de professionnels aux enseignements, voire leur absence dans les équipes pédagogiques de trois parcours de M2, pourtant à dominante professionnelle (ARCTS ; ACC:DE ; SSENTS). L'absence de fiche RNCP au dossier peut se justifier d'une part, par l'attente de la part de l'État d'une fiche revue au format des mentions, d'autre part, par la transformation des classifications professionnelles dans le domaine environnemental à laquelle contribue directement la mention. Il paraît cependant nécessaire qu'une fiche RNCP soit disponible pour les étudiants.

La dimension recherche apparaît peu développée dans l'ensemble, ce qui cadre avec la prééminence de la finalité professionnelle de la formation, mais dont on aimerait pouvoir mieux appréhender les ressorts, tels que les stages en laboratoire, la place des enquêtes de terrains, l'apprentissage des méthodes et la réalisation d'un mémoire, qui semblent essentiellement concerner deux parcours (GPDS, STS). L'usage du numérique sert, de manière classique, la diffusion des ressources pédagogiques en ligne. L'aide à la réussite repose sur des ateliers de soutien à la rédaction de CV, de lettres de motivation ainsi que sur des enseignements de mise à niveau dans certains parcours de M2 (ACC:ED, DAD, GPDS). Le master est engagé de manière très active dans plusieurs logiques d'internationalisation de la formation qui peuvent toutefois considérablement varier d'un parcours à l'autre. L'usage de l'anglais pour tout ou partie des enseignements (ARCTS, ACC:DE), l'approche par aires culturelles qui marque le cadrage thématique de certains parcours (ARCTS, GPDS) et se prolongent par des mobilités entrantes et sortantes, soulignent, entre autres, la part très conséquente de la dimension internationale dans le master. On apprécie la prise en compte des enjeux liés à l'éthique et à l'intégrité scientifique qui sont intégrés à plusieurs unités d'enseignement en M1 (une obligatoire et une optionnelle) et dans la plupart des parcours de M2, ce qui pourrait éventuellement donner lieu à une logique de mutualisation afin de lui donner un caractère systématique.

Pilotage

La gouvernance de la mention s'opère à différentes échelles. Chaque parcours est dirigé de manière autonome et souple par un responsable, autour duquel se réunit au moins deux fois par an une commission pédagogique, composée d'enseignants et du secrétaire pédagogique. Un comité de mention fonctionne sur le même principe, à l'échelle de la mention cette fois, et rassemble les responsables de parcours, les secrétaires pédagogiques, les étudiants délégués et l'ingénieure pédagogique de la formation. Un conseil de perfectionnement dont la constitution est arrêtée, ne s'est pas encore réuni. Il est donc difficile d'apprécier positivement une démarche d'amélioration continue de la formation. On regrette que les fonctions des membres de ce conseil ne soient pas précisées afin d'en apprécier la composition.

À cela s'ajoutent, à l'échelle la plus haute, les conseils de composantes et de la *School Sciences sociales* qui se réunissent régulièrement (au moins trois fois par an). Le fonctionnement de ces instances offre plusieurs espaces de coordination et de concertation qui répondent à la complexité relative de l'architecture de la formation. La mutualisation des moyens administratifs de l'université de tutelle semble toutefois faire peser des aléas sur l'utilisation des ressources qu'il serait important de peut-être éclairer davantage. Les équipes pédagogiques des parcours reflètent bien le cadre pluridisciplinaire de la mention. On s'étonne en revanche du nombre très réduit de professionnels sur l'ensemble de la formation (seulement huit dont la plupart sont regroupés sur deux parcours de M2), ainsi que de la répartition du nombre d'heures présentes du M2 SSENTS, au sein duquel le responsable du parcours en assure plus de la moitié à lui tout seul.

Les modalités de contrôle des connaissances et les règles qui président au fonctionnement des jurys de recrutement et de diplomation sont bien décrites et présentées aux étudiants. Chaque unité d'enseignement (UE) du M1 est associée, dans la maquette, à un ensemble de compétences, mais une approche plus générale par les compétences reste pour l'instant à l'état de chantier au niveau de l'établissement. L'évaluation de la formation par les étudiants repose à la fois sur des échanges informels et sur un questionnaire d'évaluation en ligne facultatif pour chaque UE dont le circuit d'analyse est bien précisé, mais dont on ignore les usages ainsi que les pistes de réflexion qui en découlent. Il faudrait rendre obligatoire et systématique l'évaluation des enseignements par les étudiants.

Résultats constatés

Le nombre de candidats, qui a triplé en trois ans, témoigne de la grande attractivité, en particulier internationale (68 % des candidats et 75 % des admis sont étrangers la dernière année), du master mais interroge également quant au potentiel qu'elle constitue, lorsqu'on constate que les effectifs d'inscrits dans la mention progressent très faiblement (de 181 à 195 étudiants) tout en restant bien au-dessus de la moyenne des mentions de la *School Sciences sociales* (de 100 à 140). Les deux parcours de M1 ainsi que la plupart des parcours de M2 enregistrent une augmentation sensible du nombre d'étudiants inscrits, à l'exception du M2 STS dont les effectifs

restent très bas et du M2 SSENTS qui a pâti d'une baisse conséquente du nombre d'inscrits tout en enregistrant une baisse conséquente de son taux d'abandon, ce qui tend à stabiliser relativement ses effectifs sur la dernière année. Les taux de réussite (sur la base du nombre d'étudiants ayant totalement validé leur année) sont en hausse (passant de 54 % à 72 %), mais restent relativement faibles dans l'ensemble. Le taux d'abandon très élevé (38 %) la première année de la période d'évaluation, semble désormais maîtrisé au regard de celui de la dernière année (4 %). Comme le souligne à juste titre le dossier, il est important de prendre en compte, dans la lecture de ces chiffres, les effets de la situation de transition dans laquelle se trouve la mention. On regrette tout de même que les données sur le devenir des diplômés ne soient pas exploitables, d'autant plus dans le contexte de la transformation des classifications professionnelles dans le domaine environnemental, auquel souhaite répondre la mention. On regrette également de ne pouvoir apprécier le nombre de poursuites en doctorat. Le projet de création d'un réseau d'alumni, mentionné dans le dossier, pourrait faciliter le suivi des évolutions de l'insertion professionnelle des diplômés.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Positionnement original de la formation au niveau national, voire international.
- Bonne ouverture internationale.
- Ouverture de la formation à des publics variés.
- Attractivité de la formation.

Principaux points faibles :

- Absence de réunion du conseil de perfectionnement.
- Trop faible nombre de professionnels dans les équipes pédagogiques.
- Trop faible adossement aux milieux professionnels, associatifs et institutionnels.
- Manque de lisibilité des débouchés professionnels.
- Grande hétérogénéité des maquettes des différents parcours de M2.
- Manque de visibilité du devenir des diplômés.
- Absence de fiche RNCP.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Sciences sociales* de la ComUE Université Paris-Saclay est une formation originale et innovante dont le déploiement sur les trois dernières années apparaît prometteur. La dimension professionnelle affichée par la mention nécessite cependant de s'ancrer davantage dans les mondes professionnels, associatifs et institutionnels et de se déployer au sein des enseignements par la participation d'intervenants issus de ces différents milieux. Une clarification concernant l'articulation entre les deux M1 et les six parcours de M2, incluant la localisation des sites d'enseignement (en attendant le regroupement sur le site de Saclay) apparaît indispensable afin de mieux saisir les jeux de spécialisation couvrant les deux années et de visualiser les parcours dans lesquels peuvent s'engager les étudiants. La grande hétérogénéité des maquettes de M2, en particulier du point de vue de l'organisation des volumes horaires, appelle une réflexion afin de renforcer la cohérence globale de la mention. Il apparaît par ailleurs urgent de remédier au manque de visibilité concernant le devenir des diplômés qui pèse lourdement sur la capacité à affiner les perspectives pour le futur. La constitution d'un réseau d'alumni et le déploiement d'enquêtes au niveau de la mention permettant de prendre en compte les trajectoires individuelles pourraient être des démarches décisives dans ce sens.



FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 20 SEPTEMBRE 2018

MASTER SOCIOLOGIE

Établissement : ComUE Université Paris-Saclay

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Sociologie* de la ComUE Université Paris-Saclay propose une formation en deux ans dont la double visée généraliste et professionnelle se traduit par un ensemble de compétences théoriques et méthodologiques, qui s'assortissent à différentes voies de spécialisation, dès la première année du master (M1). Cinq options bordent ainsi l'entrée en M1. La deuxième année de master (M2) est structurée par neuf parcours : *Formation à l'enseignement supérieur en sciences économiques et sociales, Image et société/ documentaire et sciences sociales, Ingénierie de la formation professionnelle, Politiques des environnements urbains, Politiques sociales territoriales, Sciences de la production et des organisations, Sociologie contemporaine, Travail, expertises, organisations / conduite du changement, et Sociologie quantitative et démographie*. Trois de ces parcours de M2 peuvent être suivis en apprentissage : *Ingénierie de la formation professionnelle, Politique des environnements urbains, et Travail, expertises, organisations / conduite du changement*. Les enseignements sont assurés en présentiel dans le cadre de la School *Sciences sociales* et ont lieu sur plusieurs sites en fonction des parcours : Université d'Évry-Val-d'Essonne (UEVE), Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), École normale supérieure (ENS) Paris-Saclay, Université Paris-Sorbonne, et École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE).

ANALYSE

Finalité

Les objectifs généraux de la mention *Sociologie* sont tout à fait conformes aux types de connaissance et aux grands domaines de compétences d'une formation généraliste et professionnelle de niveau master dans la discipline. La structure pédagogique de la formation, d'une très grande diversité, met toutefois bien davantage l'accent sur la dimension de spécialisation professionnelle qui apparaît dès le M1. La présentation schématique des débouchés par parcours, renforce le trait de l'acquisition de compétences spécialisées propres à chaque parcours et questionne du même coup la dimension généraliste et pluridisciplinaire de la formation. Les finalités distinctes des parcours auraient gagné à être précisées et situées les unes par rapport aux autres dans le dossier.

Les emplois visés et les employeurs potentiels sont précisés dans la fiche RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) fournie et paraissent en forte cohérence avec la formation, ses objectifs et ses enseignements.

Positionnement dans l'environnement

Le regroupement de parcours diversifiés, que porte le master *Sociologie*, lui offre sans doute, en tant que tel, un caractère inédit en termes de positionnement académique, ce qu'il reste cependant difficile d'apprécier au regard des données du dossier d'autoévaluation. De par la grande diversité des parcours, des sites d'enseignement de la mention, et de plusieurs conventions avec des partenaires académiques extérieurs, une cartographie de la formation aurait été très utile, les sites sur lesquels ont lieu les enseignements de chaque parcours n'étant pas précisés. Les cinq options en M1 et les neuf parcours de M2 sont en effet répartis sur plusieurs établissements d'Ile de France réunis dans un partenariat académique régional d'ampleur dont les modalités et les logiques ne sont malheureusement pas lisibles. Il est également regrettable que le positionnement du master *Sociologie* ne soit pas resitué dans l'offre de formation de la *School Sciences sociales* de la ComUE Université Paris-Saclay, comme à d'autres échelles (régionale, nationale et éventuellement internationale). La liste des différents laboratoires de recherche auxquels sont rattachés les enseignants-chercheurs de chaque parcours laisse deviner un adossement à la recherche potentiellement riche, mais dont il faudrait préciser la formalisation et l'effectivité dans la formation. Le bilan mentionne l'existence d'un mémoire de recherche, s'appuyant sur un stage de recherche ou une enquête de terrain, dans chaque parcours, ce que n'affichent toutefois pas les maquettes. Le rôle joué par les centres de recherche qui gravitent autour de la mention gagnerait à être illustré afin de mieux saisir l'articulation entre formation et recherche apparaissant par ailleurs cloisonnée d'un parcours à l'autre.

Les données relatives aux partenariats avec le monde socio-économique restent succinctes, renvoyant à quelques exemples de partenaires reliés aux parcours professionnels définis comme un ensemble. Si les informations fournies ne permettent pas d'apprécier négativement les interactions de la formation avec l'environnement socio-économique, il serait toutefois pertinent de les développer et de les formaliser par conventions.

Le nombre de candidats étrangers et de candidats primo-arrivants, en constante augmentation, est un des rares indicateurs permettant d'apprécier l'attractivité internationale importante dont bénéficie la mention. Mais de manière générale, la dimension internationale constitue un des points à améliorer, comme le souligne d'ailleurs le dossier.

Organisation pédagogique

La structure de la formation est très peu lisible et ne permet pas d'apprécier positivement la spécialisation progressive entre le M1 et les parcours de M2. Le tableau d'ensemble du master donne en effet à voir une très grande variété de parcours qui mériterait d'être davantage justifiée. Il reste extrêmement difficile de comprendre la cohérence globale de la formation. La structure, les intitulés et les contenus d'enseignement du M1, déclinés en cinq propositions, font apparaître, à l'exception du M1 *Sociologie contemporaine*, une logique de spécialisation, qui donne la part belle à plusieurs approches appliquées de la sociologie dans différents domaines de la vie sociale. Le socle commun généraliste de compétences en M1, incluant des cours de sociologie fondamentale, des cours de langue, des cours méthodologiques et un mémoire, prend ainsi des formes variées et spécifiques qui questionnent les articulations entre le M1 et le M2 au sein de la mention, pourtant identifiées comme un des points forts de la formation dans le dossier. La plupart des options de M1 apparaissent, en effet, entièrement structurés par des enseignements resserrés autour d'un domaine particulier de la vie sociale ou d'un type de méthode. Sur ce plan, il apparaît indispensable de préciser la progression entre une logique généraliste et une logique de spécialisation selon les différents parcours et les types de jonction possibles entre le M1 et le M2. Les passerelles entre l'année de M1 et de M2 ne sont en effet pas lisibles au-delà de celles suggérées par les intitulés parfois analogues des parcours de M1 et de M2.

La présentation schématique, qui fait apparaître dix parcours de M2 gagnerait à être actualisée avec les données du dossier qui n'en évoque que neuf. La place du M2 *Sciences, technologies et sociétés*, quasiment absent du bilan, en contraste avec ce qui est indiqué dans le dossier champ, doit être notamment clarifiée. Les enseignements sont dispensés de manière classique tout en restant ouverts à des formes d'adaptations pour les étudiants rencontrant des difficultés particulières. Les données du dossier ne permettent pas de saisir quelles formations accueillent des étudiants en FC (formation continue) ou exclusivement en FI (formation initiale), ni d'apprécier le nombre d'étudiants éventuellement admis en FC ou en VAE (validation des acquis de l'expérience) ou en VAP (validation des acquis professionnels). Le dossier indique que seuls un ou deux étudiants sont concernés par la VAE ou la VAP en M2, ce qui apparaît très faible pour l'ensemble de la mention dont la vocation professionnelle est prégnante.

Le dossier reste lacunaire sur la place de la professionnalisation et de la recherche. Les logiques de

professionnalisation sont sans doute celles qui apparaissent le plus nettement à travers le contenu des enseignements et la place des professionnels au sein de chaque équipe d'enseignants dès le M1 (à l'exception de l'option *Sociologie contemporaine*, ce qui se justifie par son orientation recherche prédominante). On regrette que le bilan ne détaille pas sa politique de stages, que seules les maquettes en annexe permettent éventuellement d'envisager selon les parcours. La fiche RNCP indique que trois parcours de M2 peuvent être suivis en apprentissage, mais le dossier ne développe pas d'information à ce sujet, malgré un suivi des anciens apprentis en lien avec le CFA (centre de formation d'apprentis). Les données concernant la place de la recherche gagneraient à être détaillées. Les maquettes montrent que la part des enseignements de méthode, l'existence d'une enquête collective, d'un stage en laboratoire ou encore la réalisation d'un mémoire varient considérablement d'un parcours à l'autre et ne permettent pas, dans tous les cas, d'en cerner suffisamment les contours. Les compétences transversales sont considérées comme inhérentes à la formation, mais le bilan n'apporte pas assez de précision sur ce point pour pouvoir en apprécier la dynamique.

L'aide à la réussite repose sur le suivi individuel des étudiants par leur directrice ou directeur de mémoire. Aucun suivi collectif ne semble être proposé. L'usage du numérique est dans l'ensemble très classique (*moodle, skype*, initiation à la recherche documentaire en ligne). Certains parcours font toutefois exception par la place des nouvelles technologies dans les enseignements (apprentissage des techniques de recueil d'information numérique et leur analyse : *webscraping*, analyse de réseaux à partir de données numériques dans le parcours *Sociologie quantitative et démographie*; cours de E-learning dans le cadre du parcours *Ingénierie de la formation professionnelle*). Les éléments relatifs à la mobilité étudiante se limitent au nombre de candidats étrangers, et primo-arrivants (boursiers étrangers) admis dans les formations de la mention. Cette mobilité entrante représente de 32 % à 50 % des effectifs d'admis à l'échelle de la mention. Le nombre de candidats étrangers est particulièrement élevé en M1 option *Sociologie* et en M2 *Sciences de la production et des organisations* dans lesquels ils représentent 50 % des effectifs d'admis. Il est regrettable que ces chiffres ne soient pas analysés et qu'on ne dispose pas de données plus précises, telles la part des mobilités entrantes parmi les inscrits ou l'origine géographique des étudiants.

Pilotage

Le pilotage et la coordination des formations de la mention se jouent à plusieurs niveaux. Un comité de mention, composé d'un représentant de chaque établissement présent dans la mention assure la gouvernance de la mention et se réunit au moins deux fois par an. On regrette que le dossier n'offre qu'une vue très partielle du fonctionnement général de sa gouvernance. La diversité des formations, des parcours, des sites et des équipes réunis au sein de la mention, témoigne en effet de la complexité des enjeux qui entourent la coordination du master dont les modalités sont trop succinctement décrites dans le dossier. Les quelques aspects très généraux relatifs à la gouvernance au niveau des éléments de formation de la mention ne permettent pas d'en apprécier positivement le fonctionnement. Dans tous les cas, la coordination entre le pilotage de la mention et le pilotage des parcours gagnerait à être étayée afin de mieux saisir le partage des responsabilités entre ces différents niveaux et l'orchestration d'ensemble de la mention.

Un conseil de perfectionnement de la mention, dont la composition représente bien les différents profils d'intervenants (académiques et professionnels) et de publics (deux délégués étudiants sont tirés au sort) au sein de la formation, a récemment été créé mais ne s'est pas encore réuni. La plupart des parcours de la mention ont un comité de perfectionnement dont seule la composition est précisée, ce qui ne permet pas d'en apprécier le rôle ou la coordination avec le conseil de perfectionnement de la mention.

Les équipes pédagogiques de chaque parcours apparaissent très solides en termes d'ancrage disciplinaire et diversifiées dans leur composition avec un équilibre pertinent d'enseignants-chercheurs et d'intervenants professionnels au regard des spécialités. Les modalités de contrôle des connaissances sont extrêmement hétérogènes tant du point de vue de la part donnée au contrôle continu et au contrôle terminal que de celui des correspondances entre volume horaire d'enseignement et crédits ECTS. Le nombre d'heures d'enseignement propre à chaque parcours varie considérablement en particulier en M2 (de 158h à 553h). Il faut rappeler ici la grande diversité des maquettes au sein de la mention qui tend, entre autres, à souligner l'étalement relative des parcours.

Les modalités de réunion des jurys sont bien précisées dans le règlement des études. L'évaluation de la formation repose sur celle faite en cours par chaque enseignant en fin de semestre et dont les résultats sont remontés à l'occasion de réunions (ad hoc ou de filières et de concertation avec les délégués étudiants). Plusieurs pistes d'amélioration identifiées dans le cadre de ces évaluations sont pertinemment recensées dans le dossier, mais les efforts déployés en réponse auraient mérité d'être davantage valorisés et illustrés en particulier en ce qui concerne les assemblages possibles entre les M1 et les M2, ou encore la lisibilité de la progression pédagogique qui sont des enjeux forts pour l'avenir de la mention. Il est primordial de se conformer au cadre national des formations en rendant obligatoire et systématique l'évaluation des enseignements par les étudiants.

Il n'existe pas de supplément au diplôme au niveau de la mention. Une note justificative précise que l'approche par compétences est l'objet d'un groupe de travail depuis mai 2018 et constitue un chantier majeur.

Résultats constatés

Si les effectifs de candidatures à la mention ont triplé en l'espace de trois ans, soulignant son attractivité grandissante, le nombre d'étudiants inscrits est en légère hausse d'une année sur l'autre (entre 218 et 235 étudiants). On notera le nombre très conséquent de candidatures d'étudiants étrangers (près de 78 % la dernière année) ce qui mériterait d'être analysé et pourrait expliquer cette hausse sensible du nombre de candidatures. La centralisation récente des données de chaque établissement dans un infocentre est prometteuse pour les analyses à venir. Les flux d'inscrits sont inégalement répartis entre les parcours. Le nombre très faible d'étudiants dans certains parcours (tels que le M2 *Sociologie contemporaine*, ou le M2 *Sociologie quantitative et démographie*) est présenté comme une conséquence du processus d'intégration des formations au sein d'une organisation à plus grande échelle et de la préférence des étudiants pour des masters parisiens ou privés. Sur ce plan, le positionnement du master *Sociologie* dans son environnement gagnerait à être davantage précisé et analysé.

Le taux de réussite, en moyenne de 65 % (calculé sur la base du nombre d'étudiants ayant totalement validé leur année), reste faible et enregistre des écarts importants selon les années et les parcours. Le taux de réussite moyen en M1 pour l'année 2016-2017 est de 65 % alors qu'il s'élève à 83 % en M2 avec plusieurs parcours dans lesquels 100 % des étudiants ont validé la totalité de leur année. Les informations sur le calcul des taux de réussite sont cependant insuffisantes pour apprécier positivement ces taux. De même, le taux d'abandon n'est pas analysé, il est d'environ 16 % pour l'ensemble de la mention ce qui mériterait de faire l'objet d'une attention particulière. Il est regrettable que le nombre élevé d'abandons dans le M1 option *Sociologie* (53 % en moyenne) ne soit pas relevé, ni analysé dans le dossier. Les données de l'insertion professionnelle des diplômés (6 mois après la première diplomation) issues d'une enquête centralisée au niveau de la ComUE révèlent un taux d'emploi extrêmement bas pour une formation majoritairement orientée vers la professionnalisation (25 % en moyenne) malgré un excellent pourcentage de répondants (autour de 90 %), et marquent un contraste important avec les résultats de l'enquête à l'échelle de l'établissement (75 % de répondants ; taux net d'emploi de 85 %). On s'étonne qu'il n'y ait qu'une seule poursuite en doctorat sur l'ensemble de la mention. Il faut noter, à la lecture des tableaux de l'annexe 12, que les parcours post-diplomation de très nombreux répondants ne semblent pas entrer dans les catégories définies par l'enquête. À cet égard, le projet d'enquête qualitative auprès des étudiants, évoqué dans le dossier, apparaît comme un outil indispensable afin de mieux saisir le devenir des diplômés de la mention.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Attractivité nationale et internationale.

Principaux points faibles :

- Taux d'abandon élevé en M1.
- Taux de poursuite d'études en doctorat faible.
- Absence de lisibilité des articulations entre le M1 et le M2 et *in fine*, une spécialisation progressive difficile à apprécier.
- Manque de cohérence de la mention et étanchéité des sites de formations.
- Des liens insuffisants tout autant avec l'environnement de recherche qu'avec le monde socio-économique.
- Absence de réunions du conseil de perfectionnement.
- Effacement d'un socle commun de connaissances et de compétences généralistes.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le contexte particulier de renouvellement de l'offre de formation dans le cadre de la ComUE Université Paris-Saclay lance un important défi à la mention *Sociologie* dont le dossier reflète bien les enjeux du vaste chantier dans lequel elle se déploie depuis trois ans. L'étanchéité relative du fonctionnement des parcours de la mention rend indispensable et prioritaire un travail de concertation afin de penser leur articulation et de faire émerger un projet pédagogique cohérent sur la base d'un socle généraliste et d'une spécialisation progressive. Les parcours qui composent la mention apparaissent en effet le plus souvent juxtaposés. L'originalité des différents parcours mériterait d'être davantage identifiée au risque sinon de perdre de vue le bien fondé de leur position dans la formation. La lisibilité du projet pédagogique, prenant en compte la localisation géographique des lieux d'enseignement, doit guider les efforts de présentation de la mention. La formation gagnerait également à clarifier sa gouvernance, en particulier les modalités de ses liens avec les équipes pédagogiques des différents parcours, qui pourraient être davantage mobilisées dans la recherche d'une cohérence d'ensemble, d'éventuelles logiques de mutualisation et d'une harmonisation des pratiques. La logique de professionnalisation gagnerait à être davantage précisée tant en termes de politique de stages, d'adossement à des milieux professionnels que de débouchés potentiels qui sont souvent évoqués de manière trop générale. Il apparaît urgent et indispensable d'analyser les raisons du taux d'abandon particulièrement élevé en M1 et de réfléchir éventuellement à de nouvelles pratiques à mettre en place tant dans les procédures de recrutement que dans les dispositifs de mise à niveau.

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

A l'attention du Haut Conseil de l'évaluation
de la recherche et de l'enseignement
supérieur.

Saint Aubin, le 28 mai 2019

Nos ref : 2019-/PRES/VM/CB-037

Objet : Observations au rapport d'évaluation de la School Sciences sociales.

La COMUE Université Paris-Saclay souhaite remercier l'ensemble des experts de l'HCERES pour le travail de qualité réalisé. Certaines remarques assez générales sont reportées ci-dessous pour plusieurs des mentions de master concernées.

D'une manière générale, la COMUE souhaiterait apporter certaines précisions aux experts notamment en ce qui concerne le déploiement de certains processus ou transformations pédagogiques.

- Nous tenons à attirer l'attention des experts sur le fait que la création de masters mutualisés, organisés, pilotés et évalués à l'échelle d'un large territoire et de multiples établissements a demandé une énergie exemplaire des équipes pédagogiques. Tout ce travail a été encadré par l'harmonisation et le déploiement d'outils de pilotage à 15 établissements d'enseignement supérieur dans des formations d'une grande variété, notamment les conseils de perfectionnement, les évaluations des enseignements, une enquête insertion à 6 mois, le démarrage de l'approche compétences. La cohérence de l'offre à cette échelle représente un effort continu de centaines de personnes pendant 5 ans et si le déploiement des outils et leur bonne analyse n'est pas encore parfaite, c'est indéniablement un gain pour la qualité et la visibilité des diplômes, ce qui s'est d'ailleurs traduit dans une augmentation de l'attractivité et de très bon taux d'insertion des diplômés. Il nous semble que ces points ont été peu reconnus et valorisés par les experts et nous tenons à les remettre en exergue.
- **Concernant la rédaction des fiches RNCP**, la COMUE Université Paris-Saclay, établissement de la vague E, fait partie de la première vague d'établissements à être accrédités et plus habilités. Il s'agit également de la première vague d'établissements à avoir adopté la nomenclature nationale pour les masters. Dès 2015, la DGESIP a fait savoir aux établissements qu'un nouveau format de fiche RNCP était en préparation

pour la nomenclature nationale des licences, licences pro et masters. Le processus a commencé par les licences et licences professionnelles et pour ces formations, il est à présent finalisé. Ce n'est que depuis quelques mois qu'un processus national de rédaction uniformisé des fiches RNCP s'est mis en place pour les masters. Depuis le 13 février 2019, la COMUE fait partie de la « Masters chain », processus d'élaboration et relecture de fiches RNCP des masters de la nomenclature nationale mettant à contribution un réseau d'établissements ESR français. L'ensemble des fiches RNCP de toutes les mentions de master de France devrait donc être disponible très prochainement (pas seulement pour la COMUE mais bien pour tous les établissements).

- **Concernant le déploiement de l'approche compétences**, celui-ci est particulièrement intéressant et les établissements de la COMUE sont persuadés qu'il s'agit d'un des outils les plus adaptés pour former les étudiants aux outils de demain. Cette approche est relativement nouvelle et n'est apparue que très récemment dans le cadre national de l'offre de formation. Il s'agit d'une transformation profonde de l'approche d'apprentissage et les établissements pilotes de son déploiement en France affirme qu'il s'agit d'un processus de transformation profonde qui se déroule sur une échelle de plusieurs années. Aussi, la COMUE et ses établissements pour le niveau licence et le niveau master ont largement entamé ce travail pour la prochaine accréditation. 50% des licences générales seront déclinées en approche programme en 2020 et 1/3 des licences pro en approches compétences. Pour les masters, un référent « approche compétences » a été nommé pour chacun des projets de mention, 3 séminaires visant l'affichage des compétences caractéristiques du parcours-type étant prévu d'ici fin 2019.
- **Concernant l'évaluation des enseignements**, la COMUE Université Paris-Saclay a déjà pu réaffirmer à plusieurs reprises sa politique volontariste concernant cette démarche. Comme dans beaucoup d'autres établissements, nous déplorons un taux de réponse hétérogène avec dans certains cas un taux faible. Mais, nous avons déjà beaucoup amélioré les processus d'évaluation, en en faisant un élément à discuter dans tous les conseils de perfectionnement des mentions et en la rendant systématique pour toutes les formations. C'est donc la participation des étudiants qu'il s'agit à présent de renforcer. Une chargée de mission sur ce point a pour cela été nommée en février 2019. C'est également en partie sur ce sujet que portera la mise en place d'une chaire internationale en innovation pédagogique (formation/recherche) fin 2019.
- Enfin, plusieurs experts ont souhaité que la **mutualisation des enseignements** soit augmentée notamment en sociologie. Il apparait que la COMUE Université Paris-Saclay est le site ayant le plus mutualisé les formations de master entre les différents sites, entre les différentes formations. Mais, une liberté est laissée aux équipes pédagogiques pour mutualiser de la manière la plus adaptée. Mutualiser les formations et les équipes pédagogiques ne veut pas dire uniformiser. Les spécificités des laboratoires présents sur les différents sites doivent être préservées et même mises en avant notamment quand les flux d'étudiants sont conséquents.

School « Sciences sociales »

Comptabilité, contrôle, audit

Le master CCA de l'Université Paris Sud est uniquement proposé par la voie de l'alternance (contrat d'apprentissage et éventuellement contrat de professionnalisation). Le rapport mentionne «stage », le terme est impropre par rapport à la modalité effective de la formation.

1) La préparation au DSCG pourrait être renforcée

Le volume horaire actuel consacré spécifiquement à la préparation du DSCG est de 21 h et il va être renforcé. Toutefois, il faut noter que le contrôle des connaissances sur la majorité des UE s'effectue en conformité avec le programme du DSCG.

Par ailleurs, les étudiants intégrant les cabinets partenaires de la formation bénéficient d'une préparation au DSCG à leur entrée.

Il n'en demeure pas moins que la réforme actuelle des programmes du DSCG implique une réorganisation ainsi qu'une modification de nos maquettes de formation. Nous prévoyons notamment augmenter le volume horaire du cours de préparation au DSCG. Ainsi, le contenu et le niveau des enseignements après modification des maquettes permettront aux étudiants de se présenter avec les plus grandes chances de succès aux 2 UE restantes du DSCG.

2) L'expertise comptable et le commissariat ne constituent pas le premier débouché pour les étudiants. Un partenariat avec le conseil régional de l'ordre des experts-comptables pourrait contribuer à une meilleure adéquation professionnelle.

Le Master CCA permet d'intégrer les cabinets d'expertise-comptable et d'audit mais aussi les directions comptables et financières des entreprises ou des banques. Bien qu'il constitue la voie d'accès privilégiée aux métiers de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes, Cela ne constitue pas une voie exclusive et obligatoire pour exercer les métiers relatifs aux finalités professionnelles de la formation. Les étudiants de cette formation sont très demandés à la fois par des cabinets ou par des entreprises et ils effectuent leurs propres arbitrages sur lesquels nous n'avons pas autorité. Ainsi, certains préfèrent s'orienter vers des emplois dans le domaine de la finance, du contrôle de gestion, ...

L'expérience en cabinet comptable est souvent jugée comme intense et formatrice par nos étudiants, mais certains ne sont pas prêts à y faire carrière dès la sortie du diplôme. Ce problème a été soulevé par plusieurs responsables de masters CCA lors des réunions de l'association France Master CCA. La profession comptable et d'audit en est consciente et fait des efforts pour attirer les étudiants. Pour encourager l'accès aux métiers de l'expertise comptable et d'audit, l'association France Master CCA a adopté récemment une disposition stipulant que les étudiants en master CCA doivent passer trois mois au minimum en cabinet d'expertise comptable et/ou de commissariat aux comptes au cours de la formation ou au sein d'une direction comptable et financière (Cahier de charges adopté le 19 mars 2019).

A noter qu'il y a toujours eu des diplômés du Master CCA qui ont choisi d'exercer en entreprise après le master puis ont intégré les cabinets. Les résultats des enquêtes en sortie de diplôme doivent être relativisés sur un temps plus long (à 3 ans, à 5 ans), ce dont nous nous rendons compte par l'association des anciens diplômés.

Nous tenons à ce qu'une proportion significative de nos étudiants intègre la profession comptable.

La formation propose d'ailleurs des partenariats avec les cabinets Ernst & Young, PWC et Mazars qui accueillent des étudiants apprentis et qui recrutent en CDI à l'issue du parcours. Nous demandons à nos partenaires de venir témoigner chaque année pour expliquer le concret des journées en cabinet, informer nos étudiants sur les opportunités de la mobilité à l'international, les rémunérations attractives, ...

Par ailleurs, des conventions de partenariat ont été rédigées et validées très récemment par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables de Paris Ile-de-France et les Compagnies Régionales des Commissaires aux Comptes de Paris et de Versailles. Ces conventions s'inscrivent dans le cadre de resserrement des liens avec les professions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes. Elles traduisent la volonté commune des parties de développer leurs relations partenariales, avec pour objectif d'associer les efforts de chacune des parties en vue de valoriser la filière de l'expertise-comptable et de l'audit.

Parmi les actions énoncées dans ces conventions figurent notamment l'organisation de conférences thématiques faisant intervenir des représentants des CRCC et du CROEC et des rendez-vous de rencontre avec nos étudiants pour échanger sur le métier. Nos partenaires s'engagent aussi à participer au conseil de perfectionnement du Master CCA. Cela nous permettra de recueillir des suggestions d'amélioration de leur part afin d'assurer une évolution de la formation en adéquation avec les besoins de la profession.

3) L'effectif de la formation est faible par rapport aux effectifs habituellement observés en Master CCA et par rapport à la demande des tissus économiques pour ces formations. Une ouverture en formation initiale pourrait être étudiée par l'établissement, sans que cela n'affaiblisse le taux d'insertion professionnelle.

L'effectif est tout à fait conforme aux limites imposées par le CFA et la Région (25 étudiants) et nous avons toujours suivi scrupuleusement cette condition qui ne peut nous être reprochée. Les réformes actuelles de la formation professionnelle vont peut-être changer ces conditions. L'effectif limité permet par ailleurs à notre équipe pédagogique composée d'universitaires et de professionnels expérimentés d'assurer un suivi personnalisé de chaque étudiant tout au long de la formation et favorise les échanges entre étudiants et enseignants.

La possibilité d'une ouverture en formation initiale n'est pas envisageable à moyen terme pour des questions de soutenabilité (logistiques, financières et pédagogiques) et ne saurait constituer une réponse valide à une attractivité qui n'est pas faible.

Il faut aussi noter que nous dépendons aussi du cahier des charges de l'association France master CCA, qui prescrit que l'admission directe en Master 2 des étudiants en FI doit rester marginale et être préférentiellement accordée aux étudiants issus de la formation continue ou ayant validé les enseignements correspondant à la première année du Master CCA par la voie de la VAE. Enfin, nous tenons à souligner que nous avons reçu cette année 547 candidatures.

Economie

Le départ de l'X et de l'ENSAE du cadre de l'Université Paris-Saclay nous a conduit à une refonte complète de la mention, avec les mêmes objectifs, mais des modalités différentes. L'Ecole normale supérieure de Paris-Saclay et Paris-Sud sont les nouveaux établissements référents et de nouveaux partenaires se joignent au projet : UEVE, AgroParisTech, CentraleSupélec, ainsi que les laboratoires INRA du périmètre (ALISS et Economie Publique). Nous avons bien pris connaissance des conclusions et recommandations de l'HCERES sur le master existant et nous veillerons à les prendre en compte :

-Du point de vue du recrutement et de l'intégration entre élèves de Grandes Ecoles (Ens Paris Saclay et Centrale Supélec) et étudiants universitaires, français et étrangers, nous visons la parité (50/50) au lieu de la répartition actuelle (80/20). Nous nous donnerons les moyens de bien réussir cette intégration.

-Du point de vue de l'organisation pédagogique, le M1 distinguera clairement des enseignements transversaux et des cours thématiques, comme semble le souhaiter le rapport d'évaluation. La structure du M2, sera recentrée sur trois grandes thématiques, qui correspondent au domaine d'excellence scientifique des équipes de recherche de établissements partenaires sur le nouveau périmètre : 1. Trade, Geography and Development Economics; 2. Public and Behavioral Economics 3. Advances and Challenges in Macroeconomics.

Enfin, nous établirons également la fiche RNCP du Master.

Finance

Nous remercions le comité HCERES pour son analyse qui rejoint sur de nombreux points notre propre auto-évaluation. Nous souhaitons actualiser quelques informations et indiquer les perspectives que cette évaluation nous suggère.

Les résultats récents montrent une nette amélioration sur deux points faibles identifiés par l'HCERES. Concernant le taux d'abandon en première année, l'équipe pédagogique du Master Finance a amélioré la coordination entre ses deux sites pour l'admission des étudiants en Master 1 et mis en place un accompagnement renforcé de ces derniers. Ces dispositions ont permis de faire baisser le nombre d'abandons au sein du Master 1 de Paris Sud de 16 en 2016/17 à 3 en 2017/18. Concernant l'insertion professionnelle, les derniers résultats de l'enquête insertion de la promotion 2017 montrent une nette amélioration du taux d'insertion à 6 mois qui se situe à 87% pour l'ensemble des étudiants de la mention avec un salaire moyen de 34 976€.

Concernant la communication et les relations avec les entreprises, un effort important est actuellement mené. Il s'agit, d'une part, d'améliorer la visibilité du Master en mobilisant les réseaux socio-professionnels (création d'une page LinkedIn de la formation, etc.). Le Master a par ailleurs entrepris de mutualiser les connaissances et les pratiques des deux sites

d'enseignement pour améliorer la communication à destination des étudiants (anciens et candidats potentiels) et des entreprises.

Le développement de la formation à la recherche est également un axe stratégique de développement prioritaire du Master (la formation par la recherche étant déjà très présente, tout au long du cursus). Dans le cadre de la nouvelle accréditation, la mise en place de parcours de type « PhD Track » (déjà expérimentés), s'appuyant sur les ressources en formation des Masters explicitement tournés vers la recherche (en économie ou en gestion), doit être généralisée et encadrée par la future « Graduate Schools Économie et Management » de l'Université Paris-Saclay.

Enfin, l'ouverture à l'internationale est également un axe stratégique du Master. Le parcours de Master GRA n'étant pas en apprentissage et formant à des compétences et des métiers très largement internationalisés a vocation accueillir plus d'étudiants étrangers et à être entièrement dispensé en anglais. La recherche de partenaires internationaux est actuellement en cours afin de faciliter et stabiliser le recrutement d'étudiants étrangers ayant les compétences requises pour ce parcours de formation.

Gestion de production, logistique et achats

Commentaire du responsable de mention : « L'évaluation a souligné plusieurs points impliquant des précisions et plusieurs recommandations dont il sera tenu compte :

- 1. Mauvaise qualité des informations portant sur l'insertion professionnelle.**
- 2. Taux d'insertion professionnelle faibles pour le parcours MAQF (Management, Achats et Qualité Fournisseur.**

« Les chiffres fournis pour le parcours Management, achats et qualité fournisseur sont préoccupants et s'ils sont exacts, il conviendrait de savoir pourquoi le taux d'insertion des diplômés est aussi faible. »

Nous disposons de deux sources d'informations formelles permettant de suivre l'insertion professionnelle des diplômés de la mention GPLA : les enquêtes conduites par les CFA partenaires de la formation (Sup 200 et Sup de Vente) à 6 mois et les enquêtes conduites par l'Université Paris Saclay à 6, 18 mois puis à 30 mois. Les données relatives au parcours MAQF de la mention GPLA, depuis sa création à la rentrée 2015 fournissent un taux d'insertion à 6 mois de 70 % en 2016, 95 % en 2017 (MAQF), 84 % pour l'ensemble de la mention. Les données pour la promotion 2017-2018 ne sont pas, à ce jour, disponibles.

Les données auxquelles fait référence le rapport sont, selon toute vraisemblance, incohérentes. Le taux de 39 % auquel fait référence le rapport apparaît donc comme une anomalie voire le résultat d'une erreur dans la conduite de l'enquête.

Au regard de ces données, mais aussi de données plus anciennes car le parcours MAQF préexistait dans un autre format et dans une autre mention de l'Université de Versailles, l'insertion professionnelle des diplômés est plutôt satisfaisante.

Les métiers visés par la mention GPLA, et plus précisément par le parcours MAQF, sont plutôt recherchés sur le marché du travail : bien sûr les postes d'acheteurs juniors mais surtout les postes dans les fonctions « support-achat » : assurance qualité fournisseur ; certification ; projet achat ; certification...

La complémentarité des deux parcours au sein de la mention GPLA permet également de couvrir une grande partie des métiers liés à la fonction Achat et de bénéficier de la dynamique d'emploi observée actuellement dans ces métiers (professionnalisation du métier ; développement de cabinet de conseils spécialisés ; externalisations industriels conduisant à plus de besoins dans les achats...).

Sur le plan méthodologique, nous travaillons à une meilleure coordination entre les CFA et l'Université Paris Saclay (qui procèdent séparément à leurs enquêtes car les commanditaires sont différents) de façon à maximiser le taux de réponse et, surtout, à ne pas solliciter doublement les diplômés.

3. Absence d'approche par les compétences.

« L'absence d'approche par les compétences ne permet pas actuellement de dégager des apprentissages critiques nécessaires notamment à l'élaboration notamment d'un supplément au diplôme. Il conviendrait de remédier à ce manque ».

Une première structuration du programme de formation par compétences a été proposée en janvier 2019. Une version finalisée prend en compte l'évolution de l'offre de formation qui intègre un 3^e parcours opéré par l'Université d'Evry Val d'Essonne : Management Global des Achats et Chaîne Logistique. L'approche Programme-Compétence est donc mise en œuvre pour la campagne d'accréditation 2020-2024, en cohérence avec la généralisation du supplément au diplôme.

4. Documents relatifs aux conseils de perfectionnement parcellaires.

« Des améliorations peuvent être portées sur les documents relatifs aux conseils de perfectionnement, mais également sur leur fonctionnement eux-mêmes. »

Un conseil de perfectionnement a été mis en place dès l'accréditation de la mention de master GPLA à la rentrée 2015-2016. La composition du conseil de perfectionnement a été standardisée de façon à impliquer toutes les parties prenantes de la formation. Le conseil de perfectionnement est présidé par une personnalité extérieure : un « professionnel » ayant des responsabilités managériales dans la fonction Achat et Logistique. Les membres du conseil de perfectionnement sont au nombre de 18 et représentent de façon paritaire les deux institutions qui opèrent la formation au sein de l'Université Paris Saclay (UPSUD et UVSQ), y compris, bien évidemment, les étudiants (minimum 4). Le conseil de perfectionnement se réunit une fois par an. Les comptes rendus des réunions des conseils de perfectionnement sont disponibles.

Par ailleurs, un conseil de mention a été également mis en place afin d'aborder les questions spécifiques à la pédagogie (contrôle des connaissances, planning, contenus des enseignements, etc.). Il se réunit autant que de besoin et au moins 2 fois dans l'année (en général en juin pour préparer la rentrée universitaire et en mars pour préparer la campagne de recrutement).

La responsabilité de la mention GPLA est tournante. L'intégration d'un parcours opéré par l'Université d'Evry induit un élargissement du CP et du conseil de mention.

5. Pas de supplément au diplôme.

Le supplément au diplôme n'a pas été mis en place lors de la précédente accréditation. L'établissement d'un supplément au diplôme est prévu dans le dossier final pour la nouvelle accréditation.

6. « *La fiche RNCP pourrait être enrichie par les code suivants : 312p Gestion des échanges commerciaux, 311 ; Transports, manutention, magasinage, 312 Commerce, vente* ».

Cette proposition sera prise en compte dans la mise à jour de la fiche RNCP, d'autant que nous proposons d'intégrer dans la mention un troisième parcours dédié au Management Global des Achats et de la Chaîne Logistique.

7. « *il n'y a pas d'initiative particulière au niveau de la recherche dans le cadre de ce master* ».

Le dossier transmis est effectivement lacunaire sur ce point. Le programme de formation comprend deux modules de méthodologie de mémoire (en master 1 et en master 2) qui vient à initier les étudiants à la démarche d'analyse scientifique et à leur donner goût à la recherche. En Master 1, sur la base de leurs observations de terrains (dans le cadre des missions d'apprentissage), les étudiants identifient un thème en lien avec le management des achats et réalisent une étude bibliographique sur ce thème. La revue de littérature se fait en lien avec le centre de documentation universitaire (accès aux ouvrages académiques, accès aux bases telles que Cairn, Vente & gestion, etc.). En Master 2, les étudiants doivent réaliser un mémoire de fin d'études en appliquant une démarche de recherche : formulation d'une problématique, réalisation d'une revue de littérature académique et professionnelle, définition d'une méthode d'investigation empirique, réalisation d'une étude empirique (qualitative et /ou quantitative), discussion de la problématique sur la base du croisement de la revue de littérature et des résultats de l'étude empirique.

Par ailleurs, les étudiants sont régulièrement invités à assister à certaines conférences organisés dans le cadre des activités de l'ISM-IAE (UVSQ) ou de la Faculté Jean Monnet (UPSUD). L'ISM-IAE a obtenu une Chaire « Qualité et Expérience Client », de trois ans, avec La Poste (Direction Colis-Courrier) et les étudiants ont la possibilité de profiter des activités de la Chaire et de pouvoir profiter des résultats des recherches réalisées dans ce cadre.

A l'issue de leur formation, les étudiants ont donc eu initiation à la recherche via la réalisation et ils peuvent, s'ils le souhaitent, choisir de construire un projet de thèse. Cette option n'est généralement pas choisie par les étudiants de par leur profil très axé opérationnel du fait d'un parcours en apprentissage ».

Innovation, entreprise et société

Nous remercions les rapporteurs pour leur lecture attentive de l'autoévaluation et pour leurs recommandations.

Il nous semble effectivement important de renforcer le pilotage de la mention notamment au niveau du conseil de perfectionnement. Nous envisageons ainsi de l'ouvrir à des collègues et partenaires internationaux et d'en augmenter la régularité. Nous tenons par ailleurs à préciser certains éléments concernant le pilotage de la mention qui n'ont pas été suffisamment développés dans l'autoévaluation.

- Il est vrai que les masters 2 de la formation sont gérés de manière indépendante parce qu'ils sont hérités de formations préexistantes, très bien implantées et dont les finalités et les débouchés sont parfaitement identifiés et reconnus par les entreprises et les étudiants. L'attractivité du master se traduit par des candidatures nombreuses et une forte sélectivité en M1 et en M2. Par ailleurs, les étudiants candidatent en vue d'intégrer certains M2 en particulier, ce qui semble indiquer qu'ils distinguent assez bien les formations les unes des autres.

- Le pilotage de la mention s'est principalement appuyé sur le conseil de mention et la gestion commune du master 1 IES de la manière suivante :

- o Les responsables des M2 participent aux sessions de recrutement des étudiants du M1 car in fine ceux-ci recruteront leurs étudiants parmi eux, par conséquent, nous avons choisi de converger sur les profils des étudiants recrutés ;

- o Les jurys de mention se tiennent deux fois par année et nous avons également des conseils de mention plus fréquents qui réunissent l'ensemble des responsables de formation. Ces conseils sont l'occasion d'harmoniser les pratiques de gestion des formations ainsi que de faire émerger des solutions communes de suivi des étudiants.

- Le nombre de formations en M2 a été réduit et n'est plus que de huit dans le nouveau projet ce qui reste élevé mais facilitera la coordination et le pilotage de la mention ainsi que la lisibilité de l'offre de formation. Parmi les huit formations, six sont à présent en apprentissage.

Concernant le nombre d'étudiants inscrits et les taux d'échecs et d'abandon, nous tenons à préciser que

- Certaines formations comme MTI et IREN sont à cheval sur deux COMUES et le nombre d'étudiants inscrits et diplômés par Paris Saclay ne représente pas le nombre total d'étudiants inscrits et diplômés dans le cadre de la formation. Les chiffres sont donc trompeurs.

- Concernant le M2 IVR, les chiffres indiqués cachent une réalité un peu plus complexe : premièrement, parmi les étudiants inscrits en enseignement à distance, certains choisissent de suivre la formation en deux ans pour pouvoir allier travail salarié, vie de famille et reprise d'étude dans les meilleures conditions. Ceux-ci apparaissent donc à tort comme des étudiants démissionnaires ; en revanche, le portail Paris Saclay a attiré bon nombre de diplômés ingénieurs cherchant une formation complémentaire dans le domaine de l'innovation et du transfert de technologie. Il s'est avéré qu'ils cherchaient une formation en attendant de trouver un emploi. Forts de cette expérience, nous avons corrigé ce biais de recrutement et les taux d'abandon ont chuté.

Concernant la fiche RNCP et les débouchés, un travail important a été entamé pour développer l'approche par les compétences. Nous n'en sommes qu'au début, mais cette démarche commune nous permettra de marquer les éléments communs ainsi que les spécificités en termes de compétences, de débouchés et ainsi de rendre la formation plus lisible notamment pour les étudiants étrangers.

Management stratégique

Le responsable de la mention de Master Management Stratégique prend bonne note de l'ensemble des observations du département évaluation des formations du HCERES. Il adresse ses remerciements aux experts pour leurs conseils et souhaite formuler les commentaires suivants, relativement aux critiques formulées, en faisant part des évolutions récentes décidées après la transmission du dossier.

Le M2 FESUP constitue une préparation au concours externe d'agrégation du secondaire en économie-gestion. A ce titre, ce M2 était proposé prioritairement aux étudiants issus du M1 "Strategy & Organization" (désormais *Master in Management*) réalisé à l'ENS Paris Saclay et ouvert à d'éventuels candidats extérieurs. Les débouchés de ce parcours sont évidents puisque les candidats admis deviennent fonctionnaires stagiaires, en qualité de professeurs agrégés de l'enseignement secondaire. La plupart des départements de l'ENS Paris Saclay proposent, dans chaque discipline ou département, un tel « M2 FESUP ». La scolarité des élèves normaliens étant de 4 années, les étudiants ayant réussi le concours à l'issue du M2 FESUP suivent alors un deuxième M2, orienté recherche, en vue de préparer la réalisation d'une thèse de Doctorat. Cette singularité de l'Ecole Normale Supérieure, en tant que composante de la COMUE Paris-Saclay, de proposer 4 années de formation est indépendante du fonctionnement même des mentions de Master.

Sur tous les autres aspects du bilan et les critiques formulées par le département formation du HCERES, celles-ci avaient été pour beaucoup identifiées et débattues à l'occasion de la démarche d'auto-évaluation initiée dans le cadre du conseil de perfectionnement de la mention de Master (réunions en décembre 2017 et, surtout, en décembre 2018).

Le département d'évaluation des formations du HCERES trouvera ainsi nombre de réponses à ses interrogations dans le projet 2020-2025 de la mention, qui résulte pour une très large part de ces réflexions.

Ainsi, à titre d'exemple,

- le parcours « *Entrepreneuriat et Management de projets innovants à distance* » procède de la prise de conscience de la nécessité de proposer un M2 à distance, comme débouché naturel du M1 (l'absence d'un tel M2 à distance est soulignée dans le bilan). Ce parcours désormais complet (M1-M2), devra en effet veiller à améliorer le taux de réussite des étudiants inscrits dans le M1, pour reprendre l'une des critiques formulées à l'occasion du bilan.

- le bilan mentionne une concurrence entre la mention Management Stratégique de la COMUE Université Paris Saclay et le parcours *Management Stratégique et Changement* (MSC) de l'Université de Versailles St Quentin. Cette concurrence n'existe plus pour la période 2020-2025, puisque ce parcours intègre la mention de Master Management Stratégique après vote favorable à l'unanimité des membres du conseil de perfectionnement de la mention Management Stratégique (en décembre 2018). Cette intégration concerne également le *Master of International Business* (MIB) porté par l'UVSQ, qui sera donc réalisé à compter de 2020 dans le cadre institutionnel de la mention de Master Management Stratégique de l'Université Paris-Saclay. Ceci fait de la mention de Master Management Stratégique de la COMUE le point d'entrée unique pour les candidats à des parcours de formation dans le domaine du management stratégique sur le plateau de Saclay.

Plus généralement, pour la période 2020-2025, c'est l'ensemble du projet de mention Management Stratégique qui a été conçu après une auto-évaluation sans concession. Les 8 parcours qui figurent dans le projet 2020-2025 visent ainsi à conjuguer, au niveau de la mention, les forces de l'ensemble des parties-prenantes et à pallier leurs faiblesses, telles qu'elles ont été parfaitement identifiées par les experts HCERES dans les bilans de chaque parcours.

Concrètement :

- Le **potentiel en recherche reconnu** dans le bilan de la mention de Master Management Stratégique aux parcours SMI et S&O (désormais *MiM*) viendra renforcer les parcours jugés plus fragiles en termes de taux d'encadrement par des E/C titulaires dans le bilan du parcours MSC de l'UVSQ. Cela peut permettre d'inciter davantage à la réalisation de thèses de Doctorat, comme cela est regretté dans le bilan du parcours MELS (désormais SLEM) de Paris-Sud.

- A l'inverse, **l'expérience en termes d'implication de professionnels de qualité et la proximité avec les entreprises** reconnue dans les bilans des parcours MSC de l'UVSQ ou MELS (désormais SLEM) de l'Université Paris-Sud bénéficieront de manière synergique aux autres parcours de la mention Management Stratégique, moins expérimentés de ce point de vue, notamment les parcours SMI et *Master in Management* (ex- S&O).

- Enfin, quatre des huit parcours du projet de mention Management Stratégique (2020-2025) affichent **une ambition de recrutement des étudiants à l'international prononcée**, dont attestent leurs intitulés : « *Stratégie et Management à l'international* » (SMI), « *Master of International Business* » (MIB), « *Master in Management* » (MiM, précédemment *Strategy & Organization*), « *Sport, Leisure and Event Management* (SLEM). Tous ces parcours ont vocation, à horizon 2025, à être réalisés dans leur intégralité sous forme d'enseignements à 100 % en langue anglaise.

Le **conseil de perfectionnement** de la mention, désormais élargi à l'ensemble des responsables impliqués dans les 8 parcours ainsi qu'aux responsables de licence (pour une bonne cohérence entre les niveaux L et M) est délibérément voulu comme la principale instance de gouvernance de la mention. Il se réunira à l'avenir deux fois par an (au lieu d'une fois par an sur la période précédente), pour mise en œuvre plus réactive des améliorations jugées souhaitables.

Sciences sociales

Nous remercions les évaluateurs pour le soin apporté à leur travail, et nous tenons à souligner que le centrage de cette évaluation sur l'auto-évaluation que nous avons conduite est particulièrement bienvenu. L'ensemble des recommandations et préconisations seront prises en compte ce qui souligne la réception fort positive du processus par les collègues.

Sociologie

Responsables de la mention et des parcours Sociologie du Master de l'Université Paris-Saclay, nous avons pris connaissance de l'ensemble des observations détaillées du département évaluation des formations de l'HCERES, rendues publiques le 24 avril 2019. Nous prenons bonne note des recommandations émises, dont plusieurs rejoignent des points déjà bien identifiés par nos équipes, et souhaitons formuler les commentaires suivants, relativement aux critiques formulées, d'une part en rappelant des éléments de contexte à nos yeux tout à fait essentiels, et d'autre part en soulignant les évolutions décidées collectivement, pour le bon fonctionnement de notre formation, depuis le dépôt du dossier auprès de l'HCERES.

1) Diversité de l'offre de formation de la mention Sociologie

Le rapport d'évaluation insiste à plusieurs reprises sur la diversité de l'offre de formation de la mention Sociologie, qui s'incarne dans ses 10 parcours de M2, et qui soulève, chez les évaluateurs, des interrogations quant à la lisibilité de la formation, à son degré d'intégration et à l'équilibre entre ses dimensions généraliste et spécialisée.

Ces critiques appellent à nos yeux trois séries de commentaires.

a) En premier lieu, il convient de rappeler le contexte de création de la mention Sociologie de l'Université Paris-Saclay. La nomenclature des intitulés de master a en effet joué un rôle déterminant dans la configuration qu'a prise la mention. L'existence d'un unique intitulé pour notre discipline (« Sociologie ») est en effet à l'origine du regroupement de l'ensemble des formations en sociologie dispensées dans nos différents établissements : ENSAE (aujourd'hui membre de l'IPP), ENS Paris-Saclay, Université d'Évry, Université Versailles Saint Quentin. Nous avons donc dû composer cette offre de formation nouvelle, à l'échelle de l'Université Paris-Saclay à partir de différentes données, notamment la coexistence de formations à vocation recherche et à finalité professionnelle, l'éloignement géographique des lieux d'enseignement, le fort ancrage territorial de certaines formations, notamment en apprentissage, et la grande diversité des thématiques enseignées.

Nous y avons toutes et tous vu une formidable opportunité à saisir pour à la fois maintenir des identités fortes et reconnues et faire évoluer ces formations, en encourageant les échanges et les circulations, en particulier entre grandes écoles et universités à l'image du parcours « Sociologie quantitative et démographie », co-porté par l'ENS, l'UVSQ et l'ENSAE dès sa création. La période évaluée (2015-2019) correspond ainsi à une période de construction de cette offre nouvelle, et devrait donc être évaluée comme un processus collectif,

qui demande nécessairement du temps – celui de l'interconnaissance, de l'échange, de la confrontation des points de vue et des intérêts, puis de la progressive mise en commun.

C'est cette dynamique de construction qui donne sens aux investissements réalisés par l'ensemble des responsables et des équipes pendant ces 5 années.

b) En deuxième lieu, et au regard même de cette histoire de la mention, nous souhaitons réaffirmer ici que la diversité de l'offre de formation est ouvertement revendiquée et assumée par l'ensemble des responsables de la mention et de ses parcours. En effet, elle reste absolument indispensable pour répondre aux aspirations et aux attentes d'un public étudiant aux profils et aux projets divers (orientation recherche, orientation enseignement supérieur, spécialisation professionnelle, dans différents domaines porteurs), ainsi qu'aux ancrages territoriaux spécifiques – à la fois en termes de recrutement à l'entrée et de débouchés professionnels. La diversité de l'offre est ainsi ce qui fait, à nos yeux, à la fois l'originalité et la force de la mention Sociologie.

Les quatre parcours proposés à l'Université d'Évry (Sciences de la production et des organisations, Images et société, Ingénierie de la formation professionnelle - qui va devenir Ingénierie de la formation professionnelle et de l'emploi - et Politiques des environnements urbains - qui va devenir Gouvernances des innovations sociales et environnemental du local au global) permettent par exemple de répondre à des projets d'étude spécialisés en sociologie du travail, en sociologie filmique et visuelle, en sociologie de la formation et de l'emploi et en sociologie des innovations et des territoires, ce qui donne à la fois une attractivité forte auprès des étudiants intéressés par ces spécialisations, une préparation à l'emploi correspondant à des projets divers et variés et débouchant sur une insertion professionnelle de qualité. Parallèlement, le socle de sociologie générale (en termes de concepts, de théories et de méthodologie) s'inscrit dans la continuité de la formation de la licence de sociologie et ouvre aux étudiants qui le souhaitent la possibilité de poursuivre en doctorat.

c) La mention ne se présente toutefois pas comme la simple juxtaposition de parcours étanches et localement situés, et – c'est le troisième commentaire que nous souhaitons apporter sur ce sujet – plusieurs évolutions ont été récemment introduites pour renforcer encore la cohérence d'ensemble et les circulations des étudiant.e.s entre les différents parcours proposés :

- Adoption d'une architecture par blocs d'enseignement commune à l'ensemble des parcours, pour les 4 semestres, qui renforce également la lisibilité de l'offre de formation ;
- Mutualisation d'UE, notamment au semestre 1, correspondant à une spécialisation progressive qui s'affirme au semestre 2 et se confirme aux semestres 3 et 4 ;
- Possibilité d'orientation vers un autre parcours dès le semestre 2, puis à l'entrée en M2 ;
- Possibilité, dès le M1, de suivre un cours par semestre dans un autre parcours, afin de favoriser la circulation entre les formations et entre les établissements ;
- Visibilité de l'ensemble des 10 parcours du master pour les étudiants de licence de nos trois établissements afin de leur permettre de choisir une orientation correspondant au mieux à leurs souhaits (goûts et projets professionnels) ;
- Adossement fort à la recherche, à travers l'inscription des séminaires de recherche des laboratoires partenaires dans l'offre de formation (notamment, mais pas exclusivement, aux semestres 3 et 4).

De ce fait, la diversité de l'offre de formation de la mention sociologie doit être lue avant tout en termes de complémentarité, dont la cohérence est assurée par une gouvernance commune et des échanges réguliers et constructifs entre les représentants des différents parcours et établissements. Nous avons construit cette cohérence et cette complémentarité au cours du dernier contrat et souhaitons que cette orientation et l'important travail qui l'a concrétisée soit mieux pris en compte par les évaluateurs.

2) Gouvernance de la mention Sociologie

Les évaluateurs de l'HCERES notent avec raison le retard pris dans la mise en place de certaines instances de gouvernance de la mention, son conseil de perfectionnement en particulier. Trois éléments l'expliquent. Le premier tient au fait que nous avons donné priorité au travail de rapprochement sur le fond et avons appris à travailler ensemble en le faisant, et en tenant en permanence compte des points de vue de l'ensemble des équipes des trois établissements. S'il n'y a pas eu de réunion du conseil de perfectionnement, nous avons en revanche organisé régulièrement dans chacun des établissements des rencontres entre les enseignants, les étudiants et les BIATSS des parcours du master afin que les représentants qui se retrouvent au niveau de la mention portent une parole collective et que les décisions communes soient régulièrement validées localement. Le deuxième élément explicatif est que les responsables de la mention, représentant les trois établissements, ont changé plusieurs fois ces dernières années, dans chacun des établissements (en raison de mutations, promotions ou congés). Si tout a été fait pour que les échanges soient assurés de façon continue entre les différents responsables, cette relative instabilité a, à certains moments, freiné le processus de mise en place des instances. Enfin, une période de transition est apparue nécessaire pour passer de conseils de perfectionnement localisés, au niveau des parcours, ayant pour certains un fonctionnement ancien, à un conseil de perfectionnement centralisé, au niveau de la mention.

Le souci d'une gouvernance collective de la mention a donc toujours animé les responsables et les équipes de la mention de Sociologie, dont nous tenons à souligner qu'ils ont dès le début travaillé en bonne intelligence et par une collaboration étroite, marquée par des rencontres et des échanges réguliers. La mise en place effective du conseil de perfectionnement, dont la liste des membres et les principes de fonctionnement sont désormais définis, va permettre de formaliser ces échanges, et de poursuivre ainsi, dans un cadre institutionnel stabilisé, le travail d'auto-évaluation et de réflexion engagé de longue date.

3) Adossement des formations à la recherche, dont poursuite en doctorat

L'adossement des formations à la recherche est fort dans chacun des trois établissements, où les parcours prennent directement appui sur les activités de recherche des laboratoires partenaires. A l'UEVE, à l'UVSQ, comme à l'ENS Paris-Saclay, chacun des parcours correspond ainsi à un axe (ou sous-axe) de recherche du laboratoire – Centre Pierre Naville (CPN), Printemps ou IDHES – et est sous la responsabilité d'un.e enseignant-chercheur membre du laboratoire. Les mémoires de recherche sont dirigés par des chercheurs ou enseignants-chercheurs membres des laboratoires et les étudiants sont informés et invités aux séminaires généraux des laboratoires. La Lettre du CPN publie désormais un compte-rendu des meilleurs mémoires de master (cf. Lettre n°3, octobre 2018). En outre, à l'UEVE, tous les parcours inscrivent le séminaire « Controverses sociologiques » dans leur maquette.

Le séminaire « Quantitativisme réflexif », organisé à l'IDHES, figure également dans la maquette de M2 du parcours SQD, au même titre que les séminaires de recherche du Printemps et du CREST (ENSAE).

Il est à noter également que les exigences scientifiques des mémoires de master professionnel sont élevées et s'orientent pour tous vers un mémoire de recherche scientifique, plus que vers un rapport de stage (exigences de méthodes, de terrain de recherche, de cadrage théorique, d'une bibliographie rigoureuse...).

Ces deux dernières années, 3 étudiant.e.s de master ont fait (ou font) un stage au sein du laboratoire CPN durant lequel ils travaillent leur projet de doctorat avec un.e EC pressenti.e pour être leur directeur de thèse. Les étudiant.e.s des parcours Sociologie contemporaine et Sociologie quantitative et démographie sont également régulièrement accueilli.e.s en stage au sein de l'IDHES à l'ENS Paris-Saclay. Sur la poursuite en doctorat, 12 des 22 doctorant.e.s actuellement inscrit.e.s au CPN ont un master de sociologie de l'Université Paris-Saclay et ils sont issus des 4 parcours de la mention sociologie offerts à Évry. À l'UVSQ, un cours spécifique d'épistémologie est suivi par les étudiants qui souhaitent poursuivre en doctorat. Le « jeune » parcours Sociologie quantitative et démographie, porté par l'ENS Paris-Saclay, l'UVSQ et l'ENSAE, a déjà conduit près de la moitié de ses étudiant.e.s vers une poursuite en thèse.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames et Messieurs les experts de l'HCERES, l'assurance de notre entière considération.

Sylvie RETAILLEAU
Présidente
Université Paris-Saclay



Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)