

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formations Économie, management et  
administration des organisations

Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Philippe Bance, Faruk Ülgen  
co-présidents

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

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

<sup>2</sup> 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 le champ de formations *Économie, management et administration des organisations* et les fiches d'évaluation des formations qui le composent.

- Licence Administration et échanges internationaux
- Licence Économie et gestion
- Licence professionnelle Assurance, banque, finance : chargé de clientèle
- Licence professionnelle Commerce et distribution
- Licence professionnelle E-commerce et marketing numérique
- Licence professionnelle Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire
- Licence professionnelle Management des processus logistiques
- Licence professionnelle Management et gestion des organisations
- Licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : contrôle de gestion
- Licence professionnelle Métiers de la GRH : assistant
- Licence professionnelle Métiers de l'entrepreneuriat
- Licence professionnelle Métiers de l'immobilier : transaction et commercialisation de biens immobiliers
- Licence professionnelle Métiers du commerce international
- Licence professionnelle Métiers du marketing opérationnel
- Licence professionnelle Technico-commercial
- Master Administration et échanges internationaux
- Master Contrôle de gestion et audit organisationnel
- Master Économie internationale
- Master Entrepreneuriat et management de projets
- Master Finance
- Master Gestion de patrimoine
- Master Gestion de production, logistique, achats
- Master Management
- Master Management et administration des entreprises
- Master Management et commerce international
- Master Management public
- Master Marketing, vente
- Master Monnaie, banque, finance, assurance
- Master STAPS : management du sport

## PRÉSENTATION

Le champ *Économie, management et administration des organisations (EMAO)* de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) regroupe 32 mentions évaluées dans ce rapport, qui se répartissent comme suit :

- Deux licences générales (Li) : *Économie et gestion (EG)*, rattachée à l'Unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion, et co-accréditée (CoAc) avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) ; *Administration et échanges internationaux (AEI)*, rattachée à l'UFR d'Administration et échanges internationaux.
- Treize licences professionnelles (LP), dont neuf sont CoAc avec l'UPEM. Trois mentions sont rattachées à l'Institut universitaire de technologie Créteil-Vitry (IUT CV) : *Métiers de l'immobilier transaction et commercialisation de biens immobiliers (MITC)*, *Marketing digital et management de la vente directe (MDMVP)* (jusqu'à-là appelée *Métiers du marketing opérationnel*), *Technico-commercial (TC)*, en CoAc. Huit mentions relèvent de l'IUT Sénart-Fontainebleau (IUT SF) : *E-commerce et marketing (E-CM)*, *Métiers de la gestion et de la comptabilité (MGC)*, et six en CoAc : *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire (GOESS)*, *Management des processus logistiques (MPL)*, *Management et gestion des organisations (MGO)*, *Métiers de l'entrepreneuriat (ME)*, *Métiers de la GRH (MGRH)*, *Métiers du commerce international (MCI)*. Deux LP sont co-portées par les deux IUT en CoAc : *Assurance, banque, finance (ABF)* et *Commerce et distribution (CD)*.
- Dix-sept masters, dont huit sont co-accrédités avec l'UPEM. Quatorze mentions sont rattachées à l'UFR de Sciences économiques et de gestion : *Comptabilité - contrôle - audit (CCA)*, CoAc ; *Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO)*, *Économie appliquée (EA)* CoAc ; *Économie internationale (Ei)*, CoAc ; *Entrepreneuriat et management de projets (EMP)* ; *Finance (F)*, CoAc ; *Gestion de patrimoine (GP)* ; *Gestion de production, logistique, achats (GPLA)* ; *Gestion des ressources humaines (GRH)*, CoAc ; *Management (M)*, CoAc ; *Management et administration des entreprises (MAE)* ; *Management public (MP)*, *Marketing, vente (MV)*, CoAc ; *Monnaie, banque, finance, assurance (MBFA)*. Deux autres mentions sont rattachées à l'UFR d'Administration et échanges internationaux : *Administration et échanges internationaux (AEI)* ; *Management et commerce international (MCI)*. Une dernière l'est à l'UFR de Sciences de l'éducation, sciences sociales - Sciences et techniques des activités physiques et sportives (SESS-STAPS) : *STAPS : Management du sport (MS)*, CoAc.

L'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel, adossé à l'UPEC (via l'UFR de Sciences économiques et de gestion) et à l'UPEM, est associé à la plupart des formations en gestion du champ tant au niveau licence que master. Avec également deux diplômes universitaires de technologie (DUT), deux diplômes d'université (DU) et un certificat universitaire (CU), le champ *EMAO* accueille, en 2017-2018, 8 313 étudiants, soit 26,6 % de l'ensemble de ceux qui sont en inscription principale à l'UPEC. Il prend principalement appui sur les laboratoires Équipe de recherche sur l'utilisation des données individuelles en lien avec la théorie économique (ÉRUDITE), Équipe d'accueil (EA) 437 en Sciences économiques et l'Institut de recherche en gestion (IRG), EA 2354 en Sciences de gestion.

## AVIS GLOBAL

Les licences et les masters du champ *EMAO* couvrent une large palette de l'offre de formation du sous-domaine *Économie-gestion*. Dans le contexte très concurrentiel de la région parisienne en matière d'enseignement universitaire, les formations de ce champ ont su se différencier dans leurs contenus et globalement répondre aux attentes des acteurs territoriaux, notamment des étudiants et des acteurs socio-économiques, avec des cursus correspondant bien aux débouchés professionnels visés. L'attractivité des formations du champ est ainsi généralement bonne voire excellente et assortie d'une forte sélectivité du recrutement des étudiants. La réussite des étudiants est généralement satisfaisante. La volonté d'adaptation des formations est également réelle. Les dispositifs de pilotage et de professionnalisation mis en œuvre sont d'autant plus performants que les équipes de formation sont en général équilibrées et se réunissent de manière régulière. La plupart des LP connaissent toutefois un déficit d'enseignants-chercheurs impliqués dans les formations. La professionnalisation en LP et en master est graduelle, permettant l'acquisition des connaissances fondamentales puis leur transposition progressive au monde de l'entreprise, ce qui assure dans l'ensemble un fort taux d'insertion même si ce taux peut varier de façon notable d'une formation à une autre. Les formations du champ sont largement ouvertes à des contrats d'apprentissage, effectivement mis en place par un nombre important de parcours. Dans les LP, les dispositifs de validation des acquis de l'expérience ou professionnels et personnels (VAE/VAPP) sont souvent présents avec des initiatives intéressantes pour certaines licences consistant à offrir une démarche VAE collective au sein d'un groupe de grande distribution. C'est trop peu le cas en master. À l'international, le déploiement de doubles diplômes,

d'enseignements en langue anglaise, de certifications et des mobilités, montre également une large ouverture en master tandis que les formations en licence gagneraient en attractivité si elles pouvaient davantage exploiter les possibilités d'internationalisation. Des disparités existent au sein de l'offre de formation avec des hétérogénéités dans les pratiques et le renseignement des dossiers et avec les cloisonnements qui apparaissent à différents niveaux (entre parcours, mentions et institutions dans le cadre des co-accréditations entre l'UPEC et l'UPEM) qui appellent le renforcement de la politique d'établissement.

Le pilotage de l'offre de formation de l'UPEC est le produit de stratégies conduites au sein des composantes et est assuré par les structures en place, à savoir les conseils des composantes et la Commission formation et vie universitaire (CFVU). Comme l'indique le dossier champ de l'établissement, la politique de formation est confiée aux composantes de l'Université qui y déploient des stratégies propres, contribuant ainsi à la dynamique du champ *EMAO*. Cette logique a en effet permis à l'UPEC de déployer de manière réactive des formations adaptées à leur environnement. Cela interroge cependant sur la capacité de pilotage stratégique de l'UPEC en matière d'offre de formation. C'est d'autant plus vrai que la politique de l'établissement a connu des ruptures durant le dernier contrat. Après s'être engagée dans une politique de fusion avec l'UPEM qui s'est traduite par le déploiement de nombreuses co-accréditations de masters avec cet établissement, l'UPEC y a renoncé. Cela peut expliquer en partie le cloisonnement des formations observé en ce qui concerne notamment les masters co-accrédités. Cela conduit par ailleurs à mettre en exergue l'utilité de conduire une politique d'établissement qui permette de remédier à ce cloisonnement et de faire bénéficier de manière transverse des atouts de certains dispositifs ou d'outils déployés par les composantes de l'établissement.

Le champ de formation *EMAO* s'assimile largement à celui d'un sous-domaine *Économie-gestion* de l'UPEC, constitué pour partie avec l'UPEM via les formations co-accréditées. Les stratégies propres des composantes et, comme l'indique ici encore le dossier champ, la grande liberté confiée aux acteurs locaux, ont fait qu'il n'existe pas au niveau de l'établissement, par-delà les instances élues de l'Université, d'organes qui veillent de manière suffisante à la structuration ou au pilotage du champ de formation, ni à l'ensemble des formations relevant des disciplines d'économie ou de gestion. Si des politiques génériques, par exemple, en faveur de l'innovation pédagogique, du financement de la recherche ou du développement international, ont bien été menées par l'établissement, elles n'ont pas permis pour l'heure de réduire sensiblement le cloisonnement interne du champ, ou entre mentions, pour en renforcer la cohérence.

Comme en est apparemment conscient l'établissement dans son dossier champ, il s'avère opportun de chercher à mieux coordonner les stratégies de composantes. Le développement de la stratégie propre des différents campus est à cet égard envisageable, comme par exemple dans le déploiement d'options transversales, de réorientations et d'une rationalisation de l'offre de formation. Il serait utile plus largement de mettre en commun les bonnes pratiques à l'œuvre dans les différents campus et formations, pour susciter leur généralisation dans une démarche de benchmarking. Cela pourrait améliorer de manière significative le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, pour lequel l'IAE Gustave Eiffel a mis en place des outils performants, et que l'on pourrait chercher à transposer à l'ensemble des formations. On pourrait également prendre efficacement appui sur ces outils en généralisant des conseils de perfectionnement constitués dans les règles de l'art et impliqués dans une démarche d'amélioration progressive des formations. Enfin, pour résorber les cloisonnements institutionnels inter-établissements, l'adoption d'une politique commune de l'UPEC et de l'UPEM s'avérerait utile, en particulier pour veiller à ce que toutes les co-accréditations soient effectives.

## ANALYSE DÉTAILLÉE

L'ensemble du champ constitue une offre complète en licence et en master, aux objectifs généralement clairement identifiés dans les mentions tant sur les plans scientifiques que professionnels. Les métiers sont bien définis et les contenus de cours correspondent globalement aux objectifs visés. La forte représentation des apprentis dans la plupart des mentions reflète l'adéquation aux emplois.

Les métiers visés, les compétences et les connaissances sont présentés de façon claire et satisfaisante dans les dossiers. C'est le cas aussi du contenu des enseignements et des intitulés des unités d'enseignement (UE) des formations qui apparaissent en cohérence avec les objectifs exposés. De manière générale, les finalités de chacune des formations, que ce soit en termes de poursuite d'études (en master et en licence) ou de débouchés professionnels (principalement dans les parcours qui affichent un objectif d'insertion professionnelle dès l'obtention du diplôme), sont clairement exposées. Les compétences visées et le contenu des enseignements sont cohérents avec ces objectifs et adaptés aux débouchés professionnels visés. On notera néanmoins que dans la licence *AEI*, la grande diversité des options et des parcours proposés peut brouiller la lisibilité des objectifs de la formation. De même, les liens entre la formation et certains débouchés proposés par le master *AEI* n'apparaissent pas dans le dossier. Dans certaines LP (*CD* et *MPL*) et masters (*F* et *GP*) la distinction entre les différents parcours proposés où les UE manquent parfois de clarté tandis que le

dossier du master *EMP* paraît insuffisamment renseigné. On remarquera que les mentions *MP* et *M* présentent des points communs notamment sur un de leurs parcours respectifs. Par ailleurs, dans le cas de la LP *MGC*, les objectifs sont sans doute un peu trop ambitieux. Pour la LP *MITC*, certains des métiers indiqués ne correspondent pas à l'intitulé du diplôme. Il convient de préciser aussi que les liens entre la formation et certains débouchés proposés par le master *AEI* n'apparaissent pas dans le dossier. Si les masters ont tous une visée professionnelle, il est regrettable encore que les possibilités de poursuite en doctorat ne soient souvent mentionnées que marginalement.

Pour l'international, ont été déployés des doubles diplômes. Pour les masters concernés, la dimension internationale est clairement établie (avec par exemple un parcours dédié comme au sein du master *MAE*) et se traduit par des conventions ou des partenariats avec des organisations et universités étrangères tandis qu'au niveau licence, la LP *MCI* est la seule à proposer une délocalisation à l'étranger (Vietnam) qui apparaît cohérente avec les objectifs de la formation concernée. Bien que pouvant générer des économies d'échelle, une extension de cette délocalisation aux autres formations du champ est difficile à envisager, compte-tenu de la dimension fortement locale ou nationale des compétences et des métiers visés par ces dernières.

L'offre de formation du champ *EMAO* couvrant un large périmètre de licences et de masters en *Économie-gestion*, dans une région, l'Île-de-France, où existe une très forte concentration de formations universitaires, la concurrence est grande. Le positionnement du champ est dès lors essentiellement infra régional. Les licences générales se positionnent de manière originale en comparaison de l'offre régionale. La licence *EG* de l'*UPEC*, co-accréditée avec l'*UPEM*, bénéficie d'une bonne lisibilité, comme en témoignent les statistiques de vœux et les taux de pression, grâce en particulier à une politique volontariste de partenariat avec les lycées de l'Est francilien, malgré un foisonnement des licences dans le même domaine en Île-de-France. Les LP s'intègrent bien dans le dispositif général des formations en contribuant à l'amélioration de l'employabilité des titulaires d'un BAC+2 (en particulier les DUT et les brevets de techniciens supérieurs (BTS) tertiaires) et de leur insertion sur le marché du travail. Il n'existe pas en master de réelle concurrence directe des formations intra-établissement ou avec l'*UPEM* par le rôle transverse que joue l'*IAE* Gustave Eiffel, et par la mise en œuvre de multiples co-accréditations qui, bien que pouvant parfois poser des problèmes de cohésion (masters *F*, *MV* et *STAPS*), permet de veiller à une bonne articulation générale entre les formations. De plus, le besoin de différencier le contenu des formations peut être un facteur stimulant, comme le montrent les exemples des masters *Ei* et *MV* fortement concurrencés au niveau régional. La concurrence peut également susciter un renforcement des partenariats avec les acteurs industriels et économiques, créateurs de valeur ajoutée, comme pour le master *GPLA*. En revanche, le positionnement sur le plan national (qui peut s'avérer particulièrement pertinent pour certaines licences très spécifiques, comme la LP *GOESS*), n'est pas toujours explicité. La coopération et le recouvrement avec d'autres champs sont faibles, hormis pour les mentions de master *MAE*, pour des raisons naturelles de double compétence dans la formation des étudiants, et *GP*, en raison des aspects juridiques des métiers. Le positionnement au niveau international n'est évoqué que pour le master *AEI* mais sans grandes précisions sur les partenariats et le détail des diplômes conjoints à Taïwan et à Laval.

De façon générale, les licences et les LP n'ont pas de forts liens avec la recherche et se positionnent de manière hétérogène les unes par rapport aux autres. La licence *AEI* n'a pas pour objectif de former les étudiants à la recherche et met l'accent sur l'intervention des professionnels dans la formation alors que dans la licence *EG*, les enseignements sont essentiellement réalisés par des enseignants-chercheurs affiliés à quatre centres de recherche (ÉRUDITE, en économie ; IRG, en gestion ; Laboratoire d'algorithmique, complexité et logique (LACL), en informatique ; et Laboratoire d'analyse et de mathématiques appliquées (LAMA), en mathématiques), ce qui constitue un adossement solide à la recherche. Pour les LP, aux objectifs affirmés de professionnalisation et d'insertion à court terme, les liens avec les laboratoires de recherche sont plus ténus et se limitent souvent à la faible présence d'enseignants-chercheurs dans certaines équipes pédagogiques. Ces licences développent plutôt des partenariats avec le monde professionnel, entreprises et institutions relevant de leurs secteurs d'activité respectifs. Toutefois, la convention signée en 2017 entre l'*IAE* Gustave Eiffel-*UPEC* et l'*UPEM* pourrait contribuer à renforcer la qualité et la visibilité des activités de recherche et d'enseignement supérieur dans les formations à des métiers liés aux sciences de gestion. Pour la LP *MGRH*, le lien avec la recherche scientifique en gestion constitue un atout avec un professeur rattaché au Laboratoire interdisciplinaire d'étude du politique Hannah Arendt (LIPHA), quatre enseignants-chercheurs affiliés à l'IRG et un membre de l'équipe pédagogique rédacteur en chef adjoint d'une revue scientifique. De même, dans la LP *MGO*, le lien avec la recherche offre un atout avec un professeur des universités rattaché au LIPHA, un maître de conférences et deux professeurs associés à l'IRG, au sein de la thématique « *Innovations, transformations et résistances organisationnelles et sociétales* ». En ce qui concerne les masters, les liens avec les laboratoires et écoles doctorales sont mentionnés dans les dossiers. Les deux laboratoires d'économie (ÉRUDITE) et de gestion (IRG) représentent l'essentiel des appuis aux masters. La situation est cependant diversifiée quant à l'ancrage recherche. Il faut distinguer les formations dont les contenus sont directement corrélés aux axes des deux laboratoires et celles qui en sont plus éloignées, soit du fait d'un plus grand éloignement de leurs axes, soit du fait que les responsables du diplôme ont des orientations de recherche différentes du contenu du diplôme. Dans le premier cas, on peut citer les masters *MAE* (du fait de la double compétence apportée par le diplôme) et *MP*, dans le second cas *CGAO*. Certaines mentions sont clairement

liées à d'autres laboratoires (MCI) ou les dossiers les citent sans que le lien soit très explicite (MS). Pour les poursuites en thèse, on peut regretter que les mentions *F* et *GP* ne possèdent pas d'UE dédiées et que les mentions *MP* et *AEI* ne fournissent pas d'informations sur cet aspect.

Les liens entretenus avec les réseaux professionnels et institutionnels sont nombreux et participent à l'animation globale des formations. Les formations sont bien ancrées dans leur environnement socio-économique notamment par le nombre élevé d'étudiants en apprentissage. Beaucoup d'entreprises recrutent des étudiants en apprentissage en fonction des spécialisations visées et les nombreux intervenants extérieurs renforcent ces liens. La situation est cependant ici encore très différenciée selon les mentions. Dans les LP, de nombreux partenariats sont conventionnés d'une part avec des associations et des organisations publiques, d'autre part avec les associations professionnelles : Association Lab Ressources humaines (Lab RH), Groupement des acteurs et responsables de la formation (GARF), Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) Île-de-France, Maison de l'emploi de Sénart, Association Sénart Val de Seine, Réseau « Entreprendre » de Seine-et-Marne et du Val-de-Marne, France active, Fédération française de la franchise, Banque publique d'investissement (BPI), BRED Banque populaire, mais aussi avec les branches professionnelles, comme avec l'ordre des experts-comptables et des établissements de formation publics (Centre de formation des apprentis (CFA) Sup 2000 et Groupement d'établissements publics d'enseignement (GRETA)) et privé (École de l'expertise comptable et de l'audit - ENOES). Certaines mentions de master (*EI*, *F*, *GPLA*, *M*, *MV* ou *CGAO*) ont des liens institutionnels forts avec de nombreux partenaires de leur domaine, comme avec l'association professionnelle des Directeurs financiers de contrôle de gestion (DFCG). La mention *MS* signale la recherche de conventions avec les fédérations sportives. Cependant, pour beaucoup d'autres formations en master, les liens viennent essentiellement des enseignants extérieurs et de l'apprentissage. Ainsi, le master *EMP* ne présente pas de partenariat spécifique actuel avec des acteurs de l'entrepreneuriat et les dossiers des masters *AEI* et *MCI* ne donnent pas de renseignements à ce sujet. Si la mention *GRH* a développé des partenariats formalisés pertinents par convention, l'existence de conventions est parfois mal indiquée (master *AEI*) et celles-ci sont globalement trop peu nombreuses pour les masters du champ *EMAO*.

En ce qui concerne l'internationalisation des formations du champ *EMAO*, une forte hétérogénéité des orientations peut être soulignée. Dans la licence *EG*, une option internationale a été créée dans l'un des parcours afin d'encourager la mobilité sortante des étudiants, ce qui est destiné à devenir à terme un parcours à part entière. Les efforts menés pour la création d'un double diplôme avec une Université partenaire irlandaise sont également à souligner. La licence *AEI* offre aussi différentes modalités d'ouverture à l'international (stages, séjours, échanges) et de nombreux partenariats avec des établissements étrangers. De même, les masters profilés pour l'international ont logiquement développé des partenariats avec des universités étrangères ; la coopération est renforcée par des doubles diplomations (sauf pour le master *AEI*), le développement d'accords Erasmus, des mobilités étudiantes entrantes et sortantes (hormis pour *MCI*), voire de mobilités enseignantes. D'autres masters bénéficient des accords de partenariat de l'IAE Gustave Eiffel avec des institutions étrangères (*GPLA* et *MS*) assortis de mobilités étudiantes entrantes et sortantes pour *F* et *GP*. Alors que pour nombre d'entre eux, des dispositifs de mobilité et d'internationalisation sont indiqués dans le dossier, la plupart des LP et certains masters en alternance (*M* et *GRH*) connaissent une faiblesse dans ce domaine et pourraient gagner en attractivité et en visibilité en misant davantage sur l'internationalisation, en donnant par exemple plus de place à des enseignements en anglais et en encourageant la mobilité des étudiants. Les données quantitatives mériteraient cependant souvent d'être plus conséquentes et tout particulièrement pour les mentions de master où elles sont connues via la certification Qualicert.

L'organisation pédagogique des LP et des masters est claire et lisible. Néanmoins, la structuration des licences apparaît quelque peu complexe, ce qui peut rendre la lecture difficile pour les étudiants. La spécialisation progressive est bien présente pour les deux licences, que ce soit au niveau des parcours ou des enseignements. Elle se concrétise par les deux premières années en tronc commun vers les parcours de troisième année de licence (L3). Concernant les LP, la structuration des formations proposées apparaît cohérente avec les objectifs d'insertion professionnelle. Les modalités d'enseignement sont relativement classiques pour les licences. Et, comme on peut l'attendre des LP, l'alternance et la formation continue y sont encouragées. En master, les cursus se déroulent sur deux années et se décomposent classiquement en quatre semestres d'enseignement alternant cours magistraux et travaux dirigés. La spécialisation est progressive. Il existe en effet le plus souvent en première année de master (M1) un tronc commun avec des cours optionnels permettant aux étudiants de s'orienter vers la deuxième année de master (M2). Les formations proposent en M2 une plus grande latitude dans l'emploi du temps et apparaissent ainsi adaptées au public ciblé en permettant la prise en compte des situations particulières de certains étudiants (stagiaires, apprentis, de formation continue, etc.), grâce à des parcours bien identifiés offrant des enseignements en adéquation avec les métiers ciblés et prenant en compte la situation des structures d'accueil. Cependant, dans les cas où la formation est offerte à la fois à l'UPEC et à l'UPEM, la coordination pédagogique n'est pas optimale (comme pour les masters *CCA*, *MS* et *MV*). En LP, les dispositifs de VAE - VAPP sont souvent présents (sauf pour *E-CM*). Certaines formations proposent d'ailleurs des dispositifs spécifiques d'accompagnement des candidats. Par contre, les effectifs concernés ne sont pas systématiquement indiqués. Certaines LP (*CD*)

proposent des initiatives intéressantes avec une démarche de VAE collective au sein du groupe Auchan. Toutefois, dans nombre de masters, ces dispositifs de VAE ou VAPP, lorsqu'ils sont décrits, ne sont pas largement utilisés.

Les formations préparent majoritairement très bien à la professionnalisation de leurs étudiants. Pour les LP, la place de la professionnalisation est très satisfaisante avec une forte représentation des intervenants extérieurs, le développement de jeux d'entreprise, la réalisation d'études de cas ou encore de projets collectifs. Cependant, dans deux des 13 LP, la formation en apprentissage, ou par contrat de professionnalisation, n'est pas proposée. Il est à souligner que les deux licences incluent dans la majorité des parcours un dispositif de stage obligatoire en L3. Les masters proposent pour la plupart d'entre eux des stages en M1 et en M2. Cependant, pour les masters *EI*, *MAE* et *M*, un des deux stages n'est que facultatif et, pour *MP*, il n'y a pas de stage du tout, la formation mettant l'accent sur l'accueil des étudiants en formation continue. Dans quelques cas (*GP* et *MP*), un projet complète la professionnalisation. La voie de l'alternance sous contrat est offerte dans une majorité de masters, ce qui est une réelle valeur ajoutée pour les apprenants en termes d'acquisition des compétences du métier. Les étudiants en formation classique ont l'obligation d'effectuer des stages d'au minimum quatre mois en milieu professionnel. Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont versées dans tous les dossiers sauf pour le master *F* ; elles sont satisfaisantes, même si certaines pourraient être plus détaillées (*MAE* et *CGAO*) ou améliorées (*MP*). Des certifications professionnelles sont parfois proposées (dans le domaine bancaire) au sein des formations de M2 afin de donner davantage d'atouts aux futurs diplômés quant à leur insertion sur le marché du travail. Les projets et les stages, qu'ils soient obligatoires ou facultatifs, sont accompagnés a priori et a posteriori par des encadrants issus de l'Université et du monde professionnel. La structure universitaire joue ainsi parfaitement son rôle de facilitateur vers le monde du travail.

La place de la recherche en master se traduit, le plus souvent, par un cours de méthodologie ou d'initiation à la recherche, la réalisation d'un mémoire en M2 et une part plus importante des enseignements assurés par des enseignants-chercheurs par rapport aux professionnels vacataires (sauf pour le master *AEI*). Certains modules d'initiation à la recherche documentaire sont également mis en avant, parfois en appui de la rédaction des mémoires, souvent en tant qu'outils indispensables à la professionnalisation des étudiants.

Comme dans tous les établissements d'enseignement, les formations du champ disposent d'un espace numérique de travail (ENT) comprenant des outils classiques (messagerie personnelle, cours en ligne, espaces dédiés au dépôt de certains travaux, etc.). La place du numérique et des pédagogies innovantes est très variable selon les formations et les pratiques sont hétérogènes. Alors que certaines formations proposent des dispositifs pédagogiques originaux (exemples : séminaire Intensif de négociation commerciale pour la LP *TC*, obligation de suivre certains *Massive open online courses* (MOOC), création d'un *Escape game* au sein de la LP *GOESS*), pour beaucoup l'approche reste relativement traditionnelle (utilisation de l'environnement numérique de travail et mise en place d'une plateforme de cours en ligne). Le numérique est davantage développé dans certains masters à l'aide de logiciels métiers, facilitant l'insertion professionnelle des étudiants pour *MAE*, pour *F* et *GP* par une plateforme de e-learning de la Société française des analystes financiers (SFAF) mise à la disposition des étudiants qui doivent valider la certification de l'Autorité des marchés financiers (AMF), ou encore pour un parcours du master *M*, qui du fait de son organisation même en e-learning, déploie de nombreux dispositifs numériques : classe virtuelle, outils collaboratifs, plateforme de formation ouverte à distance (FOAD). La mobilité étudiante est très peu développée mais s'avère difficile à mettre en place avec l'alternance, présente dans la plupart des LP. En master *EA*, l'innovation pédagogique est importante à l'appui de jeux d'entreprises et de simulations de stratégies marketing. Pour l'ouverture internationale, on peut regretter qu'un petit nombre de licences propose des enseignements en langue anglaise. On note cependant des pratiques et initiatives tout à fait pertinentes. Par exemple, nombre de licences offrent la possibilité de préparer le *Test of English for international communication* (TOEIC). De même, il existe un parcours *Management international* en licence *EG* avec la possibilité d'étudier une langue rare (arabe, chinois). La LP *MCI* prévoit la mise en place de projets collectifs et la licence *GOESS* des missions à dimension internationale. En master, la place de l'international dans l'organisation pédagogique est généralement satisfaisante bien que l'alternance, souvent proposée, ne la facilite généralement pas. Elle se décline sous différents aspects : les formations accordent fréquemment une très large place aux enseignements en anglais (qui concernent parfois la quasi-totalité des cours) ; des possibilités existent de pratiquer d'autres langues via certains enseignements ou plateformes en ligne ; les stages à l'étranger sont bien présents ; des certifications linguistiques (telles le TOEIC, *Test of English as a foreign language* (TOEFL)) sont offertes. Le master *EI* se distingue par ses cours uniquement dispensés en anglais, ses doubles diplômes et ses échanges d'étudiants importants. Il en est de même de parcours du master *MAE* (avec des stages ou semestres à l'étranger en M1, l'accueil très important d'étudiants internationaux ou une équipe pédagogique largement composée d'enseignants étrangers).

Les équipes pédagogiques sont généralement bien identifiées et diversifiées (pluridisciplinaires) et cohérentes vis-à-vis des objectifs des formations proposées. Elles sont constituées classiquement d'enseignants-chercheurs, d'enseignants du second degré, d'enseignants contractuels et de vacataires recrutés en fonction

de leurs compétences ou de professeurs associés (PAST). Les responsabilités pédagogiques sont bien décrites et les réunions sont régulières. En LP, les formations manquent cependant souvent d'enseignants-chercheurs et leur pilotage fait intervenir principalement des professionnels non académiques et des PAST. En master, les responsabilités dans le pilotage sont généralement bien identifiées mais on peut ponctuellement en regretter l'absence à l'échelle de la mention (master M). Des progrès restent également à réaliser en matière de pilotage pour MP et celui de MV semble complexe avec le nombre limité d'enseignants et de personnels administratifs dédiés à la mention et le cloisonnement des deux sites du diplôme. Le master GP pourrait également compter un juriste permanent et EMP une proportion d'enseignants-chercheurs beaucoup plus conséquente (comme aussi en MV). On a parfois trop peu d'informations sur les profils professionnels (pour notamment EI, AEI et GPLA), ce qui empêche d'évaluer la pertinence de la mobilisation de leurs compétences ; et on ne connaît pas pour certaines formations la part précise des professionnels dans le volume horaire enseigné.

Les LP bénéficient pour leur pilotage de partenariats avec des CFA. Par exemple, pour la LP CD, le pilotage est réalisé, en partenariat avec le CFA Sup 2000, par une équipe de responsables de formation (un à l'IUT de Créteil-Vitry, quatre à l'IUT Sénart-Fontainebleau) qui enseignent également sur le site du groupe dont ils ont la charge. Les dossiers font généralement référence à l'existence de conseils de perfectionnement. Pour deux masters (MCI et AEI), ils n'ont cependant été mis en place qu'à la rentrée 2018. On peut surtout regretter qu'une minorité seulement des masters (notamment CCA, CGAO, M, MBFA, MCI et MV) apportent les éléments informatifs qui montrent que le conseil de perfectionnement est composé et agit conformément aux attendus.

Pour la plupart des formations, les modalités de contrôle des connaissances ainsi que le fonctionnement des jurys sont clairement établis, connus des étudiants et conformes aux attentes. Bien que, dans certaines licences, le suivi de l'acquisition des compétences soit explicité dans le livret d'accueil remis au départ aux étudiants admis dans les formations, les dossiers ne fournissent pas régulièrement d'informations sur d'éventuelles passerelles vers d'autres formations. En LP, l'approche par compétences est précisée et intégrée, notamment par les responsables formés au dispositif du portefeuille d'expérience et de compétences (PEC). Toutefois aucun supplément au diplôme n'est fourni. En master, les modalités d'évaluation et d'acquisition des crédits européens sont parfaitement portées à la connaissance des étudiants (réunion de rentrée, distribution de livrets et publication en ligne sur le site Internet de l'UFR et de l'IAE). Les jurys se réunissent à l'issue de chaque semestre et comprennent l'ensemble des enseignants, y compris les intervenants extérieurs. Les compétences, notamment transversales, que les étudiants doivent acquérir sont détaillées dans le livret remis en début d'année mais aussi au moment de la réunion de rentrée. Les modalités de suivi de l'acquisition des compétences et des connaissances sont clairement précisées dans les dossiers, sauf pour les masters MP et MCI, ce dernier n'ayant a priori pas encore développé d'approche par compétences. Les formations en apprentissage sont à cet égard les plus encadrées, le suivi du maître d'apprentissage conjointement à celui du tuteur pédagogique y permettant un bon suivi des progrès effectués tant en théorie qu'en pratique. L'utilisation des rapports de stage et mémoires comme marqueurs d'acquisition des compétences est tout à fait pertinente. Les évaluations des enseignements ne semblent cependant organisées systématiquement que dans la moitié des formations, ce qui laisse une bonne marge de progression. Peu de masters du champ (tel le master AEI) semblent utiliser le PEC qui permettrait une réelle évaluation des compétences acquises par les étudiants pendant leur cursus. Dans la majorité des masters, les fiches RNCP décrivent clairement les compétences visées par les formations, alors que c'est loin d'être le cas pour les suppléments au diplôme. Les étudiants sont bien informés des modalités de recrutement et d'évaluation qui sont classiques. Une large majorité des formations ne précise cependant pas si le diplôme est délivré via la VAE.

Globalement, en licence, les modalités de recrutement sont bien décrites : promotion de la formation, analyse des dossiers, entretiens individuels et épreuves écrites de recrutement, recensement des besoins des entreprises et mises en contact étudiants-entreprises par le CFA et les divers responsables administratifs et pédagogiques. Les modalités de recrutement en licence et master sont rigoureuses, tout particulièrement dans les formations rattachées à l'IAE. À l'exception du master MAE qui précise l'existence de plusieurs passerelles entre le M1 et les M2, on ne dispose malheureusement que de peu d'informations sur l'organisation d'un tel dispositif d'orientation des étudiants. Cependant, si certaines formations proposent un suivi personnalisé des étudiants par les responsables pédagogiques ou via les délégués étudiants, toutes ne le font pas explicitement, ce qui pourrait être amélioré. Les publics aux contraintes particulières (ex. : sportifs de haut niveau, personnes en situation de handicap) semblent accueillis sans difficulté.

Les effectifs évoluent de façon hétérogène dans les différentes licences. Les licences sont attractives ; AEI connaît une stabilité de ses effectifs tandis qu'en EG voit les siens progresser sur la période 2013-2017 en première année de licence (L1) et deuxième année (L2) mais accuse une baisse en L3 avec des taux de réussite de 50 % en L1, contre plus de 80 % en L2 et L3. Concernant les LP, l'attractivité est satisfaisante mais contrastée. Une formation (ABF) accueille plus d'une cinquantaine d'étudiants ; d'autres n'en accueillent qu'une dizaine (MDMVP et MGO). Les taux de sélection vont de 25 % (MGC) à 10 % (ABF et MPL). Dans

certaines formations, les effectifs et les dossiers de candidature s'effritent ; dans d'autres, ils progressent ou se stabilisent ; les taux d'abandon sont rarement renseignés, mais les taux de réussite sont élevés (70 % à 100 % selon les diplômes et les années). La plupart des masters ont bien documenté le suivi des effectifs (en particulier *GPLA*, *CGAO*, *GPLA*, *MBFA* et *MAE*), ce qui permet d'apprécier leur dynamique. Ce suivi est cependant insuffisant pour d'autres. L'attractivité du champ *EMAO* est donc globalement bonne mais variable selon les masters. Elle peut être caractérisée par : un nombre élevé de candidats, accompagné d'une grande sélectivité du recrutement, ce qui est le plus fréquemment le cas ; des effectifs importants mais variables d'une année sur l'autre suivant les parcours (masters *F* et *MBFA*) ; une baisse régulière des effectifs, sans élément d'explication à ce sujet (master *MS*) ; de faibles effectifs (masters *EA* et *MP*). On peut également regretter l'absence de données dans certains dossiers sur l'origine des candidats (cursus, établissement antérieur, origine géographique, etc.) et les modalités de sélection des candidats, ainsi que sur la répartition des effectifs en fonction du statut des inscrits (formation initiale classique (FI), en apprentissage (FA) ou continue (FC)). Les modalités d'accès pour les FI, FA et FC sont cependant bien renseignées pour les parcours concernés mais il manque parfois des informations sur les modalités précises de sélectivité en M1. Les formations à vocation internationale bénéficient de nombreuses candidatures étrangères. Lorsqu'ils sont mentionnés, les taux de réussite sont globalement satisfaisants, entre 90 et 100 %, et stables, à quelques exceptions (masters *MS* et *EA*). Les taux de réussite peuvent cependant varier en fonction des parcours des masters. Des données sur l'évolution des effectifs de l'ensemble des masters seraient appréciables pour disposer à l'échelle de l'établissement d'outils d'analyse agrégée sur les dernières années.

Bien souvent non précisé dans certains dossiers, le suivi des étudiants en termes d'insertion et de poursuite d'études est effectué par les services centraux de l'Université. Les responsables des LP l'indiquant réalisent généralement en plus un questionnaire d'insertion sur une période plus courte. Lorsqu'ils sont précisés, les taux de réponses sont d'environ 50 %. La qualité des enquêtes d'insertion est minimale dans certains diplômes où elles sont non renseignées dans le dossier ou non exploitées. Le nombre, la périodicité, la mise en œuvre et l'utilisation des enquêtes d'insertion sont exemplaires pour les LP *ABF*, *MITC*, *MPL*, *TC*, *MGC* et *CG*. Une majorité de formations de master bénéficie des outils de suivi du devenir des diplômés de l'Observatoire de la qualité et de l'insertion professionnelle (OQIP), géré par la cellule qualité de l'IAE Gustave Eiffel. L'UPEC fournit également un outil de suivi qui, au regard des informations versées au dossier, apporte de moindres informations. L'OQIP mène une enquête annuelle à 9 et 12 mois en utilisant un logiciel de sondage en ligne et permet de recenser, entre autres, le statut des diplômés et du contrat de travail le cas échéant, et les taux de réponse sont globalement bons pour les formations qui en bénéficient. Le master *CGAO* est doté d'un bilan à cet effet particulièrement riche, eu égard à d'autres formations disposant pourtant du même outil. Le suivi des diplômés pour les autres formations est très perfectible. Les taux de réponse, lorsqu'ils sont renseignés, y sont souvent insuffisants pour permettre de foncièrement apprécier la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés. Des efforts substantiels pourraient y être menés pour améliorer la qualité des données, notamment en faisant profiter l'ensemble des formations de l'utilisation des outils de l'IAE Gustave Eiffel ou en s'appuyant plus largement sur les associations d'anciens étudiants.

Les licences ne renseignent pas sur l'insertion professionnelle. En LP, les taux de diplômés en emploi sont satisfaisants dans la plupart (environ 60 %), sauf en *MGC* (13 à 27 % selon les années, les masters en apprentissage formant au métier de contrôleur de gestion recrutent les étudiants sortant de cette formation). Dans les LP *ABF*, *MITC* et *MCI*, ce taux diminue. La durée moyenne de recherche d'emploi n'est pas renseignée. Pour *MGRH*, le taux d'insertion avant six mois, et pour *TC*, le taux d'insertion direct à l'obtention du diplôme, sont excellents (respectivement de 70 % et 50-90 %) ; en *GOESS*, seuls un à trois étudiants sur une vingtaine sont en recherche d'emploi après six mois. En dehors de la LP *MGC*, les insertions professionnelles, lorsqu'elles sont renseignées, sont en adéquation avec les objectifs affichés du champ de formation. De la même façon, dans les masters, globalement, pour les formations dotées d'une information de qualité, le taux d'insertion à 12 mois est élevé, de 90 % à 100 %. Les postes obtenus sont cohérents avec les métiers visés. Les délais de recrutement des diplômés sont généralement courts avec en moyenne entre trois à six mois pour l'obtention d'un contrat à durée indéterminée. Des difficultés d'insertion professionnelle s'observent cependant dans certains masters, comme *EI*, où les emplois en tant que cadre supérieur et les emplois à l'étranger, cible prioritaire des diplômés, y sont minoritaires. De manière générale, il serait utile de savoir si les étudiants en FC progressent dans leur carrière à l'issue de la formation.

Pour les licences, les éléments fournis ne permettent de connaître ni la trajectoire ni les masters suivis par les anciens étudiants, même si plus des trois quarts des diplômés de la licence *EG* sont en master dans la même Université. Pour nombre de LP, la poursuite d'études en master est trop importante (de 10 à 66 % selon les diplômes et les années), s'effectuant le plus souvent dans le prolongement du cursus suivi en LP. Dans certaines (*ABF*, *MITC* et *MCI*), le taux de poursuite d'études continue de progresser malgré les efforts des équipes pédagogiques. Trop peu d'information est fournie concernant les poursuites d'études des étudiants de master ; quelques rares mentions seulement faisant état d'une possible poursuite en doctorat. Cette poursuite apparaît très faible, voire inexistante pour nombre de masters. La dimension professionnelle est bien la finalité première des masters du champ.

## POINTS D'ATTENTION

Aucune formation évaluée dans le champ *EMAO* ne présente de lacunes qui amèneraient à la considérer comme problématique.

Toutefois, des points d'attention procèdent des analyses issues de l'avis global.

- La politique de formation n'apparaît pas suffisamment coordonnée à l'échelle de l'établissement.
- De façon générale, le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants est insuffisant.
- L'internationalisation de certains masters, et des licences n'est pas assez développée. On déplore ainsi le trop faible place faite aux langues étrangères, aux stages à l'étranger et aux modalités pédagogiques innovantes en soutien à la mobilité et la formation à distance.
- Des poursuites excessives d'études d'étudiants de certaines LP en master et a contrario des poursuites d'études de diplômés de master en doctorat trop faibles.

# 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

## LICENCE ADMINISTRATION ET ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Administration et échanges internationaux (AEI)* est une licence générale, présentée comme unique en France. Son ambition est d'accueillir un public varié à travers sept parcours dont quatre parcours sélectifs (Amériques, Shanghai, International Business et Europe) et trois parcours internationaux (Administration et Gestion des entreprises, Ressources Humaines et Commerce International). En outre, un dispositif d'aménagement pédagogique nommé Parcours Ambition Innovation Réussite est introduit pour les étudiants aux résultats scolaires fragiles pour le premier semestre. La formation par alternance est possible en troisième année de licence (L3) même si l'objectif essentiel reste la poursuite d'étude en master.

Cette formation est dispensée sur le site de Créteil de l'UPEC par la Faculté d'administration et échanges internationaux.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>L'objectif de la Licence Administration des échanges internationaux (AEI), consistant à proposer une formation à la fois pluridisciplinaire, professionnalisante et ouverte à l'international, est affiché de manière explicite. Les enseignements proposés et l'existence de sept parcours bien différenciés sont cohérents avec cet objectif et avec l'évidente hétérogénéité des publics de première année de licence (L1).</p> <p>La formation insiste également sur la diversité des débouchés, en cohérence avec la grande variété des masters proposés à la suite de la licence.</p> <p>La formation ne fait pas l'objet d'une quelconque délocalisation.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Rattachée au domaine de formation Droit, économie, gestion (DEG), la licence AEI se positionne de manière originale au sein du champ <i>Économie, management et administration des organisations</i> tant en comparaison avec l'offre régionale (Île-de-France) que par rapport à d'autres offres de formation en Droit, économie, gestion ailleurs en France.</p> <p>La licence n'ayant pas pour objectif de former les étudiants à la recherche, les liens avec les laboratoires sont</p>

logiquement assez faibles.

Par ailleurs, l'accent mis sur la présence de professionnels dans les enseignements de la licence est cohérent avec l'objectif de professionnalisation de la licence. En revanche, aucune précision (en termes de secteurs ou de zone géographique) n'est donnée sur les relations qui ont pu être établies (même sans partenariat formel) avec les entreprises, dans le cadre des stages notamment.

Enfin, les différentes modalités de l'ouverture à l'international de la formation (stages, séjours à l'étranger et échanges universitaires) et l'existence de très nombreux partenariats avec des établissements étrangers, qu'ils soient européens (Allemagne, Italie, Pologne, etc.) ou non (Canada, Colombie, Taiwan, etc.) sont clairement documentées.

### Organisation pédagogique

La volonté d'accueillir des profils d'étudiants variés en L1, la spécialisation progressive vers des parcours de L3 auxquelles s'ajoutent les multiples combinaisons en langue étrangère rendent la lecture de l'organisation complexe et on peut l'imaginer aussi pour les étudiants concernés.

Dans le même ordre d'idée, les nombreuses passerelles possibles (en théorie) à chaque étape si elles permettent une forme d'individualisation des parcours, doivent aussi rendre la gestion pédagogique d'une telle architecture particulièrement lourde.

La présentation de la maquette pédagogique et des crédits ECTS est incomplète (seulement au premier semestre (S1)/ au deuxième semestre (S2), tandis que les informations concernant l'acquisition des connaissances et des compétences se limitent à ce stade à la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) standard.

L'utilisation de l'outil numérique se résume quant à lui principalement à une plateforme de cours en ligne.

Il faut souligner le projet de mise en œuvre d'un dispositif d'aide à la réussite assez ambitieux, destiné aux étudiants les plus en difficulté, pour la rentrée 2018-2019.

On ne dispose par ailleurs d'aucune analyse sur le déroulement des stages au cours du cycle de licence (obligatoire en L3, à l'étranger pour certaines options).

En ce qui concerne la dimension internationale de la formation, bien qu'il existe de nombreux partenariats avec des établissements étrangers, aucune information chiffrée n'est fournie sur les mobilités entrantes et sortantes des étudiants.

De même, on ne dispose d'aucune précision sur le nombre de demandes de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) qui sont examinées dans le cadre de la formation.

### Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique correspond à la variété annoncée du contenu de la formation. Il faut cependant noter que la part des enseignants-chercheurs dans la maquette des trois années de licence est seulement de 35 %.

La répartition des rôles dans le pilotage de la formation est classique (une responsable, une directrice des études, un référent par niveau et un référent par parcours). La mise en place d'un conseil de perfectionnement à la rentrée 2018 est un point d'amélioration à souligner.

Si des initiatives individuelles et plus ou moins informelles de la part des enseignants eux-mêmes existent, l'équipe pédagogique n'a pas introduit d'évaluation systématique des enseignements et de la formation. Il n'est pas non plus fait mention d'une évaluation par les services centraux de l'Université.

La formation ne propose aucun portefeuille de compétences, jugeant ce dispositif peu adapté à son caractère généraliste.

Un soin tout particulier est apporté à l'individualisation des parcours, que vient renforcer l'existence de passerelles (changement de parcours possible entre la deuxième année de licence (L2) et la L3, passage du parcours *Réussite innovant* vers les autres parcours en cas de réussite de l'étudiant).

Enfin, Les modalités de contrôle des connaissances, mises en lignes sur le site de l'UPEC, ne font pas l'objet d'une analyse particulière. Le mode d'organisation des jurys (par session et par année) est quant à lui tout à fait

classique.

### Résultats constatés

La licence AEI présente des effectifs importants et stabilisés (1 100 inscrits pédagogiques en moyenne sur les cinq dernières années). La présence aux examens de L1 est satisfaisante (plus de 90 % en général) avec cependant un fléchissement sur la dernière année renseignée (84 % en 2017-18).

On observe un nombre d'inscrits en L3 sensiblement supérieur aux admis de L2, ce qui laisse supposer soit un échec significatif en L3 soit des admissions extérieures non marginales (pas d'information à ce sujet).

La proportion d'ajournés admis à poursuivre est en augmentation en L1 sur les derniers exercices (passage de 15% à 25 % du total des admis), ce qui atténue l'amélioration globale de la réussite observée.

Une analyse plus qualitative de l'orientation des L3 serait de nature à améliorer l'identification des points forts et des éventuels points faibles de la formation. Le devenir des étudiants de la filière dite « sélective », la réalité des passerelles en cours de licence, les choix de master à l'UPEC ou ailleurs ; autant d'informations qui auraient une forte valeur ajoutée ne sont pas mentionnées dans le dossier. Les données brutes d'effectifs fournies ne permettent pas vraiment de reconstruire toutes ces trajectoires.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un caractère pluridisciplinaire assumé qui est un identifiant fort de la formation.
- De réels efforts d'innovation pédagogique en matière d'ouverture internationale et de professionnalisation.
- Une volonté affirmée d'accueillir des profils variés à l'Université en adaptant l'ingénierie pédagogique.

### Principaux points faibles :

- Une structure complexe (multiplication des parcours et options) qui peut nuire à la lisibilité de la formation.
- Un manque d'informations précises sur l'organisation de la mobilité et des dispositifs d'accompagnement des étudiants en stage et une trop faible exploitation de certaines informations fournies (poursuite d'études après la L3).
- Absence de portefeuille de compétences.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mise en évidence d'un socle commun de compétences à tous les parcours et options (allant au-delà de la fiche RNCP) aiderait à une plus grande lisibilité des atouts de la formation.

Il conviendra d'évaluer rapidement l'efficacité des dispositifs d'aide à la réussite mis en place à la rentrée 2018 à destination des publics les plus fragiles.

Un travail plus complet sur le devenir des cohortes d'étudiants (en particulier de ceux qui ne poursuivent pas à l'UPEC) serait de nature à vérifier la bonne adaptation de la formation aux exigences des formations de niveau master au-delà de l'UPEC.

La recherche de ressources complémentaires, notamment en lien avec le monde socioéconomique et/ou le développement de l'alternance (voire le développement de la formation continue qualifiante) en L3 permettrait de pérenniser des dispositifs d'individualisation et de professionnalisation qui peuvent s'avérer coûteux.

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

## LICENCE ÉCONOMIE ET GESTION

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence *Économie et gestion* offre une formation universitaire généraliste dans les disciplines de l'économie et de la gestion.

Les étudiants ont la possibilité de suivre soit un parcours général, soit trois parcours sélectifs sur trois ans : *Management international, Informatique et management*, et un parcours d'excellence, *Parcours de licence universitaire supérieur (PLUS)*. La spécialisation a lieu en troisième année de licence (L3) avec trois parcours distincts : *Comptabilité, contrôle, audit* et *Gestion des entreprises* (les deux offrant la possibilité d'une alternance) et *Expertise économique et financière*, qui propose trois options sélectives (*International Economics and Management ; Banque et finance ; Économie et traitement de l'information*). Enfin, en deuxième année de licence (L2) un parcours à part est proposé afin de faciliter la réorientation des étudiants à l'issue de première année de Classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) ou de Première année commune aux études de santé (PACES). La formation est dispensée sur trois sites (Mail des Mèches, Saint-Simon et Sénart) et s'appuie sur une coopération entre trois composantes (l'unité de formation et de recherche (UFR) *Sciences économiques*, le département d'Économie et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel).

### ANALYSE

#### Finalité

L'objectif de la licence est de proposer aux étudiants un socle de connaissances fondamentales, à la fois théoriques et techniques, leur permettant une poursuite d'études en master.

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

Dans cette licence, l'ouverture professionnelle a véritablement lieu au cours de la L3 avec une spécialisation selon les trois parcours proposés. À titre d'exemple, le parcours *Comptabilité, contrôle, audit* prépare essentiellement aux métiers d'expert-comptable, de commissaire au compte, d'auditeur ou de contrôleur de gestion. La possibilité de suivre deux des parcours de L3 en alternance et la généralisation des stages, à tous les niveaux et dans tous les parcours, conduisent naturellement les étudiants à acquérir un certain nombre de

compétences professionnelles.

Néanmoins, la licence n'a pas vocation à proposer une insertion professionnelle, les débouchés relevant essentiellement de la poursuite d'études en master.

La formation ne fait l'objet d'aucune délocalisation.

### Positionnement dans l'environnement

La licence *Économie et gestion* de l'UPEC, co-accréditée avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM), est une des 14 licences habilitées à délivrer un diplôme relevant de l'Économie ou de la Gestion dans l'Île-de-France. Malgré ce foisonnement, elle bénéficie d'une bonne lisibilité, comme en témoignent les statistiques de vœux et les taux de pression, grâce en particulier à une politique volontariste de partenariat avec les lycées de l'Est francilien.

Les enseignements de cette licence sont essentiellement réalisés par des enseignants-chercheurs affiliés à quatre centres de recherche (Érudite, en Économie ; IRG, en Gestion ; LACL, en Informatique ; et LAMA, en Mathématiques), ce qui constitue un adossement suffisant à la recherche pour ce type de formation.

Pour ce qui est des partenariats académiques, une convention a été signée en 2017 entre l'IAE Gustave Eiffel - UPEC et l'UPEM afin de renforcer la qualité et la visibilité des activités de recherche et d'enseignement supérieur en Sciences de gestion. Par ailleurs, plusieurs partenariats spécifiques avec l'environnement socio-économique (entreprises, branches professionnelles et associations) ont été noués (conventionnés ou non), en lien avec les différents parcours de la formation.

Afin d'encourager la mobilité sortante des étudiants, une option internationale a été créée dans le parcours *Expertise économique et financière*. Cette option internationale est destinée à devenir à terme un parcours à part entière de la licence, ce qui apparaît comme une perspective d'évolution positive. Les efforts menés pour la création d'un double diplôme avec une université partenaire irlandaise sont également à souligner.

### Organisation pédagogique

L'organisation des différents parcours n'est pas toujours aisée à comprendre à la lecture, mais le tableau présentant le tronc commun et les spécificités de chacun des parcours, aide à mieux appréhender l'ensemble. La spécialisation progressive des enseignements se concrétise par l'existence d'un tronc commun sur les deux premières années (connaissances fondamentales) et une diversité de parcours types en L3 : en Économie, en Gestion et en Informatique de gestion. Des passerelles sont possibles afin de faciliter la réorientation des étudiants à l'issue d'une première année de classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) ou première année commune aux études de santé (PACES). Les modalités d'enseignements mises en place sont classiques, avec quelques innovations notables au niveau des dispositifs d'aide à la réussite : des enseignements principaux sous forme de mélanges « cours et travaux dirigés (TD) » ou la création d'une option sélective *PLUS*, d'excellence. De même, des dispositifs spécifiques pour les étudiants en difficulté ou en décrochage ont été mis en place, à savoir des tutorats d'accueil et d'accompagnement.

La professionnalisation apparaît pleinement en L3 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. Le but est de permettre aux étudiants de valoriser les compétences acquises au cours de leur formation.

Les compétences transversales sont également valorisées, les dispositifs prenant des formes différentes selon les parcours (des journées ou des semaines dédiées au management d'équipe ou à la rédaction de CV, jeux d'entreprises, etc.).

La formation est accessible par validation des acquis de l'expérience (VAE), validation des acquis professionnels (VAP) ou validation des études supérieures (VES), tout particulièrement pour les publics en formation continue. Les informations fournies à ce sujet sont très clairement présentées. Des dispositifs d'accompagnement sont mis en place grâce à une collaboration entre les responsables pédagogiques et le Service commun d'éducation permanente et des partenariats d'entreprises (SCEPPE) de l'UPEC.

Les étudiants en situation de handicap bénéficient d'un accompagnement personnalisé favorisant la réussite universitaire grâce à l'action de plusieurs référents handicap investis au sein des équipes pédagogiques. Par ailleurs, l'UPEC est signataire de la charte université-handicap qui l'engage à encourager le développement d'une dynamique favorable aux étudiants handicapés. Ces derniers peuvent ainsi bénéficier d'aménagements particuliers tout au long de leur cursus.

Concernant la place du numérique, mis à part les dispositifs classiques pour ce type de formation (compte

numérique étudiant, accès à un Espace numérique de travail (ENT), supports de cours (Espace pédagogique de ressources en ligne - EPREL), bibliothèques en ligne, emploi du temps consultable en ligne etc.). Certains parcours bénéficient de pratiques numériques spécifiques : plateformes de MOOC ou de blended learning (parcours *Informatique et management*) ; logiciels comptables (parcours *Comptabilité, contrôle, audit*) ; logiciels de traitement des données (parcours *Expertise économique et financière*). Les pédagogies innovantes sont présentes notamment dans les parcours *Gestion* (revues de presse ; simulations et études de cas proposées par Harvard Business Publishing).

Les dispositifs mis en place pour l'apprentissage des langues sont clairement décrits (TD d'anglais obligatoires chaque semestre ; préparation au passage du *Test of English for International Communication* (TOEIC) ; plateformes de e-learning). Quant à la mobilité internationale, elle diffère d'un parcours à l'autre. En particulier, elle est relativement plus importante dans les parcours en *Gestion* grâce aux nombreux partenariats de l'IAE. En licence *Management international*, un semestre à l'étranger est obligatoire, tandis qu'en L3 *Gestion* des entreprises les étudiants ont la possibilité de faire un semestre à l'étranger ou bien d'opter pour une année de césure.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est constituée classiquement d'enseignants-chercheurs, d'enseignants du second degré, d'enseignants contractuels et de vacataires 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.

Les responsabilités pédagogiques sont bien décrites et les réunions sont régulières. Pour les formations de l'IAE, le conseil de perfectionnement est en place et se réunit annuellement en présence des étudiants selon la procédure standard prévue par Qualicert ou dans le cadre de la convention de partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) Sup 2000 (pour les parcours en apprentissage). Pour le parcours *Informatique et management*, le conseil de perfectionnement se réunit tous les mois. On ignore si des structures similaires existent dans les autres parcours.

L'évaluation des enseignements est menée avec soin. L'ensemble des enseignements sont évalués annuellement par les étudiants et ce, de façon anonyme, au travers du site internet de l'IAE ou sous la forme d'un questionnaire papier dépouillé à l'aide d'un lecteur optique. Une évaluation plus globale de la formation est également effectuée 12 mois après la fin du cursus.

Les modalités de contrôle des connaissances sont clairement précisées, tout comme les modalités de réunion des jurys de validation. On notera également la volonté de l'équipe de récompenser le mérite par une mise à l'honneur des meilleurs étudiants de la promotion de L1 et L2.

L'approche par compétence sera expérimentée de façon innovante dans le parcours *Informatique et management* grâce au développement d'une application numérique suite à un appel d'offre en 2018.

### Résultats constatés

Les effectifs sont en augmentation pour les L1 et L2 sur la période (passant pour la L1 de 570 en 2013 à 645 en 2017 et pour la L2 de 373 en 2013 à 470 en 2017). En revanche, une baisse est constatée pour la L3 (512 en 2013 et 434 en 2017).

Le taux d'abandon en L1 est très volatil sur la période (entre 3 % et 12 %). Le taux de réussite en L1 est aux alentours de 50 %, mais les statistiques reportées pour l'année 2017/2018 ne semblent pas fiables (7 admis sur 645 inscrits pédagogiques en L1). En revanche, les taux de réussite en L2 et L3 semblent bien meilleurs (un peu plus de 80 %). Malheureusement, ces statistiques sont agrégées au niveau de l'ensemble des parcours de la licence et ne permettent pas une analyse plus fine de l'évolution des effectifs par parcours.

Concernant le devenir des étudiants, l'enquête menée met en évidence que la majorité des étudiants ayant obtenu leur licence (76-78 %) poursuivent leurs études dans un master de l'UPEC. Cependant, on ne dispose d'aucune information ni analyse sur le type de masters concernés.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Spécialisation progressive du parcours général.
- Diversité et richesse des parcours (existence d'une passerelle d'accès direct en L2, option d'excellence proposée aux étudiants les plus motivés).
- Importance accordée à la professionnalisation (généralisation des stages, parcours *Gestion des entreprises et Comptabilité, contrôle, audit* déclinés en alternance dès L3)
- Une option d'excellence proposée aux étudiants les plus motivés.

### Principaux points faibles :

- Les statistiques caractérisant les effectifs sont présentées de manière agrégée, ne permettant pas une analyse fine des évolutions par parcours.
- Une certaine hétérogénéité des parcours apparaît en termes de pilotage, d'encadrement et d'accompagnement.
- On dispose de très peu d'information dans le dossier sur les trois options du parcours Expertise économique et financière (effectifs, stages, etc.).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Économie et gestion* est une formation attractive, bien positionnée dans son environnement, qui propose une offre diverse et riche en termes de parcours et offre aux étudiants la possibilité de construire leur projet de manière progressive. Les menaces sont bien identifiées (fuite de certains des meilleurs étudiants, saturation de la capacité d'accueil, absence de partenariat international pour le parcours *Informatique et management*, etc.). La conversion de l'option *International Economics and Management* en un parcours à part entière de la L3, ainsi que la création d'un double diplôme avec l'établissement partenaire irlandais, constituent autant de pistes intéressantes qui méritent d'être explorées. Une analyse plus fine des statistiques caractérisant l'évolution des effectifs (par type de BAC et par parcours) et l'insertion pourraient améliorer la compréhension des phénomènes de décrochage et d'échec en L1 et en L2. L'apparente hétérogénéité des parcours en termes de pilotage, d'encadrement et d'accompagnement pourrait être réduite par une meilleure coordination entre les équipes impliquées dans chaque parcours.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE ASSURANCE, BANQUE, FINANCE : CHARGE DE CLIENTÈLE

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* a pour objectif de former des spécialistes sur des métiers de la banque de détail et de l'assurance.

La licence est proposée en formation par alternance et en formation continue, sur deux sites principalement : l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Créteil-Vitry (département Techniques de commercialisation - TC) et l'IUT de Sénart-Fontainebleau.

### ANALYSE

#### Finalité

Formation à forte dimension professionnalisante, la LP *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* répond à des besoins en termes de recrutement clairement identifiés sur le marché local. De ce point de vue, la formation explicite clairement son objectif, à savoir l'insertion professionnelle dès l'obtention du diplôme. La poursuite d'étude n'est d'ailleurs pas encouragée.

Les enseignements, dispensés à parts égales par des universitaires et des professionnels de la Banque et de l'Assurance, ainsi que les certifications proposées sont exposés de manière détaillée et sont en adéquation avec les objectifs de la formation.

Conformément aux objectifs de la formation, l'insertion professionnelle dans les secteurs d'activité visés par le diplôme (banque-assurance) est très satisfaisante, notamment sur le marché local.

La formation est présentée comme étant « délocalisée » sur le site du GRETA METHEOR.

#### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement de la formation dans l'environnement académique est plutôt bien décrit. En particulier, les formations et établissements au sein desquels les étudiants potentiellement intéressés sont recrutés sont clairement identifiés. En effet, la formation propose une suite logique aux diplômes de l'UPEC (licence), des IUT (diplôme universitaire de technologie (DUT) *Techniques de commercialisation*, DUT *Gestion des entreprises et des*

administrations, etc.), mais laisse également la possibilité à des étudiants issus d'autres univers (brevet de technicien supérieur (BTS) Banque, Assurance, etc.) d'intégrer le cursus. On déplore cependant le nombre très faible d'inscrits pédagogiques provenant de deuxième année de licence (L2) de l'UPEC (un seulement tous les ans depuis 2012 à l'IUT de Créteil-Vitry). La concurrence grandissante de formations de type Bachelors est également mentionnée.

La formation étant professionnalisante, elle n'a pas vocation à préparer à la recherche, ce qui n'est pas inhabituel pour ce type de licence. L'implication des enseignants-chercheurs dans le diplôme et les liens avec les laboratoires de rattachement apparaissent relativement plus faibles à l'IUT de Sénart-Fontainebleau, comparé à l'IUT Créteil-Vitry.

Conformément aux objectifs de la formation, les relations nouées avec les acteurs du monde professionnel de la banque et de l'assurance (centre de formation d'apprentis (CFA) Sup 2000 et CFA DIFCAM), ainsi qu'avec des établissements bancaires et des assureurs (sans convention formelle) sont étroites et bien exposées. Seule la convention de partenariat avec l'AFUNA, l'organisme gestionnaire du CFA Sup 2000, a été ajoutée au supplément au diplôme. Cependant, l'implication des professionnels est relativement forte et ce, à tous les niveaux (recrutement, signature des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, suivi des étudiants, enseignements, pilotage de la formation, financement via la taxe professionnelle, encadrement, etc.). Par ailleurs, le projet de développement de partenariats avec le secteur de l'assurance (cabinets d'assurance) ou encore la montée en compétence dans le domaine de la conformité ou dans le secteur de la banque en ligne, semblent particulièrement pertinents.

Enfin, la formation met l'accent sur l'encrage dans l'Est francilien et ne noue aucun partenariat à l'international. En effet, le métier de chargé de clientèle visé par la formation demeure essentiellement local. Cela étant, les étudiants ont la possibilité de suivre un cours d'anglais (30 heures), qui met l'accent sur la communication orale et l'apprentissage d'un vocabulaire commercial et technique spécifique au domaine et suffisant pour leur faciliter des échanges avec une clientèle anglophone.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique du diplôme est claire et lisible. Les enseignements sont progressifs d'un semestre à l'autre : outils bancaires fondamentaux et environnement au cours du premier semestre, suivis des enseignements plus professionnalisants et/ou techniques (produits et services, négociation, approche patrimoniale, etc.) au cours du second semestre. Ces enseignements sont tout à fait adaptés aux objectifs de la formation.

La formation facilite l'acquisition de compétences transversales (droit-économie-gestion, digital/numériques, ...), ce qui paraît très pertinent, compte tenu des évolutions que connaît actuellement le secteur visé par le diplôme. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), ajoutée au dossier, mériterait toutefois d'être moins ambitieuse ; on n'est pas sûr que les diplômés puissent exercer dès la fin de leurs études le métier de conseiller de clientèle professionnels, ou bien, qu'ils soient bien armés pour « gérer des comptes entreprises ».

La forte participation et l'implication des professionnels dans les enseignements, le pilotage, le suivi et l'encadrement des étudiants est à souligner. Les procédures de validation des acquis de l'expérience (VAE) (totale ou partielle) sont mentionnées dans le dossier, mais aucune des statistiques reportées en annexe ne permet d'en mesurer véritablement la portée : une seule candidature est recensée pendant ces cinq dernières années à l'IUT de Créteil-Vitry.

Les modalités de suivi des étudiants, notamment dans le cadre de leur projet tutoré, de leur rapport d'activité ou de mission et de leur bilan professionnel, ainsi que les critères d'évaluation sont également bien décrits et constituent un véritable atout de la formation. Par ailleurs, le suivi de l'acquisition des compétences tout au long de l'année universitaire et la communication du portefeuille de compétences (à travers le livret de l'apprenti ou le carnet de liaison) constituent un des points forts de la formation.

De même, la formation présente clairement les modalités de certification professionnelles (Autorité des marchés financiers (AMF), Voltaire et *Test of English for International Communication (TOEIC)* notamment), ainsi que les modules d'auto-formation par internet (Espace pédagogique de ressources en ligne - EPREL) utilisés par les étudiants en apprentissage, dispositifs relativement classiques dans ce type de formation.

Quant à la place du numérique et d'autres innovations pédagogiques, on regrette l'absence de mention des jeux pédagogiques de simulation alors que certains cours (*Économie et gestion, Négociation, Vente*) s'y prêtent plutôt bien étant donné la taille réduite des groupes.

### Pilote

Conformément aux objectifs pédagogiques et à la finalité d'une LP, l'équipe pédagogique comprend un nombre significatif de professionnels (60 %). L'implication des enseignants-chercheurs dans le diplôme est en revanche faible, tout particulièrement à l'IUT de Sénart-Fontainebleu.

Malgré l'existence d'une évaluation globale de la formation par les étudiants lors des séances de suivi de l'apprentissage, il n'est pas fait mention dans le dossier du fonctionnement régulier d'un conseil de perfectionnement formel ou de toute structure équivalente. Il existe cependant une grille d'évaluation des enseignements (anonyme, en sept points) distribuée aux étudiants, qui est à la fois complète et précise et permet, en cas de besoin, de revoir le contenu des cours et les méthodes d'enseignement.

L'encadrement et le suivi des étudiants sont très satisfaisants. Le projet professionnel fait l'objet d'un suivi personnalisé et d'un double encadrement (universitaire et professionnel). Les étudiants se voient également proposer en début d'année un livret ou un carnet de liaison qui décrit en détail le déroulement de l'année, le fonctionnement et l'organisation de la formation. Par ailleurs, comme c'est souvent le cas dans ce type de licence, aucune passerelle vers d'autres cursus n'est mentionnée. Un suivi régulier des étudiants est assuré par deux tuteurs (professionnel et universitaire) et porte non seulement sur l'élaboration du projet tutoré mais aussi, plus généralement, sur la progression de l'étudiant dans son travail à l'Université et en entreprise.

Les modalités de contrôle des connaissances accordent une place importante au contrôle continu et surtout au projet tutoré, qui est au cœur de la formation. Les modalités de réunion des jurys, ainsi que les visites en entreprises sont clairement exposées.

Enfin, quant au recrutement, peu d'étudiants intégrant la formation sont issus de filières universitaires classiques (licences généralistes), relativement aux étudiants venant d'un BTS banque, notamment. Cela est assez courant pour les licences professionnelles banque, finance et assurance.

### Résultats constatés

L'évolution des effectifs sur les cinq dernières années est bien documentée. Le nombre d'étudiants est relativement stable pour les parcours de formation continue et par apprentissage (120-130 à l'IUT de Sénart-Fontainebleu ; 30-40 à l'IUT de Créteil-Vitry). Cependant, en ce qui concerne l'IUT de Sénart-Fontainebleu, le nombre de candidatures y est inférieur à celui des offres de contrats d'apprentissage émanant des enseignes partenaires. Cela semble toutefois contradictoire avec le taux de pression mentionné dans le dossier, de 10 candidatures pour un poste.

Les taux de réussite, eux aussi clairement présentés, sont globalement stables (entre 80 % et 90 %) quel que soit le site.

Le suivi des étudiants en matière d'insertion et de poursuite d'études est effectué par les services centraux de l'UPEC (*Direction des études et de la vie étudiante – Pôle statistique et observatoire étudiant*), ainsi que par les responsables pédagogiques de manière ponctuelle lors des réunions du jury de validation. Bien que les taux de réponse soient relativement modestes (50 %), les résultats de l'enquête sont exposés de manière lisible. Ainsi, le taux d'emploi des diplômés répondant à l'enquête et n'ayant pas repris d'étude est élevé (plus de 90 %), avec une insertion très majoritairement concentrée dans le secteur visé par la formation. Par ailleurs, même si les responsables pédagogiques de la formation ne souhaitent pas encourager la poursuite d'étude, de plus en plus de diplômés décident de poursuivre leurs études en master (42 en 2015/2016 comparés à 9 en 2012/2013).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Programme pédagogique cohérent et adapté aux métiers visés par la formation.
- Bonne insertion professionnelle des étudiants.
- Formation en alternance, basée sur des partenariats solides.
- Encadrement de qualité et forte implication des responsables pédagogiques dans le pilotage de la formation.

### Principaux points faibles :

- Peu d'enseignants-chercheurs impliqués dans la formation, notamment à l'IUT de Sénart-Fontainebleu.
- Pas de conseil de perfectionnement.
- De plus en plus de diplômés décident de poursuivre leurs études en master.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Assurance, banque, finance : chargé de clientèle* est une formation professionnalisante, bien positionnée dans son environnement, qui a su développer au fil du temps des partenariats étroits avec le milieu professionnel. Les menaces ont bien été identifiées comme le développement de formations Bachelors, l'essor de la banque en ligne, etc. Le projet de développement de nouveaux partenariats avec le secteur de l'assurance (cabinet d'assurance), la montée en compétence dans le domaine de la conformité et de la sécurité financières ou dans le secteur de la banque en ligne constituent autant de pistes intéressantes qui mériteraient d'être explorées dans les années à venir. Une meilleure implication des enseignants-chercheurs, dans l'enseignement notamment, serait souhaitable afin de renforcer la dimension universitaire de la formation.



## LICENCE PROFESSIONNELLE COMMERCE ET DISTRIBUTION

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Commerce et Distribution* est une formation professionnelle ayant comme objectif principal de former des managers opérationnels en magasins susceptibles d'évoluer vers des fonctions de responsabilité de points de vente, plus particulièrement de chef de rayon tel que défini par la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD). Rattachée à l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) et l'Université Paris-Est Créteil Marne-La-Vallée (UPEM), la formation propose deux parcours sur l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Créteil et l'IUT de Sénart-Fontainebleau. Elle accueille depuis 2013 environ 150 étudiants.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les objectifs en matière de connaissances et compétences à acquérir sont très clairement exposés et les contenus des enseignements permettant de les acquérir. Les unités d'enseignements (UE) sont identifiées par les compétences visées, ce qui leur donne une très bonne lisibilité vis à vis des professionnels du management du point de vente. La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) précise bien les différences entre les deux parcours, notamment en termes de nombre d'European credits transfer system (ECTS) de chaque unité d'enseignement (UE).</p> <p>L'objectif d'insertion professionnelle est clairement exprimé dans la plaquette de formation. Les débouchés de la licence professionnelle (LP) sont exposés sur différents documents accessibles aux étudiants et candidats, dans la documentation du centre de formation d'apprentis (CFA) partenaire et sur les plaquettes réalisées par la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) partenaire de la formation. Au-delà des noms des enseignes cibles, les témoignages de diplômés devenus professionnels permettent de rendre plus concrets les intitulés de métiers.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La formation, dispensée sur les sites de Créteil, Saint Maurice, Paris, Lieusaint et Fontainebleau, permet de répondre à la demande de Paris et du Sud-Est Parisien. Elle complète ainsi une offre régionale composée d'autres LP <i>Commerce et Distribution</i> sur l'ensemble de la région parisienne: l'IUT de Cergy-Pontoise (Distrip) sur le site de Sarcelles au nord de Paris, l'IUT de Marne la Vallée (MPV), au Nord-Est de Paris, l'IUT de Montreuil, Paris 8 et l'IUT de Vélizy, parcours <i>Management et Marketing des Réseaux de Distribution</i> à l'Ouest de Paris. Elle</p>

complète la palette de formations proposée par l'UPEC en offrant une poursuite d'étude professionnalisante principalement aux diplômés des diplômes universitaires de technologie (DUT) de Techniques de commercialisation ou Gestion des entreprises et des administrations (GEA), option PMO, et de brevet de technicien supérieur (BTS) *Management des unités commerciales (MUC)* et *BTS Négociation et relation client (NRC)*, ainsi qu'aux étudiants de deuxième année de licence (L2) de l'Université.

L'articulation avec la recherche se fait principalement par la présence de six enseignants-chercheurs adossés à l'équipe d'accueil (EA) de l'IRG. Deux parcours sont ouverts à l'international via l'organisation de séjours d'études à l'étranger de plusieurs jours, avec une préparation en amont que ce soit pour préparer des visites de nouvelles approches commerciales ou des conférences.

Des relations étroites sont nouées depuis plusieurs années avec de grandes enseignes de distribution, dont 14 ont signé une convention de partenariat avec l'Association DistriSup, qui les engage auprès de chaque établissement. La FCD est également partenaire de la formation (interventions au cours de séminaires, participation à des temps forts de la formation) et soutient la promotion du diplôme auprès des entreprises du secteur.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est structurée autour d'un ensemble de cinq UE cohérent avec les objectifs de la formation, avec un tronc commun, composé des trois premières UE qui ont pour objectif de former aux missions principales d'un manager de point de vente en termes de management, de vente et de gestion du point de vente. Les deux dernières UE sont professionnelles et visent la mise en application concrète des connaissances et des compétences acquises au cours de la formation. Les spécificités sectorielles sont appréhendées pendant les périodes en entreprise.

Des aménagements au tronc commun sont possibles par le biais de la validation des acquis de l'expérience (VAE, totale ou partielle) dont la démarche de recrutement et de suivi est décrite. Une démarche collective (pour douze managers) est également en cours avec le groupe AUCHAN avec des modalités spécifiques.

Les modalités d'enseignements mises en place sont classiques, ainsi que les dispositifs d'accueil traditionnels des étudiants ayant des contraintes particulières ou les dispositifs d'aide à la réussite tels que les bilans et encadrements liés à l'apprentissage.

La professionnalisation est présente sur l'ensemble des UE, que ce soit par l'intervention des intervenants extérieurs, un jeu d'entreprise (Animation de Mégastore) ou par les projets tutorés. Le développement des compétences professionnelles s'effectue également par l'activité en entreprise via l'alternance, et la restitution de celle-ci sous la forme d'un mémoire professionnel, suivi et évalué.

L'utilisation du numérique est centrée sur l'utilisation de l'environnement numérique de l'UPEC, notamment une plateforme à distance pour l'anglais (SPEEXX) et une plateforme de partage de contenu à distance (Espace pédagogique de ressources en ligne - EPREL), intégrant un logiciel anti-plagiat. En termes d'innovation pédagogique, deux jeux d'entreprise sont réalisés au cours de la formation, sans précision sur leur organisation. Il n'est pas fait référence à des partenariats internationaux.

### Pilotage

Le pilotage de la licence est réalisé en partenariat avec le CFA sup 2000 par une équipe de responsables de formation (un à l'IUT de Créteil-Vitry, quatre à l'IUT Sénart-Fontainebleau) qui enseignent également sur le site du groupe dont ils ont la charge. Diverses réunions sont proposées, auxquelles les apprentis sont associés selon leur objectif. Les étudiants font par ailleurs l'objet d'un suivi régulier dans le cadre de l'apprentissage par l'intermédiaire d'un carnet de liaison mis à leur disposition dès la journée de rentrée. On regrette l'absence d'un conseil de perfectionnement (aucun document concernant sa composition ou comptes rendus). Une évaluation des enseignements est par ailleurs réalisée de manière anonyme par les étudiants et chaque année, la LP candidate pour figurer dans le classement SMBG des meilleures licences.

La composition de l'équipe pédagogique intègre une trentaine d'intervenants extérieurs, nécessaires à la professionnalisation des étudiants et en lien direct avec le contenu de la formation. On peut noter un manque d'enseignants-chercheurs car leur nombre actuel ne représente qu'une faible partie de l'équipe enseignante (8 enseignants-chercheurs sur 74 intervenants, sur cinq sites).

Les modalités de contrôle des connaissances ainsi que le fonctionnement des jurys sont clairement établies, connues des étudiants et conformes aux attentes d'une LP. L'approche par compétence est très claire et à cet égard, la formation a bénéficié à l'IUT de Créteil-Vitry, d'un accompagnement dans le cadre de l'IDEFI IDEA

(Initiative d'Excellence en Formations Innovantes) pour inscrire celle-ci dans une approche compétences. Ce dispositif est animé par un expert international de cette approche.

Il est à noter que le nombre de candidatures est absent ainsi que son évolution y compris la répartition entre les IUT, mise à part un élément sur la proportion des titulaires de brevet de technicien supérieur (BTS) plus importante chaque année (environ 80 à 85 % des effectifs). Les inscrits (147 en 2018, dont 1 en Formation Initiale, 70 en formation continue et 76 en formation par alternance) sont répartis sur les différents sites où la formation est dispensée, à raison de 25 à 30 places par site.

Les données quantitatives fournies sur le devenir des diplômés et la qualité de l'insertion, grâce à l'enquête de l'Université à 18 mois, permet d'établir que le taux d'insertion professionnelle direct à l'obtention du diplôme est satisfaisant: la plupart des apprentis (80 %) obtiennent un CDI à l'issue de leur formation, majoritairement dans l'entreprise dans laquelle ils ont effectué leur apprentissage, à des postes de responsables rayon/manager/responsables de la relation client, donc en grande adéquation avec les compétences acquises. Le taux de salaire moyen étant inférieur à l'ensemble des LP, on apprécie que les diplômés puissent bénéficier de progressions de carrière.

Il n'existe pas de dispositifs d'aide à la réussite présentés dans le dossier.

### Résultats constatés

Le taux de réussite est supérieur à 87 % en 2017.

La majorité des diplômés exercent des fonctions de direction opérationnelle de point de vente ; certains évoluent également vers des postes d'acheteur ou de chef de produit au niveau des sièges des enseignes.

En 2016 Le taux d'emploi excède 92.6 %.

La proportion de diplômés poursuivant leurs études reste globalement élevée : de moins de 22 % pour l'IUT Sénart-Fontainebleau à près de 32 % pour l'IUT de Créteil (pour les diplômés 2016-2017).

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une formation qui répond parfaitement aux besoins du secteur de la distribution, spécialisée sur les postes de manager de rayon et assistant responsable de point de vente.
- Développement de VAE collectives et forte implication des enseignes partenaires.
- Fort taux d'insertion professionnelle.

### Principaux points faibles :

- Difficultés d'apprécier l'attractivité réelle de la formation en raison du manque de données sur les candidatures.
- Absence de conseil de perfectionnement capable d'aider à l'amélioration de l'organisation du cursus.
- Faible implication des enseignants-chercheurs de l'établissement.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Commerce et Distribution* de l'IUT de Créteil de l'UPEC forme des étudiants aux métiers des enseignes de distribution. Elle s'inscrit dans la dynamique d'un secteur économique important, puisque le commerce est le premier employeur en France, et qu'il existe une pénurie de managers capables d'intégrer les évolutions constantes du secteur en termes d'intégration du digital, de nouveaux modes de management d'équipe, ou d'expérience client. En effet, le secteur souffre d'un manque d'intérêt de la part des étudiants. C'est pourquoi l'équipe prévoit d'ouvrir la formation à de nouvelles enseignes plus attractives pour les candidats et de poursuivre

l'initiative de formation de VAE collective pour plusieurs collaborateurs de Nature & Découvertes, Auchan et RCBT avec Starbucks.

En termes d'organisation et de pilotage de la formation, on remarque l'absence de conseil de perfectionnement, qui permettrait notamment d'associer les étudiants au pilotage de la formation. Le manque d'enseignants-chercheurs est aussi à déplorer, alors qu'il serait pertinent d'associer à cette licence de la recherche donnant un plus au cursus. Enfin, en dernier lieu il serait judicieux de fournir des éléments inhérents au recrutement et au devenir des diplômés.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE E-COMMERCE ET MARKETING NUMÉRIQUE

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *E-commerce et marketing numérique* de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) est une formation professionnelle très récente ayant comme objectif principal de former des collaborateurs opérationnels dans les domaines du e-commerce et du marketing digital sur des métiers tels que *community manager*, chargé de communication digitale, chargé de référencement ou *webmaster*. Rattachée à l'UPEC, la formation est présente sur les deux sites de l'Institut universitaire de technologie (IUT) depuis 2018, l'un à Sénart et l'autre à Fontainebleau. Cette licence est accessible exclusivement en présentiel et elle est disponible en alternance (42 des 47 inscrits sur la dernière promotion) et en formation continue.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs en matière de connaissances et compétences à acquérir sont très clairement exposés et les contenus des enseignements qui permettent de les acquérir sont bien détaillés. Les unités d'enseignements (UE) sont bien regroupées, ce qui permet une bonne lisibilité des compétences nécessaires aux professionnels du Marketing du web.</p> <p>Les compétences professionnelles et personnelles visées correspondent bien à la formation, avec un objectif d'insertion professionnelle clairement exprimé dans la fiche de formation. Les débouchés de la LP sont exposés sur différents documents accessibles aux étudiants et candidats, qui stipulent les intitulés de métiers, en plus des différents secteurs d'activité visés. Il est regrettable que la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) soit moins claire sur les compétences visées, qui se présentent en liste non organisée, mélangeant des tâches et des verbes d'action ce qui peut introduire une certaine confusion. Cette transposition peu claire du programme pédagogique en compétences apparaît sur l'ensemble de la formation.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>L'offre de formation en LP <i>E-commerce et marketing numérique</i> est relativement importante en France, mais cela ne représente pas une menace pour la formation présentée, au regard de la demande pour cette spécialité. De plus, il s'agit d'une licence en apprentissage, ce qui représente une force, lorsque moins de la moitié des formations nationales existantes propose l'alternance. Le positionnement de la LP <i>E-commerce et marketing numérique</i> Sénart-Fontainebleau s'inscrit en cohérence avec une offre de formations continues et de</p>

LP déjà bien structurée au niveau régional. Les compétences et les métiers visés par la formation sont ainsi bien différenciés de ceux des trois licences équivalentes disponibles en apprentissage : celle de l'IUT de Montreuil intitulée LP Commerce spécialité Commerce électronique, celle de l'IUT d'Evry intitulée LP Marketing et Commerce sur internet, et celle de l'IUT de Paris Descartes intitulée Marketing digital (MADIG). Localement, ce diplôme complète la palette de formations proposée par l'UPEC au niveau licence dans le domaine du Commerce, dans son bassin de recrutement, essentiellement local. Par contre les modalités de l'organisation de la formation entre les deux sites ne sont pas précisées.

L'articulation avec la recherche se fait par la présence d'enseignants-chercheurs, adossés à l'équipe d'accueil (EA 2354) de l'IRG, qui dispense des cours sur les deux sites de la LP. L'absence d'ouverture à l'international ne représente pas un défaut pour la formation. De même, il n'existe pas de partenariat institutionnalisé avec les entreprises partenaires de la formation, sans que toutefois cela représente une grande faiblesse, au regard du nombre d'entreprises présentes localement qui sont dans le « giron » de l'IUT.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est très lisible avec un ensemble d'UE cohérent avec les objectifs de la formation et les modalités d'enseignements mises en place sont classiques. La présence sur les deux campus de personnels de santé qualifiés est à souligner, en plus des dispositifs d'accueil traditionnels des étudiants ayant des contraintes particulières. Le diplôme n'est pour l'instant pas délivré par validation des acquis de l'expérience (VAE).

La professionnalisation est présente sur l'ensemble des UE, que ce soit par l'intervention d'intervenants extérieurs ou par des projets tutorés. Le développement des compétences professionnelles s'effectue également par l'activité en entreprise via l'alternance, et la restitution de celle-ci sous la forme d'un mémoire professionnel, suivi et évalué.

L'utilisation du numérique, essentielle dans ce type de formation, est centrée sur l'utilisation des outils informatiques, avec une plateforme de dépôt de supports de cours et l'utilisation d'une plateforme de partage de contenu à distance (Espace pédagogique de ressources en ligne - EPREL), intégrant un logiciel anti-plagiat. Si certains logiciels indispensables à l'acquisition des compétences en e-commerce ou création numérique sont utilisés, sans recours à des innovations pédagogique spécifiques. L'internationalisation de la formation se résume à l'enseignement de l'anglais commercial via la préparation au *Test of English for International Communication (TOEIC)*, sans qu'il y ait plus de précisions sur les enjeux par exemple en termes de diplômés engagés par des entreprises internationales.

### Pilotage

La composition de l'équipe pédagogique est plutôt équilibrée avec seulement une dizaine d'intervenants extérieurs et de professeurs associés (PAST), de chefs de projet, de développeurs ou de consultants. Cependant, ces intervenants totalisent plus de 60 % du volume horaire de la formation. Ils sont nécessaires à la professionnalisation des étudiants, et en lien direct, avec le contenu de la formation mais un équilibre pourrait être trouvé avec les enseignants-chercheurs qui n'assurent qu'une part faible des heures d'enseignement.

La LP, composée de deux groupes sur deux campus distincts, dispose de responsables qui pilotent la formation, travaillent conjointement et se concertent régulièrement. Chaque groupe est suivi sur le plan administratif par un secrétariat sur place et des responsables de formation ainsi que des équipes pédagogiques.

Les apprentis sont associés au cas par cas à des réunions avec l'équipe pédagogique, mais on regrette l'absence d'un conseil de perfectionnement (aucun document concernant sa composition ou comptes rendus). Une évaluation de la formation et des enseignements est proposée aux étudiants par le biais d'une enquête réalisée en interne et elle est complétée depuis 2018 par le recours à un outil externe qui pourrait nourrir le fonctionnement d'un conseil de perfectionnement.

Les étudiants font par ailleurs l'objet d'un suivi régulier dans le cadre de l'apprentissage, avec la mise en place d'un carnet de liaison mis à leur disposition dès la journée de rentrée. Les modalités de contrôle des connaissances ainsi que le fonctionnement des jurys sont clairement établies, connues des étudiants et conformes aux attentes d'une LP et à l'approche par compétence précisée. Les modalités de recrutement portent sur une sélection en deux phases, la première réalisée par l'équipe pédagogique, la seconde par les entreprises, sans précision sur les modalités de chacune d'entre elle.

L'équipe dispose pour la promotion 2018-2019 d'une application (Canel) permettant de connaître et d'analyser plus finement les flux de candidatures. Si le nombre d'inscrits pour les trois premières années de la formation

n'atteint pas encore le nombre de places offertes (entre 25 et 30 places par site, soit une capacité d'accueil maximum de 60 étudiants), le nombre de candidatures est important et en constante augmentation y compris depuis l'ouverture d'un second groupe à Fontainebleau en 2018. De manière habituelle pour ce type de LP, les candidats sont globalement répartis de façon équitable sur la formation d'origine entre brevet de technicien supérieur (BTS) et diplôme universitaire de technologie (DUT) avec une prédominance des baccalauréats technologiques et professionnels, et un très faible nombre de candidatures d'étudiants étrangers, et aucun provenant d'une licence générale. On observe peu de doubles candidatures (sur les deux campus) chaque site drainant un flux provenant de son voisinage.

Moins du quart des étudiants ont répondu à l'enquête plus formelle concernant l'insertion des deux premières promotions d'étudiants. Le devenir des diplômés n'est pas assez bien connu : type de contrat professionnel, niveau de rémunération des diplômés, métiers et postes occupés. Sur les données disponibles (29 diplômés), il est regrettable que moins de 45 % s'insère professionnellement (13 diplômés). L'équipe justifie la poursuite d'études de ses diplômés par l'offre large de formations à BAC+5.

### Résultats constatés

Le nombre d'inscrits pour cette année 2018 reste en-deçà de la capacité de 25 à 30 places pour les deux sites, mais la progression des candidatures est continue sur le site initial de Sénart, y compris avec l'ouverture du nouveau site de Fontainebleau. De plus, le nombre important de dossiers révèle une bonne attractivité de la formation.

Le taux de réussite est légèrement inférieur à 85 %, ce qui peut être amélioré.

La proportion de diplômés poursuivant en master est assez importante (légèrement inférieure à 45 % pour les deux promotions) par rapport à l'objectif de la formation, malgré les efforts de l'équipe pédagogique pour encourager la communication sur l'insertion professionnelle.

On apprécie par ailleurs la proposition de pistes d'amélioration proposées.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un nombre de candidature important et en progression, qui révèle l'attractivité de la formation.
- Une formation qui répond à une demande d'étudiants en formation initiale tertiaire.
- Une formation qui répond à une pénurie de compétences et des opportunités d'emploi dans des secteurs variés.

### Principaux points faibles :

- Un taux de réussite de la formation qui pourrait être plus important.
- Un programme de formation assez classique qui n'insère pas d'innovations pédagogiques.
- Une absence d'information sur la coordination entre les deux sites de la formation.
- Un manque de partenariat avec des entreprises leader dans le secteur.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La LP *E-commerce et marketing numérique* Sénart-Fontainebleau de l'UPEC est une formation récente qui bénéficie d'un fort engouement des étudiants BAC+2 d'Île-de-France, lié à l'essor du commerce numérique et des entreprises du domaine du Digital. Ce secteur économique très dynamique offre de nombreuses opportunités autour de métiers très divers (*Community manager*, chargé de communication digitale, chargé de référencement ou *webmaster* par exemple) alors qu'on observe une pénurie de compétences nécessaires en marketing numérique et e-commerce.

Clairement positionnée sur ce domaine et en cohérence avec l'offre locale, la formation peut améliorer son taux de réussite en mettant en place des solutions d'aide à la réussite et notamment en insérant des modules de remise à niveau pour les étudiants parfois très hétérogènes quant à certaines compétences requises. L'équipe peut également développer des outils tels que des fiches d'évaluation et de suivi permettant une meilleure visibilité des compétences requises par les étudiants. La fiche RNCP pourrait être améliorée sur ce point.

Le développement de pédagogies innovantes telles que des *Serious Game*, pédagogie innovante, communs aux deux sites pourrait également améliorer la réussite. L'animation conjointe des deux groupes de la LP par l'organisation d'événements communs comme des conférences de professionnels, mais aussi une journée d'intégration et une remise des diplômes en commun d'ailleurs envisagée par l'équipe, serait la bienvenue.

Par ailleurs, l'absence de conseil de perfectionnement jusqu'à présent est regrettable et sa mise en place nécessaire afin de formaliser le recueil des suggestions d'amélioration et l'implication des étudiants dans le pilotage de la formation.

Enfin, il est dommage que l'équipe n'ait pas mis en place d'enquête interne permettant de suivre le devenir des diplômés et il est donc recommandé qu'elle développe les outils de suivi de leur devenir après la licence.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE GESTION DES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* vise à former aux métiers de gestionnaires dans le champ de l'économie sociale et solidaire. En particulier, elle prépare aux métiers d'organiseurs-concepteurs de services aux personnes, de directeurs et directrices de centres ou de services sociaux, de gestionnaires de services rendus à la collectivité, et de responsables des structures associatives ou de l'économie sociale. La formation est délivrée à l'Institut universitaire de technologie (IUT) Sénart-Fontainebleau.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La Licence Professionnelle Gestion des Organisations de l'économie sociale et solidaire veut tirer parti de la dynamique du secteur de l'Économie sociale et solidaire dans la région Île-de-France. Les connaissances nécessaires sont très bien exposées et les contenus des enseignements, permettant de les acquérir dans la durée d'études impartie. La formation permet d'accéder à un panel de compétences assez large, avec une spécialisation dans le domaine de l'Économie sociale et solidaire. Le contenu du diplôme est en cohérence avec cet affichage, tant dans les intitulés d'enseignement, que dans les modalités pédagogiques et les divers dispositifs d'animation et de professionnalisation (stage et projet tutoré notamment).</p> <p>La formation ne propose pas de délocalisation.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La formation appartient à l'IUT de Fontainebleau-Sénart et dépend de son département Gestion des entreprises et des administrations (GEA) La région Île-de-France possède une vingtaine de départements dans ce domaine d'enseignement, mais tous ne sont pas orientés vers le secteur sanitaire et social ou le monde associatif.</p> <p>Les partenariats avec les acteurs du monde socio-économique se répartissent en deux niveaux : des partenariats conventionnés avec des associations et des organisations publiques, nombreux (la confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture, les Foyers jeunes travailleurs, l'Association nationale des groupements des créateurs, l'Association française de solidarités internationales, etc.) et des partenariats non-conventionnés,</p>

moins nombreux (l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) Île-de-France (IDF), Enjeux stratégiques à Mayotte, etc.). Cet ensemble solide de partenaires permet d'avoir des enseignants associés bien renseignés sur l'évolution des métiers concernés et participe à la professionnalisation de cette formation. Au niveau international, un rapprochement avec l'Université de Laval (Canada) est évoqué grâce à l'intégration dans le département GEA de l'IUT. Néanmoins, aucune action ou convention spécifique n'est abordée.

Les enseignants chercheurs de l'équipe pédagogique de cette LP, sont membres de l'Institut de recherche en gestion (IRG). Lors des séminaires organisés par les étudiants de la LP, des collaborations ont été mises en place avec des chercheurs de l'UNESCO, de l'Institut Anglophone de la Sorbonne Nouvelle et de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel. Ces rapprochements ont fait l'objet de productions écrites et de vidéos.

### Organisation pédagogique

L'organisation de la licence professionnelle *Gestion de l'Economie Sociale et Solidaire* mélange les publics en formation initiale et en formation continue. Chaque promotion intègre des étudiants en formation continue et en reprise d'études. Par ailleurs, des candidats en validation des acquis d'expérience (VAE) ayant obtenu une validation partielle se joignent au groupe formation initiale.

Le stage, le projet tutoré et le projet collectif constituent les éléments essentiels de la professionnalisation des étudiants.

Le projet collectif est organisé en interaction avec des enseignants permanents, des responsables d'organisation ou des praticiens vacataires. Ceux-ci vont aider les étudiants à programmer des conférences, des séminaires et des tables rondes pour contribuer à des réflexions sur l'existant du secteur, ou présenter des innovations prospectives sur les signaux faibles ou les tendances lourdes qu'ils auront constatées.

Le stage est l'élément clé de la future insertion professionnelle. Les étapes de préparation, suivi et débriefing du stage sont très bien conçues et détaillées dans cette formation.

Les pédagogies innovantes et l'utilisation du numérique sont présentes dans cette formation, avec notamment la création de MOOC, d'un Serious Game et d'un Escape Game.

La dimension internationale est présente grâce à la réalisation de projets collectifs spécifiques par les étudiants. Par exemple, les partenaires ayant comme objet la solidarité internationale peuvent être amenés à proposer des missions à l'étranger. Une mission a également été réalisée au Canada avec des associations en charge de la revitalisation de certains centres villes.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est bien diversifiée, mais elle souffre d'un très fort sous-encadrement en enseignants-chercheurs. Si des intervenants extérieurs sont nécessaires à la bonne professionnalisation des étudiants, ils ne sauraient remplacer des enseignants-chercheurs permanents qui font le lien avec l'aspect « recherche ». Cette équipe est composée de 11 personnes : une maîtresse de conférences en Sciences de gestion (directrice de la formation), des professeurs issus du secondaire en Gestion, Mathématiques, Économie, deux professeurs associés en Gestion et cinq vacataires. Tous les enseignants titulaires appartiennent à l'IUT de Fontainebleau-Sénart. Les vacataires sont issus d'associations ou d'entreprises partenaires. Sur 391 heures d'enseignement magistral, les titulaires en assurent 34,5 %, les associés 28,4 % et les vacataires 37,1 %.

Les modalités de réunion de l'équipe pédagogique sont clairement détaillées. Toutefois, il n'est fait aucune mention à l'existence d'un conseil de perfectionnement.

Un effort d'évaluation et d'autoévaluation de la formation est notable. Néanmoins, les modalités de pilotage et de suivi de ce dispositif ne sont pas clairement indiquées.

Les conditions de recrutement et de sélection des candidats ne sont pas précisées.

Un outil numérique intéressant de suivi de l'acquisition des compétences des étudiants a été mis en place. Il s'agit du portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) qui permet à chacun d'identifier ses compétences développées, dans et hors, la formation en lien avec la construction de son projet professionnel. De façon générale, un système, non formalisé, d'aide à la réussite (tutorat, soutien) a été mis en place grâce au soutien de l'équipe pédagogique.

### Résultats constatés

Le taux de réussite global est satisfaisant 83,9 % (2013-14), 76,5 % (2014-15), 70,0 % (2015-16), et 72,0 % (2016-17) ; mais néanmoins en baisse, sans que cela ne soit expliqué. Seuls un à trois étudiants sont encore en recherche d'emploi six mois après l'Obtention du diplôme, ce qui est le signe d'une bonne insertion professionnelle pour une formation bien calibrée et bien organisée.

Le taux de poursuite d'études concerne en moyenne 10 % des effectifs, et s'effectuent hors de l'UPEC, en particulier dans les masters suivants : master *Action humanitaire internationale*, master *Professeurs des écoles*, master *Insertion formation*, master *Intervention sociale*, master *Animation et éducation populaire*. Certains étudiants, moins sûrs d'eux, refont une licence : licence *Communication*, licence *Informatique-digitale* ou licence *Insertion*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Effort de professionnalisation important de la formation.
- Excellente interaction avec l'environnement professionnel et bon taux d'insertion professionnelle.
- Bonne anticipation des changements prévisibles du secteur.

### Principaux points faibles :

- Faible part des enseignants-chercheurs dans l'équipe pédagogique.
- Absence de conseil de perfectionnement.
- Formalisation de l'évaluation de la formation par les étudiants à renforcer.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence professionnelle *Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire* occupe une place claire au sein de son environnement universitaire et socio-économique. Les objectifs professionnels et scientifiques sont clairs et cohérents avec les contenus pédagogiques, les méthodes pédagogiques et les modalités d'animation. Néanmoins, au regard du contexte lié au secteur associatif notamment et à l'intensification de la concurrence entre formations, il paraît important de mobiliser de nouvelles pistes d'évolution.

La création d'un site internet alimenté par les étudiants et les enseignants donnerait plus de visibilité à la communication de la licence. La longévité de la formation, qui a maintenant 17 ans d'existence, pourrait être un axe d'exploration de ce site, avec des témoignages. L'initiation aux enjeux écologiques et numériques du secteur de l'Économie sociale et solidaire devrait aussi être renforcée par des enseignements ou des manifestations ponctuelles. Des partenariats à l'international pourraient être renforcés, notamment en relation avec les universités francophones (Belgique, Suisse) et avec l'Afrique (Sénégal, Mali) ou l'Amérique du Sud (Brésil) avec l'aide de l'UNESCO qui est déjà un partenaire majeur de la formation.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT DES PROCESSUS LOGISTIQUES

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Management des processus logistiques*, spécialité *Responsable d'exploitation* de l'UPEC est proposée à l'intention d'un public en formation initiale et continue à l'Institut universitaire de technologie (IUT) Sénart-Fontainebleau. Elle a pour objectif de former des managers, futurs agents de maîtrise ou jeunes cadres, spécialisés dans la gestion opérationnelle d'un service de transport ou d'une plate-forme logistique. La formation est dispensée à l'IUT Sénart-Fontainebleau.

### ANALYSE

#### Finalité

La LP vise à mettre en adéquation les attentes des entreprises de transport et de logistique en termes de management intermédiaire, en formant des futurs responsables transport ou responsables de bases logistiques à la gestion.

La finalité de la formation vise une opérationnalité terrain forte du futur manager, plutôt qu'une interface management stratégique / management opérationnel. Il semble que cette orientation répond à l'attente des entreprises. De ce fait, cette licence professionnelle se positionne clairement entre les formations de niveau brevet de technicien supérieur (BTS) ou diplôme universitaire de technologie (DUT) et le niveau master, afin de répondre au besoin de montée en compétences attendue par les entreprises. Néanmoins, ce positionnement est annoncé comme une évidence qui mériterait d'être plus étayée et explicitée.

Les connaissances attendues sont clairement explicitées, ainsi que les enseignements dispensés pour les acquérir.

La fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est clairement renseignée mais fait apparaître deux parcours type : *Responsable d'exploitation* (UPEC) et *Management de la chaîne du froid* (UPEM) alors que le dossier ne mentionne qu'une spécialité.

La formation n'est pas proposée sur un site délocalisé.

### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement de cette LP face aux autres formations locales ou régionales n'est pas clairement établi. Il serait souhaitable que les formations équivalentes en termes de parcours ou de filière soient identifiées et positionnées afin de relever les redondances ou les complémentarités avec les autres formations proposées sur le territoire concerné.

Cette formation s'appuie sur une dynamique de relations avec des institutions et des entreprises à rayonnement national et régional, mais également, avec trois organismes de branches professionnelles. Néanmoins, ces relations ne donnent pas lieu à une formalisation sous forme de convention, fixant les règles et objectifs du partenariat, qui permettrait de qualifier ces relations de partenariats contrairement à ce qui est indiqué dans le dossier d'autoévaluation. La formation maintient un lien avec la recherche par le biais d'enseignements dispensés par des enseignants-chercheurs issus de deux laboratoires de recherche, le Laboratoire Ville, Mobilité, Transport (LVMT) directement en lien avec la filière de formation, et le Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales (LIRTES).

Cette formation s'appuie également sur les accords d'échange de l'IUT de Sénart-Fontainebleau articulés autour de 11 établissements internationaux (Europe et hors Europe). Il est également question de partenariat avec ces établissements, mais il n'est fait aucune mention de convention, seule une note très courte fait état d'accueil et de placement d'étudiants dans les entreprises locales, sans plus d'information. Ce qui ne permet pas d'évaluer véritablement le positionnement de la formation dans un contexte international.

### Organisation pédagogique

La LP *Management des processus logistiques*, spécialité *Responsable d'exploitation* est organisée sur la base d'un volume horaire présentiel de 450 heures réparti de façon égale au sein de trois unités d'enseignement (UE), avec une quatrième UE correspondant au projet tutoré pour un volume de 150 heures, et une cinquième concernant le stage en entreprise de 16 semaines.

Lors de la comparaison de la maquette et du tableau récapitulatif de l'équipe pédagogique, il apparaît un écart sur le volume horaire total, la maquette présentant une valeur de 600 heures, contre 647 heures sur le *Tableau récapitulatif de l'équipe pédagogique*. Ce point souligne un manque de clarté des informations présentes dans le dossier.

Trois grands objectifs de la formation sont identifiés. Tout d'abord, la mise à niveau en termes de « culture générale » (maîtrise des fondamentaux liés au métier de logisticien : économie, mathématiques, etc.) est en adéquation avec les attentes à ce niveau d'étude, avec la mise en place de séminaires, de groupes de niveau et groupes de travail. Ils visent à harmoniser les connaissances en termes d'outils informatiques et de leur utilisation, d'économie des transports et de procédures du commerce international. Ensuite, les compétences techniques liées au métier de responsable d'exploitation et son cadre réglementaire sont abordées, notamment en termes de sécurité et de réglementation nationale, européenne et internationale. Pour finir, le troisième objectif cible les connaissances en gestion humaine et budgétaire/financière.

L'accent est mis, dans la présentation, sur l'enseignement des langues qui représente 10 % du volume total horaire pour trois langues étrangères, avec la possibilité de passer gratuitement le *Test of English for International Communication (TOEIC)*.

La professionnalisation est présente dans la formation, comme on peut l'attendre d'une LP. En effet, des jeux de rôle de mise en pratique ainsi que des participations à des séminaires thématiques en relation avec le Pôle de compétitivité Novalog et le Club Innovation Logistique de Sénart permettent une certaine innovation en termes de pédagogie. La présence de professionnels dans l'équipe pédagogique vise également à favoriser les cours pratiques, mais aussi, à optimiser la recherche d'intégration des étudiants tant en termes de stages que d'alternances potentielles ou encore d'emplois. La mise en place d'un projet tutoré contribue à cette intégration, tout comme le stage de 16 semaines qui fait partie intégrante du cursus, et visent à une employabilité rapide de l'étudiant. Il est regrettable toutefois l'absence de formation par contrat d'apprentissage.

L'approche du numérique est relativement traditionnelle dans la formation (environnement numérique de travail ou encore accès à des ressources en ligne).

### Pilotage

Cette formation est pilotée par un maître de conférences, assisté d'un professeur associé à temps partiel (PAST). Mis à part un enseignant PAST, les enseignants titulaires intervenant ou encadrant cette formation ne sont pas issus, ou enseignent de disciplines propres au cœur de compétences de cette LP, 46 % des enseignements sont effectués par des professionnels. En outre, les responsables de la formation relèvent de façon notable des difficultés de recrutement des intervenants professionnels.

Il est fait mention de l'existence d'une équipe de pilotage spécifique, composé de la responsable de la formation, de deux professionnels et d'un représentant des étudiants. Le rôle de cet organe de pilotage n'est pas précisé, tout comme l'existence éventuelle d'un conseil de perfectionnement. Il n'est d'ailleurs proposé aucun exemple de procès-verbal.

Les modalités de contrôle de connaissances sont relativement classiques et détaillées dans le dossier.

L'évaluation de la formation par les étudiants est réalisée à la fin de la formation, sans précision sur ses modalités. Il n'est fait référence à aucune amélioration précise qui aurait pu être apportée suite à cette évaluation.

Un processus spécifique d'aide à la réussite est mentionné autour d'entretiens et d'échanges avec les membres de l'équipe pédagogique.

### Résultats constatés

L'attractivité de la formation est forte, avec un nombre de candidature à l'admission de 250 dossiers pour 10 % de candidats retenus. Vingt-cinq à trente-deux pourcents des étudiants diplômés de cette formation visent la poursuite d'études, ce qui n'est pas la vocation d'une LP. Les masters concernés par cette poursuite d'études ne sont pas cités précisément.

Le nombre d'étudiants a décliné de 25 % sur les dernières années (de 25 en 2013 à 19 étudiants en 2018). Il en est de même pour les étudiants en formation continue dont le nombre décroît de façon linéaire depuis 2013 (de 11 en 2013 à 1 en 2018).

Les éléments permettant d'analyser la localisation géographique des étudiants intégrant la formation n'ont pas été communiqués. Néanmoins, il semble que la formation assume le fait d'effectuer un recrutement au-delà du territoire local et régional.

Le taux de réussite au diplôme se situe entre 73 % et 92 % depuis 2014. Ces chiffres ne sont pas commentés dans le dossier.

Suite aux préconisations de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) lors de la précédente accréditation, des enquêtes ont été menées afin de recueillir des informations sur l'employabilité à terme et/ou le parcours post-diplôme des étudiants qui ont suivi cette formation. L'embauche en entreprise au sortir du diplôme se situe à cinq mois, pour certains étudiants (le nombre n'est pas précisé) un CDI a été proposé à la fin du stage. Sans être précis en termes de nombre, la plupart des étudiants occupent un emploi dans la filière de leur formation de LP. Ces emplois correspondent, lors des premières années, à des postes d'Assistant responsable logistique ou de Plate-forme.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Forte attractivité.
- Effort important de professionnalisation dans la formation : professionnels issus d'institutions et d'entreprises de référence dans la filière métier, potentiel d'insertion professionnelle, projets tutorés, stages, etc.
- Projet pédagogique cohérent et bien mené.

### Principaux points faibles :

- Diminution des effectifs en formation continue.
- Absence de conseil de perfectionnement.
- Taux de poursuite d'études important pour une licence professionnelle.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation a un potentiel non négligeable en adéquation avec les besoins du bassin d'emploi.

Il serait intéressant d'envisager de proposer la formation en alternance, ce qui permettrait d'enrayer la baisse des effectifs en formation continue. Cette démarche pourrait être renforcée par la mise en place d'une approche en termes de blocs de compétences métier. Par ailleurs, la mise en place d'un conseil de perfectionnement permettrait aux responsables de structurer et formaliser les réseaux présents autour de la formation et de recueillir des suggestions dans une logique d'amélioration continue.



## LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Management et gestion des organisations*, a été créée en 2016 au sein de l'Institut universitaire de technologie (IUT) Fontainebleau-Sénart. Elle propose une formation en alternance au management, orientée vers la satisfaction client et la prestation de service dans un monde numérique. Elle comprend aussi une initiation à la gestion de projet et au management à distance dans un environnement à la fois international et interculturel, dans différents types d'équipes : des unités autonomes, des « *Business Units* », des centres de profits, des équipes en mode plateau, ou encore, des équipes en mode projet.

### ANALYSE

Finalité
<p>La LP <i>Management et gestion des organisations</i> vise à former des managers polyvalents principalement dans des petites et moyennes entreprises (PME) de la région Île-de-France. Cette polyvalence est assurée par un parcours composé de cinq unités d'enseignement (UE) dont le contenu est bien détaillé : gestion et management des organisations, connaissances des organisations, un projet tutoré et méthodologie de mise en situation professionnelle. Cette dernière unité d'enseignement comprend l'écriture d'un mémoire professionnel tiré de l'expérience du stage.</p> <p>Les compétences associées à cette finalité pédagogique sont bien circonscrites au niveau des PME, sans vouloir forcément initier les étudiants à des méthodes propres aux grands groupes industriels, commerciaux ou financiers. Ces compétences sont décrites en fin de scolarité par une « <i>Attestation de fin de formation</i> » qui les décrit précisément en complément du diplôme lui-même.</p> <p>La communication de la licence est réalisée lors de journées d'information organisées par l'Université de rattachement (Paris-Est) et les partenaires (centre de formation d'apprentis (CFA) et GRETA).</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Face à une forte demande dans les PME franciliennes, cette LP est la seule spécialisée en management de proximité dans le Sud-Est parisien. D'où un partenariat privilégié avec le GRETA METEHOR de Paris et deux CFA :</p>

« Université et Sports » et « Sup 2000 » (depuis la dernière rentrée universitaire).

Le lien avec la recherche scientifique en Gestion est aussi un atout de cette LP, avec un professeur des universités, rattaché à un laboratoire interdisciplinaire (le Laboratoire Interdisciplinaire d'étude du Politique Hannah Arendt - LIPHA), un maître de conférences (MCF) et deux professeurs associés (PAST), membres de l'Institut de recherche en gestion (IRG), au sein de la thématique « *Innovations, transformations et résistances organisationnelles et sociétales* ». Deux autres MCF renforcent cette équipe de gestionnaires : un psychosociologue et un juriste spécialisé en Droit du travail. La part de ces enseignements dans la maquette représente 35 % des cours, contre 15 % pour les PAST, et les enseignants issus du secondaire (professeurs agrégés - PRAG).

Les relations avec les partenaires privilégient les associations professionnelles plutôt qu'avec les branches en raison du ciblage de la formation sur les PME. Les principaux partenaires sont l'Observatoire stratégique international qui copilote le projet *Management et digital*, l'Institut ERASME pour le même projet, le LAB Ressources humaines pour la conception d'un « *Mini-hackathon* » (événement de programmation informatique collaborative) et un atelier de veille sur les startups dans le domaine du Management opérationnel, la Fédération française du sport en entreprise pour l'organisation d'un colloque annuel, et l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) Île-de-France pour l'initiation aux nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines.

Il n'y a pas de partenariat à l'international en raison du caractère récent de la formation.

### Organisation pédagogique

Le cursus étant proposé exclusivement en alternance, il est adapté à la spécificité de certains étudiants, notamment pour les sportifs de haut niveau et les personnes en situation de handicap. Les étudiants provenant d'une validation des acquis de l'expérience (VAE) non totalement validée sont acceptés dans les cours qui font l'objet d'un contrat de complément, avec un encadrement spécifique par un professeur associé.

Chaque étudiant passe plus de la moitié de son temps en entreprise ou en association. Un enseignant-tuteur visite l'établissement d'accueil une fois par an pour faire le point de la situation de l'étudiant, avec un compte-rendu d'évaluation disponible pour l'équipe pédagogique comme pour les étudiants eux-mêmes.

La part des enseignements réalisés par des professionnels est de 50 %. Ceux-ci proposent des cas d'entreprise ou d'organisation adaptés à la discipline enseignée. Le travail en groupe est privilégié pour la réalisation de ces cas. La restitution des solutions trouvées se fait cependant individuellement, pour responsabiliser les étudiants quant à la part effective de leur participation à ces travaux collectifs.

La liaison avec une première initiation à la recherche scientifique s'effectue par l'intermédiaire du mémoire professionnel. L'étudiant réalise son premier diagnostic stratégique (ou tactique) de l'organisation, avec une revue de littérature consacrée au problème managérial étudié, une problématique pour sa résolution, en veillant à mettre en relation ce diagnostic avec les missions qu'il a assumées dans son établissement d'accueil.

Pour préparer les étudiants à cette initiation à la recherche de terrain, un atelier méthodologique est assuré, avec lecture d'articles scientifiques en lien avec les sujets donnés pour les mémoires. Une sensibilisation aux risques de falsification et un contrôle du plagiat sont mis en œuvre grâce à un logiciel dédié.

La formation aux compétences digitales est particulièrement bien développée avec plusieurs actions de contrôle des savoirs en informatique. L'obligation de suivre deux MOOC en Management concerne la *Conduite du changement* et le *Management digital*. Une visite du Laboratoire Ressources Humaines permet aux participants d'avoir accès aux *business plans* (plans d'affaires) d'une vingtaine de startups. Par contre la formation ne comprend pas d'enseignements spécifiques dans les domaines de la finance, de la comptabilité-audit et de la négociation.

La langue étrangère privilégiée est l'anglais professionnel. Les étudiants peuvent préparer le *Test of English for International Communication (TOEIC)* grâce à une préparation de 20 heures, complétée par des cours d'anglais du management de 20 heures. Une deuxième langue (allemand ou espagnol principalement) est possible par l'intermédiaire de SPEEXX (cours en ligne).

L'offre des postes proposés en alternance est contrôlée en amont par une étude de l'adéquation entre le profil de ces postes et la ligne pédagogique de la licence.

Un service « relation avec les entreprises » est dédié à ce sujet. Il n'y a pas d'informations concernant l'international.

### Pilotage

L'équipe pédagogique comprend des enseignants de l'IUT Sénart-Fontainebleau, des professionnels vacataires et 17,5 % de formateurs provenant du GRETA METEHOR. Les responsables animent activement le conseil de perfectionnement qui se réunit deux fois par an (en mars et septembre). Ils constituent aussi un conseil pédagogique qui se réunit trois fois par an au sein du département Gestion des entreprises et des administrations (GEA) de l'IUT Sénart-Fontainebleau. Un bilan pédagogique est réalisé régulièrement, en décembre, en mars et en juillet, en présence des étudiants. La formation est ainsi évaluée annuellement, à partir de cinq éléments : la pertinence des enseignements et des interventions des enseignants vacataires, l'adéquation des méthodes pédagogiques utilisées, les lacunes du programme actuel, et les difficultés d'apprentissage rencontrées par les étudiants.

Le contrôle des connaissances est conforme aux règles suivies dans les IUT. La formation étant uniquement en alternance, le contrôle est annuel avec un jury intermédiaire du premier semestre simplement informatif, et un jury final en septembre.

Le suivi de l'acquisition des compétences est explicité au préalable dans le livret d'accueil remis au départ aux étudiants admis dans la formation. Il n'y a pas de dispositifs d'aide à la réussite.

### Résultats constatés

La LP *Management et gestion des organisations* remplit son rôle en s'adressant principalement à des titulaires de diplôme universitaire de technologie (DUT) et de brevet de technicien supérieur (BTS) dont elle complète la formation. Comme la formation est récente, les résultats des enquêtes d'insertion ne sont pas connus, ni les poursuites d'études.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Engagement important de l'équipe en particulier des enseignants-chercheurs.
- Existence d'un réseau de partenaires de qualité : deux CFA, un IUT, un GRETA et plusieurs laboratoires.
- Débouchés diversifiés pour de futurs managers formés aux nouvelles technologies.

### Principaux points faibles :

- Absence de visibilité sur le devenir des étudiants et sur leur taux d'insertion.
- Absence de cours sur la finance d'entreprise, la comptabilité, l'audit et la négociation.
- La place du numérique est peu visible.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation devrait se diriger vers les nouvelles formes organisationnelles « de mission » qui sont en train de se mettre en place. Ces managers « missionnaires » d'un nouveau genre, sensibles au développement durable auront besoin d'assistants pour travailler en équipe. La proposition de tels profils serait un atout certain pour cette formation qui cherche encore son équilibre au bout de deux ans d'existence seulement. Il serait aussi souhaitable d'étoffer la formation dans le domaine de la finance, de l'audit financier et social, et de la négociation.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE LA GESTION ET DE LA COMPTABILITÉ : CONTRÔLE DE GESTION

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers de la gestion et de la comptabilité : contrôle de gestion* de l'IUT Sénart-Fontainebleau à Fontainebleau a pour objectif de former des assistants en contrôle de gestion en un an. Elle est proposée en partenariat avec le centre de formation des apprentis (CFA) SUP 2000 en alternance : deux jours à l'Institut universitaire de technologie (IUT) et trois jours en entreprise par semaine. Pour ce faire, les candidats doivent obtenir un contrat d'alternance. Sinon, la formation est aussi proposée en formation continue en partenariat avec le GRETA (Groupement d'établissements) METEHOR (Métiers du tertiaire, de l'hôtellerie et de la restauration) de Paris et l'ENOES (École de l'expertise comptable et de l'audit).

### ANALYSE

#### Finalité

Les objectifs de la formation sont définis précisément - former des assistants contrôleurs de gestion, communiqués aux étudiants avant et pendant la formation sur divers supports, les connaissances attendues sont précisées dans la maquette de la formation – identifier les tâches du service contrôle de gestion, concevoir et adapter un système de calcul de coûts et des tableaux de bord, et animer la gestion budgétaire. Le supplément au diplôme n'est pas fourni dans le dossier ; mais le tableau des UE explicite les connaissances et compétences à acquérir. Le volume important consacré aux enseignements de contrôle de gestion (150/550 heures) et en systèmes d'information (150/550 heures) correspond aux attentes de la spécialité.

Le dossier et la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) mettent en avant comme débouché le métier de contrôleur de gestion ; mais ceux d'assistant contrôleur de gestion et de contrôleur de gestion junior sont les débouchés immédiats de la formation. Dans l'enquête d'insertion 2015, le métier de contrôleur de gestion n'est pas cité par les répondants ; dans l'enquête 2016, il n'est cité qu'accessoirement. Et les poursuites d'étude progressent de 40 % en 2015 à 72 % en 2016. Donc les débouchés effectifs de cette LP contrastent avec les objectifs affichés.

La formation n'est pas délocalisée à l'étranger. Néanmoins, une convention a été signée avec le GRETA METEHOR de Paris, proposant cette formation dans le cadre de la formation continue. Une convention a aussi été signée avec un établissement privé, l'ENOES proposant la licence professionnelle en contrat de professionnalisation et en formation continue. En formation continue la licence professionnelle est donc

proposée uniquement à l'extérieur de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC), ce qui semble pénaliser financièrement l'établissement.

### Positionnement dans l'environnement

La LP *Métiers de la comptabilité et de la gestion : Contrôle de gestion* a des liens avec le diplôme universitaire de technologie (DUT) *Gestion des entreprises et des administrations* (GEA) dispensé au sein de la même composante, l'IUT Sénart-Fontainebleau, pour lequel la formation constitue un débouché logique. Il n'est pas fait mention de liens avec des formations de licence *Économie et gestion* à l'UPEC ; or la LP pourrait accueillir des étudiants titulaires d'un diplôme d'études universitaires générales provenant de ces formations. L'initiation à la recherche passe par l'organisation de séances de méthodologie de mémoires assurées par un enseignant-chercheur en gestion.

La formation est bien ancrée dans son environnement socio-économique. De nombreuses entreprises font confiance à celle-ci pour recruter des étudiants en apprentissage. Et il existe des partenariats avec l'Ordre des experts-comptables et des établissements de formation publics (CFA SUP 2000 et GRETA) et privé (ENOES). Les partenariats sont plus axés sur le domaine de l'expertise-comptable que du contrôle de gestion. Le dossier ne mentionne aucun lien avec l'Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), organisme professionnel reconnu dans le domaine du contrôle de gestion.

La formation ne bénéficie d'aucun partenariat international. Mais le fort caractère professionnalisant de celle-ci avec l'alternance rend difficile la mise en place d'une mobilité étudiante. Le dossier ne précise pas si des préparations aux épreuves du *Chartered Institute of Management Accountants* sont possibles pour les diplômés avec des cours de spécialité en anglais ou si des mécanismes favorisant la mobilité des enseignants sont utilisés (Erasmus Plus, financement de congrès internationaux, par exemple).

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique de la formation est très lisible avec un découpage en unités d'enseignements (UE) correspondant aux disciplines fondamentales de la formation (quatre UE) et aux pratiques professionnelles (deux UE). La formation délivre régulièrement des diplômes par la validation des acquis de l'expérience (VAE) et ce de façon croissante. C'est le signe d'une bonne intégration de la formation dans son environnement socio-économique.

La professionnalisation est bien présente dans le cursus, avec l'alternance en entreprise et l'intervention de professionnels dans la formation pour 40 % des heures de cours. L'enseignement de l'anglais est valorisé avec la préparation et le passage du *Test Of English for International Communication* (TOEIC).

Les étudiants sont formés aux outils numériques, notamment aux logiciels professionnels incontournables du domaine, ainsi qu'aux outils collaboratifs. Néanmoins certaines pratiques pédagogiques innovantes faisant appel aux outils numériques, telles que les simulations de gestion, les classes actives avec l'utilisation de télécommandes ou d'applications, pédagogie inversées ou études de cas, ne sont pas mentionnées.

La dimension internationale de la formation se trouve uniquement dans l'apprentissage de l'anglais des affaires et le passage du TOEIC. Il n'y a pas d'indications sur les mobilités entrantes et sortantes des étudiants, difficilement compatibles avec l'apprentissage.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est identifiée et diversifiée. La formation porte sur un totale de 550 heures, dont 497 en présentiel et 53 en projet tutorés en autonomie. Les intervenants professionnels assurent 40 % des cours et leurs fonctions sont en adéquation avec la formation. Concernant la répartition des volumes horaires, entre enseignants, les enseignants titulaires réalisent moitié moins d'heures que les enseignants extérieurs. Ce déséquilibre présente un risque.

Des réunions pédagogiques sont organisées à échéances régulières, pour rendre compte des modalités de l'alternance suivant les exigences du CFA, tout en réalisant un suivi et un accompagnement des étudiants. Elles jouent le rôle de conseil de perfectionnement sans que cela soit spécifié formellement dans le dossier. L'évaluation des enseignements par les étudiants dans le cadre des critères de qualité du CFA n'est pas discutée. Selon le dossier, une véritable évaluation des enseignements par les étudiants a été mise en place en septembre 2018 mais elle n'est pas encore prise en compte pour le pilotage de la formation.

Les modalités de contrôle de connaissances sont explicites, connues des étudiants et sont en accord avec les attendus de la formation. Les règles d'attribution des crédits ECTS sont conformes à la réglementation en vigueur.

Les UE et les enseignements sont bien transcrits en compétences attendues. Le supplément au diplôme ne figurant pas dans le dossier, il n'est pas possible de vérifier si les compétences attendues sont bien transcrites en compétences acquises.

Les effectifs sont correctement suivis avant et pendant la formation. La formation est attractive au regard du nombre de candidatures et du taux de sélectivité de ces dernières années. Le devenir des diplômés est correctement suivi et analysé par l'établissement à 30 mois et par le responsable de formation à 12 mois.

Les dispositifs de suivi et d'aide à la réussite des étudiants sont précisés : un tutorat individuel dans le cadre de l'apprentissage par le tuteur universitaire et le maître d'apprentissage, et un tutorat collectif dans le cadre des deux bilans pédagogiques annuels.

### Résultats constatés

La formation est très attractive avec un taux de sélectivité de 25 % et présente des taux d'abandon nul et de réussite élevé. Les effectifs moyens de la LP entre 2013 et 2017 sont difficiles à évaluer. D'après le tableau fourni par le service pilotage de l'établissement, il est de 65 étudiants. Dans le dossier, les responsables mentionnent un effectif moyen de 27 étudiants. Les enquêtes sur l'insertion mentionnent un effectif entre 40 et 60 diplômés. L'établissement décompose les inscrits selon les différents types d'inscription alors que les responsables semblent analyser uniquement les effectifs en apprentissage. Les effectifs sont toutefois en progression, avec des effectifs en formation continue très élevés pour une licence professionnelle. Le taux de réussite en progression est de 93 % en moyenne.

Le suivi des diplômés est réalisé doublement (établissement et responsable de formation). La tendance générale découlant de l'enquête à 12 mois est la poursuite d'études en master pour une grande majorité des diplômés. L'insertion professionnelle immédiate, après l'obtention du diplôme, est donc corrélativement très faible (13 % en 2016 et 27 % en 2017), en inadéquation avec les objectifs d'une licence professionnelle.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- L'attractivité de la formation.
- Le nombre croissant de diplômés par la procédure de la VAE.

### Principaux points faibles :

- Une insertion professionnelle immédiate très faible et un taux de poursuite d'études trop élevé.
- La formation continue accessible uniquement par des établissements extérieurs, dont un privé.
- Incohérences et confusions dans le dossier – appellation mention, heures manquantes dans un tableau par rapport à maquette, effectifs, etc.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Bien que les responsables de formation ne puissent pas obliger les diplômés à ne pas poursuivre leurs études en master, certains facteurs explicatifs mériteraient d'être analysés pour essayer d'améliorer l'insertion professionnelle immédiate. Par exemple, le nombre très important de diplômés – notamment en formation continue – pourrait peut-être expliquer une saturation de l'insertion professionnelle immédiate et obligerait les étudiants à poursuivre leurs études. Une meilleure maîtrise des effectifs en formation continue serait peut-être d'envisager celle-ci dans l'établissement plutôt qu'avec des partenaires extérieurs. Lors du recrutement des étudiants, une vigilance accrue devrait être portée à la motivation des candidats souhaitant une insertion professionnelle immédiate, peut-être en

élargissant davantage le vivier de recrutement en-dehors de l'UT, notamment des étudiants en licence générale souhaitant une réorientation ou de BTS. Ce dernier point permettrait ainsi à la formation de renforcer son ancrage dans l'offre globale de formation licence de l'établissement.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE LA GRH : ASSISTANT

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de la GRH : assistant* propose une formation en alternance pour des étudiants voulant s'orienter vers les métiers de la gestion des ressources humaines et ses différents processus (recrutement, formation, administration, paie, etc.). La formation propose deux parcours : *Assistant/chargé RH* à l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Sénart Fontainebleau), et *Gestionnaire paie et administration du personnel* (en partenariat avec l'École de l'expertise comptable et de l'audit (ENOES) et le Centre inter-entreprises de formation en alternance (CIEFA) du groupe de l'Inspection générale des Services (IGS), dont la localisation n'est pas indiquée).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les connaissances attendues de la LP <i>Métiers de la GRH : assistant</i> sont clairement exposées comme les contenus, bien détaillés, permettant de les acquérir. La formation a une vocation d'insertion professionnelle directe vers les métiers opérationnels de la GRH. Les compétences associées à cette finalité pédagogique sont bien circonscrites au niveau des relations humaines dans leur dimension managériale.</p> <p>Le contenu du diplôme est en cohérence avec cet affichage, tant dans les intitulés d'enseignement, que dans les modalités pédagogiques et les divers dispositifs d'animation et de professionnalisation.</p> <p>La poursuite d'études est relativement importante pour une LP et concerne environ 30 % des effectifs. Les modalités sont clairement décrites et suivies avec l'enquête sur le devenir des diplômés.</p> <p>La formation ne propose pas de délocalisation.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Cette LP complète le dispositif général des formations en GRH de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne en proposant un diplôme de BAC+3 qui permet d'améliorer nettement l'employabilité des titulaires d'un BAC+2 (en particulier les diplômes universitaires de technologie (DUT) et les brevets de technicien supérieur (BTS) tertiaires) afin de leur offrir une rapide insertion sur le marché du travail.</p> <p>Elle répond bien aux besoins des entreprises qui recrutent des gestionnaires RH à un niveau de cadre (chargé de</p>

recrutement, gestionnaire de paie, assistant RH, etc.).

Le lien avec la recherche scientifique en gestion est aussi un atout de cette LP : un professeur est rattaché au laboratoire interdisciplinaire d'étude du politique-Hannah Arendt (LIPHA), quatre enseignants-chercheurs (professeur ou maître de conférences) sont affiliés à l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) (équipe management, RH, logistique, stratégique), et un maître de conférences en Psychosociologie est intégré aux recherches, ce qui complète l'équipe. L'un des membres de l'équipe pédagogique est rédacteur en chef adjoint d'une revue scientifique classée par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

Les liens entretenus avec les réseaux professionnels et institutionnels sont nombreux et participent à l'animation globale de la formation, comme on peut l'attendre d'une licence professionnelle. Les relations avec les partenaires privilégient les associations professionnelles (Lab RH, Groupement des Acteurs et des Responsables de la Formation (GARF), Association des directeurs des ressources humaines Île-de-France (ANDRH), Centre de formation d'apprentis (CFA) Sup 2000, Maison de l'emploi de Sénart, Association Sénart-Val de Seine) plutôt qu'avec les branches professionnelles au regard de sa spécialisation.

Cette LP ne propose pas de coopération internationale compte tenu de sa forte contextualisation aux spécificités françaises.

### Organisation pédagogique

La maquette pédagogique est lisible et constituée de six unités d'enseignement cohérentes avec les objectifs de la formation : les enseignements fondamentaux (connaissance des métiers RH), les enseignements techniques (cœur de métier RH), les politiques RH (cœur de métier RH), les enseignements transversaux (socle de connaissances), les conduites de projets (*Soft Skills*, travail en groupe, engagement personnel, méthode de conduite de projet, etc.) et le mémoire professionnel. La liaison avec une première initiation à la recherche scientifique s'effectue par l'intermédiaire du mémoire professionnel (cours de méthodologie de mémoire et accompagnement individuel).

Les modalités de validation des acquis et de l'expérience (VAE) sont détaillées dans le dossier. Chaque année la formation délivre entre deux et cinq VAE par parcours.

Le cursus est maintenant exclusivement proposé en alternance (avec 40 % des étudiants en contrat d'apprentissage, entre 45 % et 55 % en contrat de professionnalisation et entre 5 % et 10 % en stage alterné). Chaque étudiant passe plus de la moitié de son temps en contexte professionnel. L'offre des postes proposés en alternance est contrôlée en amont par une étude de l'adéquation entre le profil de ces postes et la ligne pédagogique de la licence. Un service « *Relation avec les entreprises* » est dédié à ce sujet. Les entreprises partenaires de la LP sont bien informées des finalités de la formation avant la conclusion d'un contrat avec un étudiant alternant afin de garantir la bonne adéquation des missions confiées à ce dernier au sein de l'entreprise d'accueil.

La formation aux compétences digitales est particulièrement bien développée avec plusieurs actions de contrôle des savoirs en informatique (logiciels spécialisés en GRH et gestion). Depuis deux ans, les étudiants doivent également suivre deux MOOC liés aux RH au cours de l'année.

La langue étrangère privilégiée est l'anglais professionnel et vise à préparer le *Test of English for International Communication* (TOEIC). On peut regretter l'absence d'autre dispositif associé (enseignement en anglais notamment).

### Pilotage

L'équipe pédagogique comprend six enseignants-chercheurs et plusieurs d'enseignants de l'IUT Sénart-Fontainebleau. Elle est complétée par des vacataires professionnels et des formateurs provenant du milieu de la GRH (ANDRH surtout), qui sont présents dans toutes les unités d'enseignement.

Les responsables pédagogiques participent activement au conseil de perfectionnement qui se réunit deux fois par an. La composition et le rôle de ce conseil sont clairement détaillés dans le dossier. Néanmoins, il n'y a pas de procès-verbal à disposition.

L'équipe pédagogique se réunit trois fois par an au sein du département Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) de l'IUT Sénart-Fontainebleau. La LP est évaluée annuellement par les étudiants et porte sur l'ensemble du parcours de formation et les conditions de sa réalisation (corps professoral permanent, intervenants professionnels, pédagogie, partenariats, supports de cours, etc.). La satisfaction des étudiants est globalement très importante, même si le pilotage de cette évaluation n'est pas précisé.

Parmi les partenaires, le CIEFA IGS et l'ENOES sont labellisés ISQ Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation (OPQF) et référencés DATADOCK. L'IUT Sénart Fontainebleau s'inscrit dans la démarche qualité du CFA Sup 2000.

Le contrôle des connaissances est conforme aux règles suivies dans les IUT et clairement détaillées dans le dossier (rôles et modalités de réunion des jurys d'examen notamment).

Le suivi de l'acquisition des compétences est explicité dans le livret d'accueil remis au départ aux étudiants admis dans la formation. Un référentiel commun aux deux parcours définit exactement les compétences cibles attendues au terme de la formation. Ces compétences visées sont clairement formalisées dans le livret d'accueil.

Les étapes du processus de sélection des étudiants sont présentées : dossier de candidature, tests écrits et entretien de motivation. En outre, un dispositif intéressant d'aide à la réussite est proposé aux étudiants à travers notamment un séminaire de pré-rentree. De plus, les étudiants sont accompagnés étroitement tout au long de l'année.

### Résultats constatés

Les effectifs de la formation, pour les deux parcours, sont relativement stables sur les cinq dernières années et proviennent très majoritairement de DUT ou de BTS. Le taux de démission est très faible (trois démissions en cinq ans). La réussite au diplôme est proche de 100 %.

La poursuite d'études des étudiants diplômés est en moyenne de 30 % sur les cinq dernières années, ce qui apparaît comme trop important pour une LP. Ils se dirigent majoritairement vers des masters dans le domaine de la Gestion des ressources humaines.

Les modalités de pilotage et de diffusion de l'enquête sur le devenir des diplômés sont clairement détaillées dans le dossier. Le taux de réponse est de 60 % en moyenne.

Le taux d'insertion professionnelle est très bon : 73 % avant six mois, 27 % après six mois. Le taux de contrats à durée indéterminée est bon : 61,4 %. Le taux de contrats courts est normal (27,1 %) pour ce type de métiers où il y a beaucoup de turnover ou d'absences pour maternité (féminisation de la fonction) ; l'intérim monte à 11,5 %.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Qualité de l'équipe pédagogique à la fois au niveau des enseignants-chercheurs et des professionnels.
- Pertinence des partenariats avec les associations ou entreprises partenaires, permettant un bon taux d'insertion professionnelle.
- Solidité des innovations pédagogiques et formation aux compétences numériques.

### Principaux points faibles :

- Taux de poursuite d'études trop élevé pour une licence professionnelle (environ 30 % chaque année).
- Faible développement de l'anglais et de la dimension internationale dans la formation.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les objectifs professionnels et scientifiques de la formation sont clairs et cohérents avec les contenus pédagogiques, les méthodes pédagogiques et les modalités d'animation. Néanmoins, au regard de l'évolution des métiers liés à la GRH, il serait judicieux de renforcer les innovations pédagogiques tournées vers les nouveaux usages numériques. Avec l'automatisation de certaines tâches, la réduction des effectifs RH et l'évolution du coût global de la formation, les effectifs peuvent être maintenus à leur niveau actuel. Par ailleurs, l'intitulé de la Campagne d'évaluation 2018 – 2019 - Vague E

Département d'évaluation des formations

formation devrait être complété : *Métiers de la GRH : assistant manager*. Cela mettrait plus l'accent sur l'aspect managérial de la fonction qui est appelé à se développer fortement dans les années à venir et permettrait de renforcer le taux d'insertion professionnelle.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'ENTREPRENEURIAT

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers de l'entrepreneuriat* de l'IUT de Fontainebleau-Sénart forme des étudiants à devenir soit des créateurs et des repreneurs d'entreprise, soit des consultants dans des structures d'accompagnements dédiés à des chefs d'entreprises comme des incubateurs ou des espaces de co-working. Elle forme également des chargés d'affaires dédiés à la sélection et au suivi des nouveaux projets de création ou de reprise d'entreprise dans des collectivités locales ou des établissements bancaires. Cette licence s'appuie sur des partenaires tels que les réseaux entreprendre de Seine-et-Marne et du Val de Marne, France active, la Fédération Française de la Franchise, la BPI et la Bred Île-de-France.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La LP <i>Métiers de l'entrepreneuriat</i> permet d'assurer une transmission des savoirs et des savoir-faire en matière de gestion, d'organisation, et de conquête du marché. Axée sur les fonctions opérationnelles des métiers d'entrepreneuriat, elle permet d'acquérir des compétences plutôt généralistes dans le domaine des disciplines comptable, financière, commerciale, humaine et d'autres inhérentes à l'audit et à l'étude de l'environnement concurrentiel des entreprises. Le programme détaille les syllabus de chaque enseignement et les compétences à acquérir.</p> <p>La communication de la licence est complète et comprend divers supports de communication : une plaquette de la formation sur le site, un catalogue des formations de l'UPEC, un catalogue de formation du centre de formation d'apprentis (CFA) et un livret remis aux étudiants. Ces documents indiquent les débouchés possibles en matière de création d'entreprise, de reprise d'entreprise, et de fonction de consultants auprès des structures ou associations qui accompagnent les créateurs.</p> <p>La formation est ouverte à la validation des acquis de l'expérience (VAE), avec deux VAE en cours avec une filiale de PSA et une école de conduite innovante.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Cette formation s'adresse surtout à des étudiants diplômés en diplôme universitaire de technologie (DUT) ou en brevet de technicien supérieur (BTS) tertiaires mais aussi à des DUT scientifiques.</p>

Elle est aussi accessible à des étudiants titulaires de deuxième année de licence (L2) porteurs d'un projet de création d'activités innovantes et souhaitant orienter leur projet professionnel dans ce sens. Elle accueille enfin de jeunes diplômés ayant l'objectif de porter un projet interne en entreprise dans le cadre de l'intrapreneuriat ou la reprise d'entreprises familiales.

Cette licence est la seule du genre dans la région, et elle attire des étudiants au-delà de la région parisienne.

Le lien avec la recherche scientifique en gestion est assuré par la seule participation de membres de l'Institut de recherche en gestion à la formation. Une recherche sur l'entrepreneuriat féminin est en cours, sans que le lien avec la formation soit clairement identifié.

Les relations avec les partenaires sont assurées depuis plusieurs années : les réseaux « entreprendre » de Seine-et-Marne, et du Val de Marne, France active, la Fédération Française de la Franchise, la BPI, La BRED. Les partenariats à l'international ne sont pas encore développés. À ce sujet, il manque des informations supplémentaires.

### Organisation pédagogique

Le cursus est composé de six unités d'enseignement, ayant pour objectif de pouvoir maîtriser le processus de création, de reprise ou d'entrepreneuriat. Trois unités d'enseignement (UE) présentent les savoirs académiques en termes d'outils de gestion et de management des hommes. Les outils de gestion comptable et financière en constituent la part la plus importante, suivis par la gestion juridique au plan des affaires sociales. Les deux dernières UE sont professionnelles et visent à la mise en application concrète des connaissances et des compétences acquises. Les spécificités sectorielles sont étudiées pendant les stages en entreprises. La dernière UE *Compétences professionnelles: Business plan*, le nombre d'heures n'est pas précisé dans le dossier.

Le contenu de la formation a été conçu en étroite collaboration avec des partenaires travaillant dans le domaine de la création et de la reprise d'entreprise. Il s'articule autour des trois pôles de compétences d'un chef d'entreprise : d'abord la gestion de projet en général ; ensuite le positionnement de l'idée de création dans son milieu d'accueil ; enfin la parfaite maîtrise de la relation client. Les compétences professionnelles sont évaluées par l'élaboration d'un *Business plan* (plan d'affaires).

Les étudiants bénéficient de cours d'anglais qui s'adaptent aux besoins de chacun selon leur niveau. Mais le nombre d'heures n'est pas indiqué.

L'UE *Communication* est donnée en anglais et elle est associée à l'organisation du *Test of English for International Communication (TOEIC)*.

### Pilotage

L'équipe est constituée d'enseignants-chercheurs, d'enseignants du second degré et d'intervenants professionnels issus du monde de l'entreprise. Deux cents heures sont assurées par des professionnels couvrant les aspects comptables, fiscaux, les réseaux de distribution et le problème du financement. Les apprentis bénéficient ainsi de vrais retours d'expériences. Les applications sur des cas de sociétés et des analyses prenant en compte les particularités des offres sur un marché déterminé complètent le cursus. Deux cent cinquante heures sont consacrées à l'apprentissage académique, en tenant compte de la nécessité de maîtriser les connaissances techniques et les théories du management entrepreneurial.

Les apprentis bénéficient de bilans réguliers lors des journées de rentrée, des réunions des maîtres d'apprentissage et la journée d'intégration au début de la formation. Cet aspect du pilotage est accompagné des points d'avancement réguliers entre les apprentis et leurs tuteurs. Les visites in situ de ceux-ci donnent une bonne idée de la progression de l'étudiant. Le contrôle des connaissances est conforme aux règles suivies dans les IUT.

Le suivi de l'acquisition des compétences est explicité dans le livret d'accueil remis au départ aux étudiants admis dans la formation.

Le dossier ne fournit pas d'informations sur d'éventuelles passerelles vers d'autres formations.

### Résultats constatés

À l'issue de la formation, un tiers des étudiants a créé une structure, par exemple: Medic 3D, Aux Beaufs SARL, JTLCOM. Un autre tiers a intégré des structures qui accompagnent les créateurs d'entreprise: à la BRED, à

l'incubateur de la Mairie de Paris, ou dans l'EVA Group. Le dernier tiers est constitué de deux créations en cours.

Il faut souligner que le délai moyen pour une mise en place d'une structure est de 12 mois en général et que le point-mort est rarement atteint avant 36 mois. La grande majorité des apprentis (80 %) est plutôt orientée vers la création de leurs propres activités. Le taux d'insertion en entreprises est important. Certains alternants s'inquiètent cependant de leur progression à terme en entreprise, ce qui les pousse à poursuivre sur un master en apprentissage avec l'entreprise partenaire. Sur les 12 derniers sortants de la formation, seulement deux d'entre eux n'ont pas répondu à la dernière enquête sur le devenir des diplômés.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Qualité de l'équipe pédagogique à la fois au niveau des universitaires et à celui des vacataires.
- Objectifs de la formation en adéquation avec les besoins du terrain.
- Richesse du nombre de contrats d'alternance obtenus chaque année.

### Principaux points faibles :

- Partenariats décalés par rapport à l'objectif principal de la formation.
- Lien ténu avec la recherche en entrepreneuriat.
- Ouverture à l'international, avec les universités européennes faible sachant que pour l'instant les partenariats sont peu développés.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

En préambule, il y a lieu d'apporter des informations complémentaires concernant la formation et l'aspect conseil, qui constituent un des débouchés principaux de la formation. En effet il y a lieu de faire la distinction entre la création d'une entreprise ex-nihilo et la reprise d'une entreprise déjà créée. Le premier cas convient bien à de jeunes entrepreneurs sans expérience tandis que le second cas favorise des entrepreneurs plus matures qui connaissent bien leur domaine d'activité.

Un autre point à améliorer concerne le taux d'insertion, qui à 66,7 % reste faible, et le développement de partenariats à l'international, Il faudrait notamment mieux expliquer cette faiblesse du taux d'insertion au regard de la difficulté de la création d'entreprise.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DE L'IMMOBILIER, TRANSACTION ET COMMERCIALISATION DE BIENS IMMOBILIERS

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle *Métiers de l'immobilier, transaction et commercialisation de biens immobiliers* du département Techniques de commercialisation de l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Créteil-Vitry (Université Paris-est Créteil) située à Créteil est une formation en un an destinée à former des cadres intermédiaires susceptibles d'intervenir dans les domaines de l'Immobilier. La formation est assurée en alternance, sous la forme de contrat d'apprentissage ou en formation continue, selon un rythme de deux jours à l'Université et trois jours en entreprise par semaine.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>La formation apporte des connaissances juridiques, techniques et commerciales pour conseiller, louer, vendre et gérer des biens immobiliers. Le dossier fait encore apparaître l'ancienne dénomination de la mention <i>Activités immobilières</i>. La formation répond aux métiers porteurs de l'immobilier en transaction, location et commercialisation. En revanche, une partie des débouchés visés ne correspond plus à la nouvelle dénomination de la licence, tels que les métiers de l'administration de biens et le syndic de copropriété et de gestion de patrimoine.</p> <p>Le supplément au diplôme n'a pas été transmis. Le diplôme n'est pas délocalisé ; tous les enseignements se font donc sur le site de Créteil de l'IUT de Créteil-Vitry (C-V).</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>La licence professionnelle se positionne sur le secteur tertiaire et relève du champ de formation <i>Économie, management et administration des organisations</i> de l'UPEC. La formation évolue dans un environnement très concurrentiel, le nombre de formations régionales existantes dans ce secteur d'activité étant important.</p> <p>L'articulation entre la formation et la recherche existe en <i>Marketing commercial</i> avec 14 heures d'enseignement assurées par un enseignant-chercheur rattaché à l'Institut de recherche en Gestion de l'UPEC/UPEM, ainsi que 21 heures d'enseignement en Droit assurées par des enseignants formés à la recherche universitaire, titulaires de diplôme d'études approfondies et/ou doctorat. Mais la formation n'est pas gérée par</p>

un enseignant-chercheur du domaine.

La formation a été élaborée en étroite collaboration avec les professionnels du secteur en accordant une large place à l'environnement juridique et économique, ainsi qu'à la commercialisation et aux transactions immobilières. Ces partenariats n'ont pas fait l'objet d'une formalisation en dehors de la participation aux moments clés (rentrée, jurys, remises de diplômes, etc.), du suivi des apprentis et de visites.

Les entreprises partenaires proposent régulièrement des offres d'emploi en alternance, avec l'objectif d'embaucher les diplômés.

Les partenariats à l'international et la mobilité des étudiants sont inexistants, ce qui n'est pas étonnant pour une licence professionnelle.

### Organisation pédagogique

Le volume de la formation indiqué est de 525 heures. Il est en réalité de 445 heures en présentiel (80 heures d'encadrement de projet tutoré ont été intégrées dans la maquette de formation). Le cursus est organisé en six unités d'enseignement (UE), dont quatre UE visent à apporter des compétences dans les métiers de l'immobilier. Deux UE valident la mise en application des connaissances dans l'entreprise. Il faut souligner que la troisième UE (80 heures) consacrée à la *Gestion immobilière*, relève d'un domaine d'activité d'une autre dénomination de licence *Métiers de l'immobilier, gestion et développement de patrimoine immobilier*. La mise à jour du programme avec la nouvelle dénomination n'a pas été faite. Par ailleurs, la formation n'est pas encore semestrialisée.

La formation ne propose qu'un parcours. Elle est dispensée sous forme de cours magistraux (à hauteur de 41 %) et de travaux dirigés. Elle est accessible par la validation des acquis de l'expérience (VAE) et par la validation des acquis professionnels (VAP).

Un grand nombre de professionnels interviennent dans les disciplines en évolution constante tels que l'économie, la fiscalité et le droit. Un projet tutoré et un stage sont intégrés dans le programme de la licence. Le projet tutoré est une mise en pratique des savoirs sur la base d'une thématique proposée par une entreprise. Il n'est pas opportun que la totalité des heures d'encadrement du projet tutoré (80 heures) soit affectée à une seule personne, le responsable de la formation. Le stage propose un bilan des acquis professionnels sous la forme d'un rapport d'activités.

La formation répond aux compétences de la fiche répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et permet la délivrance de la carte professionnelle.

Les étudiants doivent intégrer des recherches documentaires, juridiques et commerciales, non seulement pour la réalisation des rapports de projet tutoré et stage, mais également, pour l'analyse de dossiers dans les modules d'*Expertise immobilière* et de *Montage d'opérations de promotion/construction*.

Le supplément au diplôme n'a pas été transmis.

Un module en e-commerce immobilier (21 heures) permet une approche des outils numériques spécifiques au secteur d'activité. Les étudiants disposent de l'environnement numérique de l'UPEC, sans référence à des pratiques pédagogiques interactives.

Les étudiants suivent un enseignement d'anglais (21 heures) appliqué à l'immobilier, sans échange d'étudiants à l'international.

### Pilotage

La formation est pilotée par un enseignant associé à temps partiel (directrice d'Agence ORPI) de l'IUT C-V. L'équipe est constituée d'un enseignant-chercheur en Marketing commercial, d'un professeur associé, de trois enseignants agrégés ou certifiés du second degré de l'IUT C-V, de deux autres enseignants et de douze intervenants professionnels qui assurent 58 % du volume horaire du cursus.

Des réunions régulières sont en place entre les étudiants et les différents acteurs de la formation (enseignants et maîtres d'apprentissage). Chaque apprenti est encadré par un enseignant tuteur. Le suivi des compétences professionnelles n'est pas explicité, le portail en ligne « Yparéo » mentionné, étant principalement un logiciel de suivi de contrats d'apprentissage.

L'ensemble des modules fait l'objet d'un contrôle continu, sans autre référence sur les modalités de contrôle des connaissances, ni sur la mise en place d'un conseil de perfectionnement.

L'évaluation des enseignements s'effectue de manière anonyme par le biais d'une grille de notation (intérêt du module et qualité de la pédagogie mise en pratique par l'enseignant). Les résultats sont analysés par la responsable de la formation. Déontologiquement, l'évaluation des enseignements doit être uniquement portée à la connaissance de l'enseignant. Aucune mention n'est faite à l'évaluation de la formation.

L'autoévaluation de la formation est pertinente et permet de faire ressortir deux faiblesses : la petite taille des partenaires économiques et l'absence de cours de méthodologie de la recherche.

Le supplément au diplômé n'a pas été transmis.

Il existe une mise à niveau en *Droit* (21 heures) en début de cursus. Au-delà de cette remise à niveau obligatoire et du suivi de l'alternant, il n'existe pas d'autres dispositifs d'aide à la réussite. Il n'y a pas d'information dans le dossier concernant les modalités de recrutement et les passerelles.

### Résultats constatés

La formation accueille une vingtaine d'alternants (principalement en contrat d'apprentissage). Le dossier ne mentionne aucune indication sur le nombre de candidatures. Elle recrute des titulaires de diplôme universitaire de technologie (DUT) (*Techniques de commercialisation, Gestion des entreprises et des administrations et Carrières juridiques*) à hauteur de 35 % des effectifs, de deuxième année de licence (*Droit, Sciences économiques et Administration, économique et sociale*) à hauteur de 15 % des effectifs et des brevets de technicien supérieur (BTS) (professions immobilières, notariat, comptabilité gestion) à hauteur de 50 % des effectifs.

Le taux moyen de réussite est de 94,4 %.

Une enquête d'insertion à 18 mois est réalisée annuellement par l'UPEC. Elle est complétée par un questionnaire individuel mis en place par le département. Le taux d'insertion professionnelle est de 65 %. Les diplômés obtiennent un CDI à l'issue de leur formation, majoritairement dans l'entreprise dans laquelle ils ont effectué leur apprentissage. Toutefois, la majorité des entreprises partenaires étant de petite taille, elle ne permet pas toujours d'offrir des opportunités d'emploi.

Le taux de poursuite d'études est de 35 %, en progression, ce qui n'est pas la finalité d'une licence professionnelle. Les diplômés poursuivent en master en apprentissage avec l'entreprise partenaire sur des spécialisations en Immobilier telles que *Droit de l'urbanisme, Promotion et construction* et *Expertise immobilière*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Bon positionnement de la formation répondant à une demande de poursuite d'études des DUT et BTS de l'espace régional de Paris-Est.
- Existence de liens étroits avec le milieu socio-économique, notamment les responsables d'agences immobilières locales participant aux enseignements et amenant des offres d'emploi.
- Évolution appropriée du projet tutoré pour l'adapter au monde de l'entreprise et permettre aux alternants de développer des compétences professionnelles.

### Principaux points faibles :

- Non correspondance d'une partie des débouchés affichés de la formation à la nouvelle dénomination de la licence (*Métiers de l'administration de biens et syndic de copropriété et de gestion de patrimoine*).
- Absence d'un cadre interactif pour le suivi des compétences en immersion professionnelle et manque d'évaluation de la formation.
- Importance et progression du taux de poursuite d'études.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le lien avec la recherche pourrait être renforcé dans les domaines de la Gestion par une augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la formation. Il serait nécessaire de recentrer les enseignements sur les métiers liés à la spécialité de la licence, et de rajouter une spécialisation permettant de renforcer l'insertion : développement durable, finance, etc.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Métiers du commerce international*, créée en 2000, est portée par l'IUT Sénart-Fontainebleau de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC).

Cette formation a pour objectif de former les étudiants aux métiers du commerce international, que ce soit en *Front office* ou en *Middle office*. Elle est ouverte, par ses différents parcours, aux trois grands types de public : formation initiale, formation en alternance et formation continue.

La formation est dispensée sur le site de Lieusaint (IUT Sénart-Fontainebleau) et a délocalisé un parcours au Vietnam dans le cadre de deux conventions avec des établissements de Ho Chi Minh Ville.

### ANALYSE

#### Finalité

L'objectif clairement identifié de la formation est la professionnalisation et l'insertion sur le marché du travail à BAC+3.

Les métiers et les compétences visés par la formation sont également clairement exposés.

Les porteurs de la formation constatent que cette finalité originelle tend à se diluer dans une tendance croissante à la poursuite d'études, y compris pour certains étudiants en alternance qui disposent de proposition d'emploi à la fin de leur contrat. On perçoit la volonté de l'équipe de formation de recentrer la stratégie sur ses atouts historiques et sur une démarche « métier » renforcée pour lutter contre cette forme de banalisation ou de possible perte d'identité de la filière.

Enfin, les objectifs pour la composante délocalisée au Vietnam sont tout à fait comparables à ceux de la formation française. L'implication et la mobilité des enseignants et du personnel administratif dans le cadre de cette délocalisation sont assez fortes.

#### Positionnement dans l'environnement

Le positionnement de la formation dans son environnement académique est bien décrit, de même que les formations au sein desquelles la formation recrute ses étudiants (IUT, Licence *Langues étrangères appliquées*

(LEA)). La concurrence potentiellement exercée par les bachelors est également mentionnée. Le dossier n'évoque cependant pas la LP *Commerce internationale*, portée par l'UFR Langues et civilisations de l'Université Paris Val de Marne (UPEM).

Conformément aux objectifs d'une LP, il n'existe pas de lien particulier avec la recherche mais les partenariats avec le monde professionnel (avec des entreprises telles qu'Orange ou la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE) et des Institutions représentant des secteurs d'activité telles que la CGPME77) sont nombreux et divers.

Les relations à l'international sont elles aussi bien décrites, qu'il s'agisse des universités partenaires à HoChi Minh Ville ou des chambres de commerce étrangères (en Chine et au Vietnam).

### Organisation pédagogique

L'implication des enseignants-chercheurs est faible (un professeur, section six, repéré dans la présentation de l'équipe pédagogique). À l'inverse, on observe une forte participation de professionnels autour des enseignants du second degré qui forment le socle de l'équipe.

En intégrant le volume horaire du projet tutoré, la maquette atteint 600 heures (480 heures d'UE en présentiel et 120 heures de projet) ; cela peut paraître lourd, en particulier pour des étudiants en alternance. La structure des crédits ECTS n'est pas toujours proportionnelle au volume des charges de travail mesuré.

Un module initial et intensif de mise à niveau accueille les étudiants dont l'engagement individuel et collectif est par ailleurs encouragé. Sur le plan des innovations pédagogiques, il faut noter des initiatives de type pédagogie inversée et de e-learning.

Par ailleurs, conformément aux objectifs et au contenu de la formation, l'équipe met également l'accent sur les activités à l'international (stages, projets tutorés, mobilité étudiante, business trips). La possibilité offerte aux étudiants d'étudier une langue rare telle que le chinois ou l'arabe doit également être soulignée.

Enfin, la LP accueille aussi un nombre significatif d'étudiants en validation des acquis de l'expérience (VAE) (entre deux et quatre par an) et propose alors un accompagnement spécifique.

### Pilotage

L'équipe de pilotage est structurée autour d'enseignants motivés et avec l'implication de professionnels allant au-delà de la participation au conseil de perfectionnement de la formation. Les tâches attribuées à chaque membre de l'équipe dirigeante sont clairement exposées. La formation comprend cependant un trop petit nombre d'enseignants-chercheurs (un seul).

Les évaluations de la formation sont menées de manière interne et externe (via Eduniversal). Mais la fréquence de ces évaluations reste faible (tous les cinq ans) et aucune information n'est fournie concernant la manière dont les enquêtes ont ensuite été exploitées pour le pilotage de la formation.

La qualité générale des informations sur l'insertion professionnelle en provenance du service central de l'Université est considérée comme très largement perfectible aux dires mêmes des responsables de la formation qui déploient par ailleurs des outils d'enquêtes complémentaires, y compris pour la formation délocalisée. On peut noter quelques incohérences dans les données fournies ; par exemple sur les effectifs inscrits selon les statistiques centrales de l'UPEC (le service pilotage et l'offre de formation) et celles présentées dans le rapport d'autoévaluation.

De manière classique pour une LP, le projet tutoré et le stage occupent une place importante dans les modalités d'évaluation des connaissances et des compétences. Les jurys de délivrance des diplômes sont organisés de manière classique, sur une base annuelle. La formation n'insiste pas sur la notion de compétences transversales même si, implicitement, celles-ci jouent un rôle important dans le recrutement (tests d'anglais et de culture générale) et la formation (certains cours se font en anglais). Enfin, le dossier ne fait pas mention d'un quelconque portefeuille de compétences ou livret d'étudiant.

Le mode de recrutement est clairement décrit. Compte tenu de la diversité des profils des étudiants recrutés, la formation leur propose une mise à niveau. Elle offre aussi une passerelle intéressante pour les étudiants de deuxième année de licence LEA. Par ailleurs, la formation accompagne ses étudiants de manière intéressante en organisant des réunions d'information en matière d'insertion et d'orientation (poursuite d'études, validation des acquis professionnels (VAP)).

### Résultats constatés

En termes de recrutement, le nombre de candidatures s'effrite depuis plusieurs années de 429 en 2014 à 320 en 2017. Cette érosion concerne essentiellement la formation initiale.

Les effectifs inscrits sont aussi à la baisse (de 93 à 68 sur la même période dans le rapport d'autoévaluation).

L'insertion professionnelle est satisfaisante et à des postes correspondant à ceux visés par la formation mais les poursuites d'études qui devraient rester marginales dans ce type de formation, tendent à se généraliser (38 % en moyenne et près de 45 % pour l'une des dernières promotions). Même les alternants semblent concernés par cette évolution.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une filière par alternance solide.
- Une formation bien ancrée dans le tissu socioéconomique grâce à des partenariats établis et bénéficiant d'une bonne reconnaissance (Label).
- Une réactivité de l'équipe de pilotage dans sa stratégie (réflexion sur les parcours pour mieux coller aux métiers).

### Principaux points faibles :

- Une forte concurrence notamment de la part d'Institutions privées (type bachelors).
- Les effectifs sont en diminution, qu'il s'agisse d'une érosion des candidatures et, par la suite, des présents à la rentrée (essentiellement pour la formation initiale).
- Des poursuites d'étude en master qui augmentent ce qui peut être le signe d'une banalisation de la formation par rapport à un objectif initial de professionnalisation.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'enjeu majeur pour la formation est de maintenir son caractère de professionnalisation et son ancrage socioéconomique pour maintenir et renforcer un positionnement différencié.

Une tendance à la poursuite d'étude peut être le signe d'une formation qui n'atteindrait pas son objectif stratégique. Pour éviter cette banalisation, la clarification « métiers » des parcours proposés va dans la bonne direction.

Les innovations pédagogiques sont probablement à renforcer, au-delà de l'usage du numérique, des langues étrangères (incontournables dans une telle filière) et des projets tutorés.

La communication sur la formation ne peut reposer seulement sur une vision purement institutionnelle au travers de la stratégie de l'établissement. Dans une logique de subsidiarité, on peut imaginer que certains canaux de communication soient plus pertinents à l'échelle de la composante (club de partenaires par exemple) voire de la filière de formation (parrainage d'étudiants par des entreprises, séminaires métiers et réseaux d'anciens).

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE MÉTIERS DU MARKETING OPÉRATIONNEL

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Marketing Digital et Management de la Vente Directe (MDMVP)* (jusqu'à appelée *Métiers du Marketing opérationnel*) de l'Université Paris-Est Créteil est une formation professionnelle ayant comme objectif principal l'obtention d'un diplôme permettant de travailler dans une entreprise spécialisée en vente directe à domicile. Rattachée à l'UPEC sur le site de l'Institut universitaire de technologie (IUT) Créteil-Ivry, cette licence est accessible en alternance et en formation continue. Le volume horaire de la formation est de 600 heures. Le recrutement se fait par double sélection, sur dossier par la commission pédagogique, et par l'entreprise d'accueil, l'admission n'étant définitive qu'après signature d'un contrat en alternance (pas de contrat d'apprentissage).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Cette formation est complète et en phase avec un marché économique où le marketing dans la vente directe est fondamental, mais, la dimension numérique traitée dans cette formation prend une place de plus en plus importante pour animer, amplifier et transformer les ventes au sein des communautés. Nous n'avons pas de recul sur un impact réel, vu le caractère nouveau de la partie digitale (rentrée 2018). Cette nouveauté se traduit par un changement de paradigme de l'ensemble des modules.</p> <p>Ces compétences acquises dépassent aujourd'hui, la sphère des commerciaux en vente directe et permet d'élargir le spectre des offres d'emplois. C'est à la fois la complétude de la formation qui engendre cela.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>la LP MDMVP de l'UPEC est singulière sur son positionnement unique sur le territoire et en Europe. Cette singularité est due à la co-construction de l'offre avec la structure fédératrice et légitime du marché de la vente directe tant sur le plan de la construction de la licence que sur le plan de la recherche.</p> <p>Le diplôme complète les formations proposées par l'IUT de Créteil-Vitry au niveau licence dans le domaine du Commerce, notamment la LP <i>Management du point de vente</i>.</p> <p>Le partenariat signé avec la Fédération de la vente directe est la force de cette formation. L'alternance, l'embauche, la mise en réseau, ce sont autant d'opportunités qu'offre ce conventionnement. La formation</p>

<p>répond à un besoin clair dans un marché identifié et au potentiel financier à plus de quatre milliards d'euros. La formation n'a pas encore mis en place de validation des acquis de l'expérience (VAE) et c'est en projet.</p>
<p><b>Organisation pédagogique</b></p>
<p>L'organisation pédagogique est cohérente avec les objectifs de la formation.</p> <p>Un peu plus d'une moitié d'intervenant professionnel et l'autre partie d'intervenant pédagogique afin d'être au plus près de la réalité de marché. Des UE découpés entre cours magistraux et de la compétence de terrain avec le projet tutoré et le rapport d'activité.</p>
<p><b>Pilotage</b></p>
<p>Plus de la moitié de la formation est pilotée par les intervenants professionnels et un processus d'autoévaluation a été mis en place. Toutefois, nous n'avons pas de détails sur l'implication ou non des étudiants dans ces réunions. Nous avons par contre le processus d'évaluation de manière anonyme des enseignants par les élèves à travers un questionnaire et ces résultats sont transmis aux enseignants intéressés. Ce qui permet de faire remonter les préoccupations et l'analyse des étudiants.</p>
<p><b>Résultats constatés</b></p>
<p>La formation est construite sur mesure avec la fédération de la vente directe. Elle est donc pertinente. Nous regrettons cependant un nombre d'étudiants trop faibles. 100 % de réussite c'est très bien mais sur un nombre de moins de 10 apprentis.</p>

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Partenariat avec la Fédération de la Vente Directe, l'organisme de promotion de la vente directe et de ses métiers.
- Excellent taux de réussite de la formation.
- Bonne organisation et pilotage de la formation.

### Principaux points faibles :

- Assez faible nombre d'apprentis.
- Proportion de poursuite d'études en master importante.
- Peu d'entreprises de taille suffisante pour des contrats d'apprentissage et des débouchés en termes d'emploi.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation est jeune, mais il n'y a pas d'amplification du nombre d'étudiant. Les candidatures sont nombreuses mais la nécessité de trouver une entreprise partenaire rend la tâche complexe et ce malgré ce partenariat privilégié avec la Fédération. La mise en place de VAE pourrait améliorer la situation. La formation est jeune et le positionnement très digital encore plus jeune. Il a été mise en place en 2018. Le virage est pris et c'est fondamental. Il ne s'agit pas de rajouter une unité d'enseignement (UE) mais d'acculturer chaque UE à la transition numérique. Ce sont tous les métiers et toutes les approches métiers qui sont aujourd'hui impactés. Nous verrons donc dans les années à venir si la formation en sort renforcée.

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

## LICENCE PROFESSIONNELLE TECHNICO-COMMERCIAL

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP) *Technico-commercial* vise à donner les outils nécessaires à la commercialisation de produits à fort contenu technologique, exclusivement à des étudiants disposant d'un BAC+2 scientifique ou technologique. Dispensée en alternance et en formation continue, la licence dispose de deux parcours : *Commercialisation des Produits et Services Industriels généraliste* (site de Créteil-Ivry) et *Vente de Produits et Services Énergétiques pour le secteur de l'énergie ou du génie climatique* (site de Marne-la-vallée).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les objectifs de la formation d'offrir une formation commerciale à des étudiants issus de formations techniques ou scientifiques, sont clairement exposés. Les contenus des enseignements indiqués permettent ainsi d'acquérir un ensemble de connaissances et compétences commerciales. Mais les intitulés des différentes unités d'enseignements (UE) ne mettent pas en avant leur adéquation avec les compétences nécessaires au commerce de produits spécifiques.</p> <p>Les compétences professionnelles et personnelles visées correspondent bien à la formation. Elles visent à intégrer essentiellement des postes d'attaché technico-commercial sédentaire ou itinérant, et des chargés d'affaires au sein d'une direction commerciale, d'une agence d'un groupe industriel ou dans une petite ou moyenne entreprise (PME). La fiche répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) précise les différences entre les deux parcours. Cette formation n'est pas délocalisée.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Au niveau régional, la LP <i>Technico-commercial</i> dispose d'un positionnement particulier par ses deux parcours, avec un parcours généraliste sur le site d'Ivry-Créteil et un parcours tourné vers la <i>Vente de produits et services énergétiques (VPSE)</i>, porté par l'UPEC, tous à destination de titulaires de brevet de technicien supérieur (BTS) ou de diplôme universitaire de technologie (DUT) techniques. En Île-de-France, l'offre de formations alternatives est restreinte à trois formations publiques similaires : à Cachan, sur les métiers du commerce industriel ; à Evry, sous l'intitulé <i>Technico-commercial en produits industriels</i> ; et à Cergy, sous l'intitulé <i>Technico-commercial en milieu industriel</i>. Localement, ce diplôme complète la palette de formations proposée par l'Université Paris-Est Créteil Val-De-Marne en offrant une poursuite d'étude aux diplômés des DUT et aux étudiants de deuxième année de</p>

licence de l'Université.

L'articulation avec la recherche se fait principalement par la présence de deux enseignants-chercheurs, adossés à l'équipe d'accueil (EA) de l'Institut de recherche en gestion, qui n'interviennent que 65 heures sur les 505 heures que compte la formation.

Il n'existe pas de partenariat institutionnalisé avec les entreprises partenaires de la formation, compte-tenu de la spécificité des contrats d'apprentissage. En revanche des relations suivies ont été établies avec des grandes entreprises du domaine industriel.

S'il n'y a pas de mobilité sortante dans la mesure où les étudiants sont dans la licence pour une seule année, une certaine ouverture à l'international existe via l'organisation de séjours d'études annuels de plusieurs jours en immersion. La formation en alternance n'étant pas propice à la mobilité entrante, l'absence de partenariats avec des établissements supérieurs étrangers ne représente pas un défaut pour la formation.

### Organisation pédagogique

S'articulant autour des pôles de compétences technico-commerciales, cette formation est structurée en trois UE pédagogiques et deux UE de professionnalisation. La formation est proposée exclusivement en alternance. Elle peut être obtenue par validation des acquis de l'expérience (VAE), dans le cadre d'un dispositif encadrant les postulants tout au long de leur démarche avec un temps moyen d'aboutissement de 15 mois.

La professionnalisation est présente sur l'ensemble de la formation, notamment sur la troisième UE. Elle se traduit par la participation d'intervenants extérieurs et d'un projet tutoré qui consiste en une étude de marché pour une entreprise. Le développement des compétences professionnelles s'effectue également par l'activité en entreprise via l'alternance sur 33 semaines (rythme de trois semaines en entreprise et deux semaines à l'IUT) et la restitution de celle-ci sous la forme d'un rapport d'activité, suivi et évalué. La formation participe depuis 2017-2018, au dispositif pédagogique SEMINEGO développé par le département *Techniques de commercialisation* de l'IUT de Créteil-Vitry qui consiste en un séminaire intensif de négociations d'une semaine jalonnée de masters classes de négociation, d'ateliers transversaux et d'entraînements en situation réelle. Ce dispositif SEMINEGO introduit dans la formation des pratiques pédagogiques innovantes. En plus de ce dispositif, une large place est laissée à l'utilisation des outils numériques, avec une plateforme de dépôt de supports de cours et l'utilisation de jeux de rôles en anglais. Il est également prévu pour la rentrée 2019 l'intégration de modules de e-learning dans la gestion du projet tutoré (METHODOSUP).

Le projet tutoré mobilisant des méthodes de collecte et d'analyse, l'utilisation de base de données documentaires et l'intervention de deux enseignants-chercheurs à hauteur de 13 % des heures sont les seuls éléments de recherche dans l'organisation pédagogique de la formation.

Outre l'enseignement de 50 heures d'anglais commercial, l'internationalisation de la formation se fait via la préparation au *Test of English for International Communication (TOEIC)* et les séjours proposés. Deux enseignants bilingues proposent aussi des mises au point et des courtes interventions en anglais en droit et techniques de commercialisation. Des cours entièrement en anglais envisagés paraissent difficiles à mettre en œuvre car le niveau des étudiants est hétérogène.

### Pilotage

Le pilotage de la licence est réalisé en partenariat avec le centre de formation d'apprentis (CFA) sup 2000. La composition de l'équipe pédagogique est bien équilibrée entre les 16 enseignants. Les intervenants extérieurs totalisent environ 40 % du volume horaire de la formation. Ils sont nécessaires à la professionnalisation des étudiants et en lien direct avec le contenu de la formation, mais les enseignants-chercheurs sont peu impliqués.

Les apprentis sont associés à des réunions concernant le fonctionnement de la formation sous la forme de deux « *bilans de formation* » en février et septembre. La formation dispose aussi d'un conseil de perfectionnement réunissant l'équipe et les délégués. Mais le dossier n'en donne pas de compte rendu des réunions, ni la composition exacte. L'autoévaluation de la formation offre des modalités d'amélioration pertinentes, sans que la procédure menant à cette évaluation ne soit pas précisée. Il est regrettable que l'évaluation de la formation et des enseignements ne soit pas fondée sur un outil harmonisé et suivi, proposé aux étudiants de manière anonyme, mais procède de la volonté de chaque enseignant.

Les modalités de contrôle des connaissances ainsi que le fonctionnement des jurys sont clairement établies, connues des étudiants et conformes aux attentes d'une LP et l'approche par compétence précisée et intégrée notamment par les responsables formés au dispositif d'un portefeuille d'expériences et de compétences (PEC).

Toutefois aucun supplément au diplôme n'est fourni.

Les modalités de recrutement sont bien décrites : promotion de la licence, analyse des dossiers, entretiens individuels et épreuves écrites de recrutement, recensement des besoins des entreprises et mises en contact par le CFA, l'assistante et la responsable pédagogique.

### Résultats constatés

La moitié des candidats sont issus des DUT locaux scientifiques et le dossier ne renseigne pas l'origine des autres candidats pour apprécier l'attractivité et la diversité du recrutement de la formation. Le taux de réussite, de 100% les premières années, est inférieur sur les dernières promotions, ce qui peut être amélioré. Il n'y a pas de données sur le taux d'abandon durant la formation, contrairement aux données d'insertion, qui sont analysées par l'équipe pédagogique à partir d'une enquête réalisée en interne en plusieurs temps de manière à obtenir un taux de réponse optimal.

Le taux d'insertion professionnelle direct à l'obtention du diplôme est variable de 54,5 à 90 %, mais satisfaisant. La qualité de l'insertion professionnelle est un des points forts de cette LP. Les entreprises proposent très souvent un CDI aux apprentis diplômés, et les étudiants qui mettent leur CV en ligne sont démarchés avant même la fin de leur formation par des cabinets de recrutement. Les postes proposés sont en grande adéquation avec les compétences acquises et les salaires, dont on apprécie qu'ils soient mentionnés sur la plaquette de formation, sont très attractifs pour une première embauche. L'incitation à s'insérer dans le monde du travail est également à souligner.

La proportion de diplômés poursuivant en master, variant de 10 à 66 %, fait l'objet d'une analyse de l'équipe pédagogique, appréciée par rapport à l'objectif de la formation. Par ailleurs, la proposition de pistes d'amélioration à ce sujet paraît opportune car la poursuite d'étude n'est pas un objectif de la formation.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Utilisation d'outils pédagogiques innovants.
- Formation visant des étudiants issus de filières techniques et scientifiques souhaitant se réorienter et acquérir une double compétence.
- Opportunités d'emploi pour des métiers parmi les plus recherchés.
- Excellents encadrement et suivi des étudiants.

### Principaux points faibles :

- Manque de données sur les candidatures et Absence de supplément au diplôme.
- Pas d'évaluation anonyme et systématique de la formation et des enseignements par les étudiants.
- Un certain déficit d'enseignants-chercheurs et une poursuite d'étude importante.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence *Technico-commercial* forme des étudiants pour qu'ils deviennent des commerciaux ayant un solide bagage technique. Elle répond à un secteur économique très dynamique offrant de nombreuses opportunités d'emploi.

L'équipe pourrait développer des outils d'évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants de manière anonyme et systématique, ce qui nourrirait les conseils de perfectionnement.

Un certain déficit d'enseignants-chercheurs est relevé, alors qu'il serait intéressant d'articuler la formation et la recherche et de valoriser ce lien, comme tremplin au développement de la carrière. De même, il serait intéressant de poursuivre l'internationalisation de la formation, soit par l'organisation de voyages d'études dans des pays anglophones, de modules spécifiques en anglais ou de perspectives d'intégration dans des entreprises internationales.

Enfin, l'équipe suit l'insertion professionnelle de ses diplômés et peut continuer dans cette voie en s'appuyant par exemple sur le réseau dynamique des anciens et les entreprises partenaires pour convaincre les étudiants de s'insérer sur le marché du travail à BAC+ 3. L'entretien de recrutement et l'identification d'un profil d'étudiants poursuivant en master pourraient permettre d'améliorer l'insertion immédiatement après la formation.



## MASTER ADMINISTRATION ET ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention *Administration et échanges internationaux (AEI)* a été créée il y a dix ans pour proposer une formation pluridisciplinaire (droit, économie, gestion, langues appliquées aux affaires) destinée au milieu des affaires internationales. Elle comprend cinq parcours : *Management des PME et mondialisation (MPM)* ; *Relations sociales, négociation et mondialisation (RSNM)* ; *Commerce électronique (CE)* ; *Négociations internationales des projets commerciaux (NIPC)* ; *International Business (IB)*. Le master est ouvert en formation initiale, en alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation) et en formation continue. Les enseignements se déroulent sur le campus centre de Créteil.

### ANALYSE

Finalité
<p>Les objectifs en matière de compétences et les débouchés des cinq parcours sont présentés séparément. La répartition des cours entre compétences transversales et métiers est transparente et équilibrée. Les descriptifs sont clairs et bien différenciés selon les parcours, même si la présentation du parcours <i>NIPC</i> est un peu rapide. Les débouchés des parcours <i>NIPC</i> et surtout <i>CE</i> sont très rapidement listés, sans que le lien avec la formation reçue n'apparaisse. Les débouchés professionnels, nombreux à l'issue des parcours offerts, sont bien décrits dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et sont en parfaite adéquation avec les différents métiers ciblés par la formation. Le taux d'insertion en emploi est correct et proche du taux réalisé pour l'ensemble des masters de l'UPEC. Très peu de diplômés poursuivent des études, ce qui est positif pour une formation à finalité professionnelle.</p> <p>Le master <i>AEI</i> n'est pas délocalisé à l'international mais des conventions organisant une double voire une triple diplomation ont été signées en 2017 avec l'Université de Cordoue (Espagne), avec l'Université Federico II de Naples (Italie) et avec Dunarea de Jos de Galati (Roumanie).</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La mention <i>AEI</i> a deux concurrents en France, à Évry et à Montpellier. La formation d'Évry porte sur les organisations et associations ; elle est complémentaire aux parcours proposés à l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) qui visent des emplois en entreprises. Les formations concurrentes au niveau international offrent des possibilités de partenariats et de diplômes conjoints (<i>Master of Business Administration (MBA)</i> de</p>

Taiwan et de Laval (Canada)). Au vu de son caractère pluridisciplinaire, la formation est adossée, via l'appartenance de ses enseignants-chercheurs, à plusieurs laboratoires de recherche : le Laboratoire interdisciplinaire d'étude du politique Hannah Arendt (LIPHA), l'Institut de recherche en gestion (IRG), l'Institut des mondes anglophone, germanique et roman (IMAGER) ou l'Equipe de recherche sur l'utilisation des données Individuelles en lien avec la théorie économique (ERUDITE). Une option recherche transversale aux différentes mentions de l'Unité de formation et de recherche (UFR) est offerte aux étudiants. Pour l'initiation à la recherche, les étudiants peuvent participer au séminaire mensuel de recherche du LIPHA. Un séminaire transversal d'initiation à la recherche est proposé mais on ignore le nombre d'heures et durant quel semestre il se déroule. Les tableaux décrivant les conventions avec les entreprises ne sont pas renseignés. En cohérence avec l'affichage international de la formation, les étudiants sont encouragés et aidés à trouver des stages à l'étranger. On apprécie également, pour favoriser la mobilité étudiante à l'international, la mise en place par l'UFR d'une aide financière allouée au mérite et financée sur ses fonds propres (mais on n'a pas de données sur les effectifs concernées).

### Organisation pédagogique

Le master *AEI* offre une bonne spécialisation progressive de l'enseignement entre la première année (M1, théories) et la deuxième année (M2, appliqué). L'organisation des enseignements est cohérente entre les cours mutualisés et les enseignements de spécialisation des cinq parcours. Le M1 comprend 450 heures d'enseignement dont 30 % consacrées aux compétences métiers de chaque parcours. Aucun tableau détaillant les cours et les volumes horaires n'est fourni, même si certaines connaissances de spécialisation sont présentées ; seuls les intitulés des cours et les crédits européens sont listés. La fiche du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est complète et claire. Les stages obligatoires sont bien intégrés dans la formation : deux à trois mois en M1 et quatre à cinq mois en M2 ; les étudiants sont bien accompagnés dans leur recherche, notamment à l'international, par le bureau des stages. Les parcours *CE*, *MPM* et *RSNM* sont aussi offerts en alternance (apprentissage ou contrats de professionnalisation), ce qui apporte une réelle valeur ajoutée en termes d'acquisition des compétences de métier.

Des professionnels interviennent dans le master mais leur origine et la part de leurs enseignements ne sont pas renseignés. Une option recherche commune aux mentions de l'UFR permet l'initiation et l'orientation vers les métiers de la recherche. La dimension internationale est bien prise en compte par l'obligation de suivre des cours en anglais et la maîtrise exigée du *Business English* ; un parcours dispose de tous ses cours en anglais (*IB*) ; les étudiants sont incités à suivre des stages à l'étranger. Les aménagements habituels sont prévus pour les publics spécifiques (handicap, salariés). Le numérique n'est utilisé que pour la mise en ligne des supports pédagogiques mais un parcours lui est consacré (*CE*). Les pratiques pédagogiques innovantes sont introduites avec la réalisation de projets en groupes, de jeux d'entreprises, des débats et des classes inversées. Des orientations vers d'autres mentions et surtout d'autres parcours existent, mais on ne dispose pas de données précises à ce sujet.

Des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validations des acquis professionnels (VAP) sont prévus mais sont très peu mobilisés. L'intégrité scientifique est intégrée via une sensibilisation au plagiat, des cours d'éthique et de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

### Pilotage

La mutualisation des enseignements permet de gérer les cinq parcours et les nombreux étudiants de la mention qui est très attractive (4 300 candidatures) et de 809 à 889 inscrits en fonction des années. Si la composition des équipes pédagogiques de chaque parcours est décrite, on n'a pas d'information sur les qualifications des intervenants extérieurs. La mention est relativement sous-encadrée en économie et gestion (entre zéro et deux professeurs par parcours). Chaque parcours est doté d'un enseignant responsable. Les délégués étudiants sont associés aux deux réunions pédagogiques annuelles de la mention. Un conseil de perfectionnement aurait été mis en place en septembre 2018, sans que ne soit indiquée sa composition. Les modalités de contrôle des connaissances (MCC) sont transparentes. Les étudiants sont bien accompagnés dans leur démarche de professionnalisation. On apprécie l'accompagnement de l'équipe pédagogique dans la réalisation par les étudiants de leur portefeuille d'expériences et de compétences (PEC), ce qui est encore rare dans les autres masters.

### Résultats constatés

Les taux de réussite seraient de plus de 75 % en M1 et proches de 95 % en M2 mais on ne dispose pas du détail par parcours. En 2017-2018, la baisse des effectifs de M1 (- 100), liée à une plus grande sélectivité, à la mise en place de la réforme des masters et à un renforcement des attendus, est partiellement compensée par la légère hausse en M2. L'enquête d'insertion est réalisée par la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE). Il n'existe pas d'enquêtes complémentaires. Avec 57 % de répondants, en 2016, le taux d'insertion est de 86,9 % : 78,3 % en *RSNM*, 90,9 % en *CE*, 95 % en *MPME*. Le parcours *IB* est plus récent et n'est pas renseigné. Une baisse du taux d'insertion du parcours *RSNM* a conduit à un repositionnement sur le dialogue social et le taux se redresse. La poursuite d'études de M1 en M2 concerne 56 % des étudiants ; 3 % vont vers d'autres mentions de l'UPEC ; aucune information n'est fournie sur les 40 % restants. Le taux d'emploi est de 88,2 % pour la mention : 76,6 % en *RSNM*, 88,2% en *CE* et 89 % en *MPME*. Le temps d'accès à l'emploi est court : deux tiers des diplômés de M2 ont un emploi au bout de six mois. Aucun renseignement n'est fourni sur le parcours *NIPC*.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Originalité de la formation : formations pluridisciplinaires pour le milieu des affaires internationales.
- Bonne progressivité de la spécialisation de la formation.
- Bonne professionnalisation et insertion des étudiants.
- Diversité des innovations pédagogiques.

### Principaux points faibles :

- Sous-encadrement de la formation en enseignants-chercheurs, principalement en professeurs.
- Manque d'information sur le parcours *NIPC*.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *AEI* offre une formation originale adaptée au monde des affaires internationales. La coordination des cinq parcours du master et l'adéquation avec les demandes du marché sont bien intégrées dans les formations. Les diplômés s'insèrent bien. L'information manque sur un des parcours *NIPC* pour donner un avis. La mention *AEI* connaît un sous-encadrement en enseignants-chercheurs, en particulier en professeurs. La forte orientation internationale fragilise le master dans un contexte de montée des tensions géopolitiques et du risque d'augmentation des droits d'inscription des étudiants étrangers non membres de l'Union européenne. On invite les responsables de la formation à développer leur veille sur l'évolution des métiers cibles à l'international en renforçant leur réseau de collaboration avec les professionnels de l'environnement des universités étrangères partenaires de l'UPEC.

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

## MASTER CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Contrôle de gestion et audit organisationnel (CGAO)*, parcours *Contrôle de gestion et aide à la décision*, est proposé au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel (IAE commun à l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne et à l'Université Paris-Est Marne la Vallée) au sein de l'unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion. La deuxième année de master (M2) est disponible en formation en apprentissage et en formation continue avec un groupe d'une trentaine d'étudiants et repose sur une première année (M1) *Management et conseil* généraliste commune à cinq mentions (*Contrôle de gestion et audit organisationnel, Entrepreneuriat et gestion de projets, Gestion de production, logistique, achats, Gestion des ressources humaines et Management*) dont le second semestre comprend une spécialisation par mention.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
L'objectif du master est de former aux métiers du conseil, de l'audit et du contrôle de gestion. Le programme du M1 <i>Management et conseil</i> et du M2 <i>CGAO</i> permet une spécialisation progressive et un découpage clair en compétences en lien avec les recommandations de l'association des Directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG). Le format apprentissage du M2 et la possibilité de réaliser également le M1 en apprentissage permettent de répondre à l'orientation affichée du master sur la professionnalisation.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Le master fait partie intégrante de l'offre de formation de l'IAE Gustave Eiffel (commun aux deux universités) qui ne propose donc pas de formation directement concurrente en interne. La concurrence évoquée dans le dossier signale quatre formations au niveau national et en Île-de-France, mais omet une concurrence plus globale sur des M2 <i>CGAO</i> à proximité et au positionnement académique probablement assez proche.</p> <p>Les relations avec les entreprises sont régulières via les contrats d'apprentissage, les stages sur les deux années de master, et le partenariat avec un Centre de formation en apprentis (CFA). Le dossier évoque également un partenariat avec la Banque nationale de Paris (BNP) Paribas, mais dont la nature n'est pas explicitée. Il semble s'agir d'une convention non spécifique au master <i>CGAO</i> mais liant globalement l'IAE à la BNP Paribas.</p> <p>De manière plus globale, le master semble bénéficier des partenariats conclus par l'IAE tant au niveau des entreprises que des établissements d'enseignement supérieur (dans une logique de mobilité internationale).</p>

### Organisation pédagogique

Le programme sur les deux années de master est cohérent et très lisible car organisé en compétences dans une logique de spécialisation progressive entre le M1 *Management et conseil* mutualisé entre cinq parcours (proposé en format classique et en format apprentissage dont le parcours *CGAO*) et le M2 *CGAO* (exclusivement en formation en alternance et en formation continue).

L'inscription du master dans le cadre d'un IAE lui permet de bénéficier d'un ensemble de services transversaux sur l'insertion professionnelle, l'international ou la démarche qualité.

Concernant l'international, la mobilité semble encouragée à l'IAE, mais le format en alternance ne permet pas d'en bénéficier. Il n'est d'ailleurs pas donné d'éléments chiffrés permettant de savoir concrètement combien d'étudiants du M1 sont concernés. En lien avec l'international, les efforts sur l'apprentissage de l'anglais (indispensable au contrôleur de gestion) sont bien visibles : nécessité d'obtenir un score minimum à *Test Of English for International Communication* (TOEIC) en M1, mise à disposition de la plateforme *Rosetta Stone* (permettant une adaptation aux niveaux des étudiants) et présence d'un cours de spécialité dispensé en anglais (*Business Plan*).

Concernant les ressources numériques, les étudiants ont accès à un espace numérique de travail classique et deux enseignements s'articulent autour de l'utilisation de logiciels métiers (SPSS et MS Project). Enfin, deux cours sont réalisés totalement en distanciel, mais via des ressources préexistantes et extérieures à l'IAE. Il n'est par contre pas fait mention de l'utilisation d'outils de type Progiciel de gestion intégrée ou d'outil d'aide à la décision (de type Cognos ou *Business Object*) alors que la formation affiche un parcours *Aide à la décision*. De plus, le dossier évoque, dans la synthèse de l'autoévaluation, l'évolution du contrôle de gestion vers le *Data Analyst* ou le *Business Analyst*.

Dans le cadre du M1, deux exercices cohérents avec l'objectif d'acquisition de compétences transversales sont très précisément détaillés. Le premier est un travail de groupe réalisé sur l'année dans une logique de gestion de projet. Le deuxième est un travail individuel sur la réalisation d'un diagnostic organisationnel.

Un adossement fort à la recherche est souligné à travers l'implication d'enseignants-chercheurs de l'Institut de recherche en gestion (IRG). Cependant, cet adossement repose sur des enseignants qui ne semblent pas en lien direct avec le contrôle de gestion, mais plutôt orientés ressources humaines ou gestion du changement. Des enseignements d'initiation à la recherche et de méthodologie de recherche sont également dispensés.

### Pilotage

Si le détail de l'équipe pédagogique est bien fourni dans le dossier, permettant de faire état de la répartition entre les interventions des professionnels (40 %) et les interventions des universitaires (60 %), le détail des responsabilités et du pilotage n'est pas explicite. Il est simplement signalé l'existence d'un conseil de perfectionnement semestriel reprenant la composition de l'équipe pédagogique et intégrant deux représentants étudiants, les représentants du CFA ainsi que la responsable pédagogique. Les comptes rendus sont archivés mais il n'est pas fait mention de la traduction concrète de ses conclusions dans le master.

L'évaluation des enseignements est systématisée (deux fois par an et un an après la sortie de la formation). Elle s'inscrit dans une démarche qualité de l'IAE. Des enquêtes sont également réalisées à six mois et à neuf mois pour l'insertion professionnelle. Il est également demandé aux étudiants de s'autoévaluer sur les compétences acquises en cohérence avec la maquette. Ces dispositifs permettent d'avoir une idée assez précise du niveau d'atteinte des objectifs de la formation.

### Résultats constatés

Les candidatures en M2 ont subi une baisse substantielle entre la promotion 2013/2014 et la promotion 2017/2018, sous l'effet en partie de la modification des règles de sélection et de la concurrence grandissante. Selon le dossier, 90 % des étudiants bénéficient d'un contrat d'alternance lors de la rentrée universitaire. Selon l'observatoire de la qualité de l'IAE, dont le tableau relatif à la mention est fourni dans le dossier, les taux d'insertion professionnelle à l'issue du master sont très satisfaisants (100 % sur les répondants aux enquêtes de la direction des études et de la vie étudiante pour des taux de réponse de 64 % à 74 %) et le dossier affiche une moyenne de 87 % sur les cinq dernières promotions.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Un M1 mettant en avant des modules d'enseignements transversaux.
- La possibilité de faire le master en apprentissage sur les deux années.
- Des taux d'insertion professionnelle satisfaisants.
- L'implication des enseignants-chercheurs du laboratoire pouvant développer les aspects GRH du contrôle de gestion.
- La mise en place d'un enseignement en anglais et le recours à une plateforme permettant d'individualiser l'enseignement.
- L'autoévaluation des compétences par les étudiants.

### Principaux points faibles :

- Une baisse des candidatures sur les dernières promotions.
- Une difficulté de positionnement, ou *a minima* d'affichage, permettant de distinguer le master (au regard de ses spécificités) sur la carte des formations en Île-de-France.
- L'absence d'enseignement sur un outil décisionnel en lien avec le parcours et la logique de professionnalisation.
- L'absence de cours permettant aux étudiants de s'adapter à l'évolution des outils décisionnels ou du *Data Analyst* (base de données, réseaux).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La construction du master sur les deux années autour des compétences rend la progression très visible et l'articulation cohérente. Par contre, le choix du parcours *Contrôle de gestion et aide à la décision* ne se traduit pas réellement sur les enseignements de M2. Au-delà du logiciel SPSS, l'intégration d'un outil décisionnel du marché serait un atout allié à une formation initiale en base de données et réseaux (on ne dispose pas des enseignements de M1). Le lien entre les enseignements de spécialité et les domaines d'intervention des enseignants-chercheurs ne semble pas reposer sur le cœur de compétences du contrôle de gestion et de l'aide à la décision. De même, afin de conserver une orientation professionnalisation, la part des interventions issues du monde professionnel devrait être maintenue, voire légèrement augmentée. Il convient de veiller à ne pas laisser vieillir la mention en amplifiant l'enseignement du numérique.



## MASTER ÉCONOMIE INTERNATIONALE

Établissements : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - UPEC, Université Paris-Est Marne-la-Vallée -UPEM

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention *Économie internationale (EI)* est proposée par les universités Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM). La formation s'effectue entièrement en anglais. Elle s'inscrit en prolongement de la licence de l'UPEC (*International Economics and Management*) délivrée également en anglais. Le master *EI* est proposé en formation initiale et en formation continue. Les enseignements se déroulent sur le campus du Mail des Mèches à Créteil, au sein de l'Unité de formation de recherche (UFR) Sciences économiques et de gestion de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Le master <i>EI</i>, clairement tourné vers l'international, combine économie et gestion pour former des cadres en capacité de piloter les programmes d'aide aux pays en développement et d'en évaluer l'impact. Il est principalement à orientation professionnelle avec son parcours <i>Development Economics and International Project Management (DEIPM)</i> mais un parcours recherche a été créé, sans que lui soit attribuée une appellation spécifique. Une brochure détaillée est distribuée aux étudiants. Les débouchés d'expert économique ou de gestionnaire de projets dans des entreprises multinationales, des agences publiques nationales ou des organisations non gouvernementales (ONG) semblent correspondre à la formation. Aucun supplément de diplôme n'est mentionné. La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), ainsi que la maquette des enseignements du parcours <i>DEIPM</i>, annexées au dossier, attestent d'une bonne adéquation de la formation, en termes d'apprentissage des savoirs et des compétences, aux métiers visés. La formation n'est pas délocalisée mais une convention avec la <i>National Economics University (NEU)</i> d'Hanoi (Vietnam) a été signée en 2017 à cette fin.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Le master <i>EI</i> est le seul, au sein de l'offre universitaire nationale, à allier une orientation essentiellement professionnelle et un enseignement intégralement en anglais. Un tableau récapitulatif des différentes formations de la spécialité est proposé pour étayer cette affirmation. La formation uniquement en anglais dans la double dimension expertise économique et managériale du développement fait l'originalité de la mention. La</p>

formation est essentiellement professionnelle, bien qu'un parcours recherche ait été ouvert à la suite des préconisations de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Elle est adossée classiquement à la recherche : les enseignants-chercheurs (EC) qui y interviennent sont soit membres de l'axe « Economie internationale et du développement » de l'Equipe de recherche sur l'utilisation des données individuelles en lien avec la théorie économique (ERUDITE), soit de l'Institut de recherche en gestion (IRG). Les étudiants suivant le parcours recherche doivent effectuer leur stage (quatre à six mois) en laboratoire et produire un rapport de recherche (semestre 4). Chaque année entre deux et quatre étudiants de deuxième année (M2) poursuivent en thèse à l'UPEC ou au sein d'autres universités françaises ou étrangères.

L'équipe pédagogique associe EC et intervenants professionnels appartenant notamment à l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), à l'Agence française de développement (AFD), au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) ou à la Banque mondiale, mais, en dehors d'un partenariat avec la Banque mondiale à Paris, il n'existe pas de conventions explicites entre la formation et ces organismes. La dimension internationale est renforcée par une visite d'une journée dans les institutions européennes, organisée chaque année en première année (M1) et en M2, ce qui est courant pour ce type de master. Peu de partenariats avec les collectivités territoriales sont observés, ce qui n'est pas gênant eu égard à la finalité de la formation. On apprécie en revanche l'ouverture à l'international via la formalisation de partenariats signés avec des universités étrangères, universités de Freiberg (Allemagne,) de Poznan (Pologne), de Kyung Hee (Corée) organisant parfois une double diplomation.

### Organisation pédagogique

Le master *EI*, dont les enseignements s'effectuent uniquement en anglais, offre une bonne spécialisation progressive de l'enseignement entre le M1 et le M2. L'organisation des enseignements est cohérente avec une bonne articulation entre cours fondamentaux, outils et terrain. Le M1 comprend 450 heures d'enseignements ; les intitulés des cours et les crédits européens sont listés dans la fiche RNCP, ainsi que les compétences attendues des enseignements dans le tableau des unités d'enseignements (UE) fourni en annexe du dossier. Des dispositifs adaptés aux étudiants salariés sont prévus avec une concentration des cours en M2 sur la fin de la semaine ; les reprises d'études sont prises en considération. Aucun dispositif spécifique pour les étudiants en situation particulière n'est précisé. En M1, l'initiation à la recherche s'effectue par la lecture d'articles et un séminaire dédié. Les stages sont bien intégrés dans la formation : stage facultatif de deux à quatre mois en M1 et obligatoire de quatre à six mois, en France ou à l'étranger, dans la voie professionnelle en M2. Dans leur recherche de stage, les étudiants sont accompagnés par le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) de l'UPEC et des réunions organisées par les responsables du master. L'innovation pédagogique est présente avec la réalisation de travaux en groupe, des mises en situation professionnelle (jeux de négociation) et une mission sur le terrain en M2. Le numérique est utilisé de manière usuelle en postant les supports de cours sur la plateforme de l'UPEC. L'aide à la réussite s'effectue par une rencontre avec les étudiants les moins performants. Le diplôme peut être obtenu (totalement ou partiellement) *via* la modalité de la validation d'acquis de l'expérience (VAE) mais on ne dispose pas d'informations relatives au nombre des bénéficiaires de ce dispositif. L'utilisation d'un logiciel anti-plagiat et l'information sur le respect de la propriété intellectuelle assurent la sensibilisation à l'intégrité scientifique. Le master *IE* est offert en doubles diplômes avec l'Université de Freiberg (Allemagne) depuis 2010, avec l'Université de Kyung Hee (Corée), depuis 2016 avec l'Université de Poznan (Pologne), ce qui favorise des mobilités étudiantes, soit sortantes en M1 (trois étudiants en 2017-2018) avec les universités de Freiberg (Allemagne) et de Poznan (Pologne), soit entrantes (quatre mobilités provenant de Freiberg ont eu lieu entre 2017-2018). De nombreux accords Erasmus et des projets de délocalisation de diplôme renforcent les coopérations internationales. Les mobilités enseignantes ne sont pas renseignées.

### Pilotage

Un secrétariat dédié à la formation et deux responsables de celle-ci (un pour chaque université) sont prévus et témoignent d'une bonne coordination entre les deux universités qui est appréciable. La liste des intervenants serait spécifiée dans une brochure mais elle n'est pas indiquée dans le dossier. En M2, la part des enseignements effectués par les professionnels serait d'un tiers et celle des EC de l'UPEC et de l'UPEM de deux tiers, mais cette affirmation ne peut pas être vérifiée avec les éléments fournis. Certains de ces intervenants participeraient au conseil de perfectionnement avec les étudiants et les responsables du master qui se réunit une fois par an. L'équipe pédagogique a deux réunions annuelles. La liste des intervenants dans le master n'est pas fournie. Des notes planchers pour certaines UE (stage) et une assiduité aux cours magistraux comme aux travaux dirigés font partie des modalités de contrôle des connaissances qui seraient connues des étudiants mais ne sont pas précisées dans le dossier. Chaque année, tous les enseignements sont évalués par les étudiants. Les résultats des évaluations sont discutés lors du conseil de perfectionnement.

### Résultats constatés

Le master *EI* est attractif, puisque recevant environ 300 candidatures chaque année. Une quarantaine d'étudiants sont sélectionnés dont une majorité d'étudiants étrangers. Le taux de réussite est bon, 94,1 % selon l'enquête menée en 2015 pour la promotion de 2013 et de 92,5 % pour l'année suivante. En 2017-2018, le M1 comprend 35 étudiants et le M2 30 (dont 22 provenant du M1 et trois stagiaires en formation continue). Un annuaire des anciens existe depuis 2015. Une association d'anciens du master s'est créée en septembre 2017. Des enquêtes d'insertion sont mises en place. Selon l'enquête auprès des anciens (2013-2014) dont on ignore le taux de réponse, 20 % des répondants auraient un emploi de consultant, 14 % travailleraient dans des organisations internationales, 13 % dans des ONG, 13 % dans la banque et l'assurance et 11 % poursuivraient des études (doctorat, notamment). Ces résultats montrent la pertinence de la formation au regard de sa finalité. Le délai pour le premier emploi serait de 3,2 mois et 50 % des étudiants seraient en emploi moins de deux mois après le stage, ce qui est satisfaisant. En revanche, on constate que dans le cadre des enquêtes d'insertion en emploi menées en 2015 et 2016 par l'UPEC, aucun étudiant étranger (groupe pourtant majoritaire au sein des diplômés) n'a répondu, ce qui est regrettable.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Forte orientation internationale : de nombreux partenariats avec des universités étrangères.
- Offre de doubles diplômes bien maîtrisée.
- Bonne articulation entre enseignement et formation professionnelle.
- Bonne coordination du pilotage de la formation entre les deux universités.

### Principaux points faibles :

- Insertion insuffisamment détaillée, principalement en ce qui concerne les diplômés étrangers.
- Equipe pédagogique non renseignée dans le dossier.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *EI* propose une formation de qualité qui pourrait être mieux valorisée par une meilleure communication sur les enseignements et les intervenants dans la formation. L'orientation internationale ressort clairement avec les cours entièrement en anglais, la possibilité de stages à l'étranger et les partenariats européens. Le partenariat entre l'UPEC et l'UPEM apparaît clairement avec un pilotage conjoint de la formation. La spécialisation est progressive et la professionnalisation bien intégrée. On encourage les responsables de la formation à développer la délocalisation du master à l'international, ce qui serait en adéquation avec la finalité de celui-ci, et à mettre en place des dispositifs performants de suivi du devenir de leurs diplômés étrangers.



## MASTER ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE PROJETS

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* de l'UPEC est une formation professionnelle en deux ans ayant comme objectif principal de former des étudiants ayant un projet de création d'entreprise ou lancement de produit ou service innovant. Deux parcours-types sont proposés en majorité en formation par apprentissage : *Innovation et création d'entreprise (ICE, parcours créé en 2016)* et *Management de projet et de la qualité (MPQ)*. Ce dernier n'a ouvert qu'en septembre 2018. Délivré uniquement en présentiel au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel (commun aux deux universités : l'UPEC, via son rattachement à l'unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion, et l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM), le master *Entrepreneuriat et management de projets* comprend une première année (M1) commune à d'autres mentions, puis 404 heures d'enseignement spécifiques délivrées en deuxième année (M2) uniquement. Les enseignements ont lieu à Créteil sur le campus du Mail des Mèches.

### ANALYSE

#### Finalité

Les objectifs professionnels du master *Entrepreneuriat et management de projets* sont clairement exposés, ce qui n'est pas le cas du contenu des enseignements qui n'est pas suffisamment détaillé. L'emploi visé, à savoir le statut d'entrepreneur via la création de sa propre entreprise ou le rôle d'intrapreneur dans une organisation existante, est bien renseigné et en cohérence avec les (intitulés des) enseignements et leurs objectifs. Il apparaît en filigrane qu'avoir un projet de longue durée (création ou innovation) est une condition d'entrée et de réussite du master. On remarque qu'un certain flou subsiste quant aux régimes d'inscription. La formation en alternance est mise en avant mais la formation classique semble possible. Le diplôme semble également ouvert à la formation continue mais uniquement via la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou la validation des acquis professionnels et personnels (VAPP). Enfin, une distinction entre projet de création et projet d'innovation semble influencer sur le régime d'inscription privilégié. Tout ceci n'est pas suffisamment défini.

### Positionnement dans l'environnement

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* propose un environnement stimulant pour l'étudiant entrepreneur, à l'image de ce que l'on est en droit d'attendre d'un tel diplôme, grâce à la proximité avec le Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) du territoire. Celui-ci offre aux étudiants l'accès à tout l'écosystème entrepreneurial local, en plus d'un accompagnement complémentaire qui participe directement aux objectifs professionnels du diplôme. Il apparaît néanmoins qu'il n'existe aucune relation avec des entreprises ou d'autres organismes spécifiques au master *Entrepreneuriat et management de projet*.

Sur le plan du positionnement du diplôme par rapport aux autres formations existantes, il est surprenant de ne voir citées au niveau local que les formations centrées sur l'innovation, tandis que les formations en entrepreneuriat considérées par les responsables de diplôme comme « concurrentes » sont exclusivement délivrées dans d'autres régions françaises. Pourtant, il existe des masters en entrepreneuriat dans d'autres universités parisiennes. Plus largement, les formations à l'entrepreneuriat se sont développées un peu partout en France et celle-ci ne semble pas se différencier de l'offre existante.

La formation est adossée à une unité de recherche de type équipe d'accueil spécialisée en Gestion. Si la thématique de l'innovation y occupe une place importante, la thématique de l'entrepreneuriat apparaît plutôt en retrait. Toutefois, comme l'évoque le dossier, un étudiant de la première promotion envisage une poursuite d'études en doctorat en Sciences de gestion, preuve d'un environnement stimulant en matière de recherche. La mobilité entrante-sortante est accessible pour ce diplôme comme pour les autres formations de l'institution.

Il n'existe aucun partenariat spécifique au diplôme avec des établissements ou autres organisations liés à l'entrepreneuriat (incubateurs, réseaux d'entrepreneurs), que ce soit au niveau national ou international.

### Organisation pédagogique

La spécialisation est progressive puisque le M1 est réalisé en tronc commun à plusieurs masters et se veut généraliste en gestion. La spécialisation en *Entrepreneuriat et management de projets* correspond au M2. La possibilité pour les étudiants de s'inscrire dans un M1 *Entrepreneuriat et management de projets* dès l'entrée en M1, même si les cours sont communs avec d'autres mentions, est clairement indiquée, bien qu'aucune information sur cette première année ne soit partagée. Reste que la manière dont est présentée la formation laisse à penser que le master *Entrepreneuriat et management de projets* n'est qu'un M2 (ce que l'on retrouve dans d'autres universités). C'est aussi pourquoi il est possible d'intégrer directement le M2.

Comme d'autres diplômes en entrepreneuriat, la pédagogie repose sur une démarche active en mode projet, composée d'un accompagnement personnalisé de l'étudiant porteur de projet et d'une mise en application directe des connaissances acquises pour faire avancer son projet. À ceci s'ajoutent des temps collectifs permettant de croiser les disciplines, ainsi que des projets d'animation du diplôme.

La professionnalisation est présente tout au long de la formation via le statut d'étudiant entrepreneur ou le cursus en apprentissage. Néanmoins, le stage obligatoire pour les non apprentis est de trois mois, ce qui est très court pour un stage de M2 professionnel dont la période habituelle oscille entre quatre et six mois, même dans des masters en entrepreneuriat. En outre, bien qu'il soit expliqué que les cours sont concentrés sur les vendredis (plus cinq semaines pleines au cours de l'année), on ne comprend pas bien comment les non apprentis, une fois en stage, peuvent suivre les cours avec les apprentis.

Il existe une fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) qui aurait pu gagner en précision. La fiche présente bien les grandes compétences principales (très génériques) acquises grâce au diplôme mais ne développe pas les compétences derrière chaque module d'enseignement. De même, certaines unités d'enseignement (UE) portent le même nom.

La recherche est présente dans la formation grâce au tronc commun de M1 qui comprend un module dédié à cette thématique mais très peu d'informations sur son contenu sont données.

L'usage du numérique n'est pas probant, alors que l'on aurait pu s'attendre à une mise en avant de l'usage d'outils numériques de management de projets généralistes ou entrepreneuriaux (logiciels de *business plan*, Trello, *landing page*, *AB testing* numérique, prototypage web ou autre...). Les pédagogies innovantes sont représentées par l'organisation d'un *serious game*.

La place de l'international est faible même si une mobilité entrante-sortante est possible avant l'entrée en M2, comme pour les autres diplômes de l'IAE, dans une des institutions partenaires. Le projet d'enseigner deux

matières en anglais a été abandonné suite à un niveau insuffisant des étudiants.
<b>Pilotage</b>
<p>L'équipe pédagogique est bien diversifiée. L'intervention de praticiens, indispensable dans ce type de formation, représente 56 % du volume d'enseignement. Cependant, l'encadrement par des enseignants-chercheurs est trop faible (19 %). Les 25 % restants sont composés d'enseignants associés ou non à l'IAE Gustave Eiffel (professeurs agrégés du secondaire (PRAG) et professeurs associés à temps partiel (PAST)).</p> <p>L'équipe pédagogique se réunit deux fois dans l'année pour un conseil de perfectionnement, dont le procès-verbal est archivé. Les étudiants n'y sont malheureusement pas associés, bien qu'ils soient consultés par ailleurs par les responsables de formation.</p> <p>Les modalités de contrôle des connaissances sont précisées d'une manière globale. Le livret des études est encore en cours de rédaction. Il conviendrait d'en fournir rapidement une première version aux étudiants. La maquette révèle quelques déséquilibres entre volumes horaires de formation et crédits ECTS (European Credits Transfer System) associés, plus particulièrement en ce qui concerne l'UE1 par rapport aux autres.</p> <p>L'approche par compétences n'est pas suffisamment développée.</p> <p>On notera enfin un certain flou autour du nombre d'étudiants (contradictions sur le nombre d'inscrits entre les tableaux et le texte). Néanmoins, avec, semble-t-il, 45 candidatures en 2017-2018 et une promotion de 19 étudiants, force est d'admettre que le diplôme a rapidement trouvé son public, ce qui laisse augurer une croissance des effectifs et une plus grande qualité des candidats pour les années à venir.</p>
<b>Résultats constatés</b>
Comme indiqué ci-dessus, le diplôme, bien que très récent, s'avère suffisamment attractif pour constituer dès sa deuxième année une promotion de 19 étudiants sélectionnés dans un vivier de 45 candidats. L'absence d'historique ne permet pas de mettre en avant d'autres résultats.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Attractivité du diplôme au regard de sa jeunesse.
- Lien avec l'écosystème entrepreneurial local via le Pépité.
- Un diplôme qui tire bien profit des atouts de l'IAE Gustave Eiffel (réseaux, démarche qualité, mobilité internationale).

### Principaux points faibles :

- Enseignants-chercheurs sous-représentés dans l'équipe pédagogique.
- Période de stage de seulement trois mois pour les étudiants ne suivant pas la formation en apprentissage.
- Pas d'usage spécifique du numérique, ce qui est regrettable vue la nature de la mention.
- Dossier insuffisamment rempli sur plusieurs points (compétences développées, modalités de recrutement).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Entrepreneuriat et management de projets* ressemble fortement, sur le plan de la pédagogie et du lien avec l'écosystème, à d'autres formations du même type. Le contenu de la maquette répond bien à ce que l'on peut attendre d'une telle formation. Cependant, le contenu des différents enseignements n'est pas suffisamment détaillé. Le diplôme étant ouvert à tout étudiant ayant un projet entrepreneurial, quelle que soit sa spécialité initiale, et avec une entrée directe en M2 possible, il apparaît impératif de mieux détailler le contenu des enseignements délivrés et d'en faire le lien avec les compétences développées. Des syllabus de cours, intégrés à

un livret des études pour le moment inexistant, sont à envisager. Les modalités de recrutement et d'inscriptions pourraient être précisées. Le sous-encadrement en enseignants-chercheurs est une autre faiblesse à laquelle il faudrait remédier rapidement. La durée du stage mérite d'être reconsidérée à la hausse (quatre mois minimum). La place du numérique dans la formation mériterait d'être repensée, notamment sous le prisme de l'entrepreneur. Enfin, l'objectif majeur du diplôme étant d'aider les étudiants à la création de leur entreprise ou au lancement d'un projet innovant pour le compte d'une entreprise, il serait opportun de renforcer la place de l'international dans la formation (beaucoup de nouvelles entreprises attaquent en effet d'emblée les marchés internationaux) et également, à l'avenir, d'apprécier les résultats du diplôme au travers du nombre de créations d'entreprise et de nouvelles innovations de produit réussies.



## MASTER FINANCE

Établissements : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - UPEC, Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master mention *Finance* est une formation dispensée au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel, conjointement proposée par l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et l'Université Paris Est Marne-la-Vallée (UPEM). Il forme principalement aux métiers de la banque (de détail, d'investissement et de financement) et de la gestion d'actifs, et marginalement à ceux de la recherche. La formation propose deux parcours de master : un parcours *Banque et assurance* qui couvre les deux années de master et un parcours *Finance* avec une première année de master (M1 *Finance*) qui ouvre sur deux spécialités en seconde année de master (M2) : M2 *Gestion de portefeuille* et M2 *Ingénierie financière*. Selon le parcours, la formation est proposée en formation initiale classique (FI) ou en apprentissage (FA). Elle est dispensée sur les campus de la Marne (*Banque et assurance*) et de Créteil (*Gestion de portefeuille, Ingénierie financière*).

### ANALYSE

#### Finalité

Les objectifs académiques de la formation sont très clairement exposés. Les enseignements proposés permettent de maîtriser les connaissances et compétences nécessaires à l'insertion professionnelle des étudiants dans les métiers visés au sein d'une banque de détail, d'une banque d'investissement et de financement, ou d'une société de gestion d'actifs. Marginalement, des enseignements peuvent manquer (modélisation financière et business plan pour le parcours *Ingénierie financière*, modélisation sous VBA pour le parcours *Gestion de portefeuille*). La description des compétences à la fois techniques et managériales, voire commerciales, est précisée selon les finalités des parcours. En revanche l'intitulé des unités d'enseignement(UE) est par trop elliptique. Il est proposé aux étudiants souhaitant effectuer un doctorat une formation complémentaire délivrée par l'IAE. Cette dernière est effectuée en collaboration avec le pôle Finance de l'Institut de recherche en gestion (IRG, Équipe d'accueil (EA) 2354) mais les modalités exactes de cette possibilité restent à clarifier

Les objectifs en termes de débouchés sont très clairement affichés pour les trois parcours de M2.

Il n'y a pas de délocalisation du diplôme.

### Positionnement dans l'environnement

Au sein de l'IAE, il n'existe pas de redondance. Le pôle Finance, outre la mention *Finance*, évaluée ici, propose une mention *Gestion de patrimoine* qui prépare aux métiers de la banque privée, non visés par la mention *Finance* (tout en partageant le M1 *Finance* avec cette dernière). Toutefois, le département d'Économie de l'unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion de l'UPEC propose un parcours en M2 intitulé *Métiers bancaires* dont le positionnement est certes plus généraliste que les parcours de M2 de la mention *Finance*, mais qui peut nuire à la compréhension de l'offre de formation globale des deux universités. Les M2 *Ingénierie financière* et *Gestion de portefeuille* jouissent d'une bonne réputation, qui leur permet de soutenir la comparaison, au niveau régional et national, avec d'autres formations en ingénierie financière et en gestion d'actifs. Le parcours *Banque et assurance*, quoique récent (2011) tire déjà son épingle du jeu, notamment du fait que sa zone de recrutement et d'employabilité très localisée sur Paris et l'Est de l'Île-de-France (face au master de l'IAE de Paris et aux masters de l'université de Lille et de l'IAE de Caen).

Les enseignants-chercheurs qui interviennent dans le diplôme appartiennent à l'IRG, structure de qualité regroupant les chercheurs en sciences de gestion des deux universités. Cette proximité avec la recherche autorise une sensibilisation dès le M1. Les étudiants rédigent en M2 un mémoire de recherche, comprenant revue de la littérature et étude sur le terrain ou étude quantitative (pour le parcours *Banque et assurance*, le mémoire est sur deux ans).

Le master a un fort ancrage dans le monde économique, comme le démontrent les partenariats (y compris des conventions) avec les grands acteurs bancaires nationaux (Banque nationale de Paris (BNP) Paribas, Crédit industriel et commercial (CIC), Société générale, Crédit du Nord, Caisse d'épargne) ou régionaux (CIC Est, Crédit agricole (CA) Brie-Picardie), ou cabinets d'audit (Mazars, etc.) et l'intervention de professionnels dans la formation et les conseils de perfectionnement.

L'IAE dispose de près d'une centaine d'accords de partenariats avec des institutions étrangères. La mobilité internationale sortante est fortement encouragée par l'équipe pédagogique du M1 *Finance* (réunions d'information au cours desquelles les étudiants rentrant de mobilité viennent témoigner afin de faire partager leur vécu, politique d'aides financières à la mobilité, complémentaire de celle de l'UPEC, sur ressources propres de l'IAE, etc.). Cette mobilité est effectuée soit en M1, soit en césure entre M1 et M2. Il n'est pas précisé les pratiques en M1 *Banque et assurance*.

### Organisation pédagogique

La formation offre un parcours autonome M1-M2 en *Banque et assurance* sur le campus de la Marne et un second parcours en *Finance* sur le campus de Créteil. Cette dernière propose une première année commune qu'elle partage avec la mention *Gestion de patrimoine*. Le M1 *Finance* ouvre ensuite à deux spécialités en M2 : *Gestion de portefeuille* et *Ingénierie financière*. La structure de l'ensemble, issue du passé, est donc un peu bancale.

La spécialisation est progressive. Si les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE), validation des acquis professionnels (VAP) ou validation des études supérieures (VES) existent, que ce soit en première ou en deuxième année, la demande est faible (environ huit demandes par an pour le parcours *Banque et assurance*). L'existence d'un groupe en formation alternée permet d'accueillir des publics aux contraintes particulières (salariés et sportifs de haut niveau). L'accueil de personnes en situation de handicap est facilité par le caractère récent des locaux de l'IAE et le fait que celui-ci ait nommé un référent handicap au sein de son équipe pédagogique.

Dans l'optique d'une meilleure insertion dans la vie professionnelle, un stage est obligatoire (quatre mois minimum) pour les étudiants de formation initiale de M1 (hors apprentis du parcours *Banque et assurance*). En M2, les étudiants du parcours *Ingénierie financière* font un stage de six mois ; ceux des parcours *Banque et assurance* et *Gestion de portefeuille* sont en apprentissage. Les modalités d'évaluation des stages sont clairement indiquées. Le responsable de la formation assure un accompagnement individualisé des étudiants dans la recherche de stage. Les banques partenaires mettent à disposition des étudiants des offres d'apprentissage. Des rencontres-débats réunissant les maîtres d'apprentissage, les étudiants et les anciens sont organisées, des groupes LinkedIn créés, un annuaire des anciens édité afin de faciliter la transition vers la vie professionnelle. L'IAE prend à sa charge 50 % du coût du passage de la certification Autorité des marchés financiers (AMF), ce qui est un plus pour les étudiants des M2 *Ingénierie financière* et *Gestion de portefeuille*, en partenariat avec la Société française des analystes financiers (SFAF). Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont claires.

La recherche est présente dans le cursus académique, et ce, lors des deux années. Cependant, on peut regretter l'absence de véritables unités d'enseignement (UE) dédiées.

Les outils numériques sont inégalement mobilisés selon les parcours.

La place de l'apprentissage de l'anglais en M1 est raisonnable (30 heures par semestre) sur le campus de l'UPEC. À cela s'ajoutent 20 heures pour les langues vivantes (LV2) par semestre, pour les M1 en formation initiale. Les étudiants disposent également, sans aucune limitation, des ressources proposées par la plateforme de *e-learning* Rosetta Stone. Le passage du *Test of English for international communication* (TOEIC) est obligatoire et pris en charge financièrement par l'IAE. Une préparation au TOEIC est intégrée en M1 : cours dédié de 30 heures à l'UPEC et l'accès illimité à GLOBAL EXAM, une plateforme dédiée à la préparation du TOEIC à l'UPEM. En M2, la place de l'anglais n'est pas assez importante.

### Pilotage

La structure de pilotage est claire. Le M1 *Finance*, les M2 *Ingénierie financière* et *Gestion de portefeuille* sont chacun pilotés par un/une responsable. Le parcours *Banque et assurance* (M1 et M2) est co-piloté par trois responsables.

L'équipe pédagogique est composée d'enseignants permanents de l'IAE (enseignants-chercheurs, professeurs associés, professeurs issus du second degré), d'enseignants permanents d'autres composantes et d'un nombre significatif de professionnels dans les différents domaines de la banque et de la finance, ce qui est cohérent avec les métiers visés. Dans la logique d'une professionnalisation progressive, le taux d'enseignements assurés par des praticiens, dont les responsabilités et fonctions sont pertinentes au vu du diplôme délivré, est plus élevé en M2 (60 %) qu'en M1 (30 % environ). Les enseignants-chercheurs assurent une proportion significative des enseignements académiques, ce qui est cohérent avec le niveau master.

Un conseil de perfectionnement en M1 et M2 permet de faire évoluer le contenu de la formation, d'améliorer la coordination des contenus des cours et de réfléchir aux innovations pédagogiques qu'il serait souhaitable d'introduire. L'IAE complète les exigences de la certification Qualicert du réseau des IAE, mais également du centre de formation d'apprentis (CFA) Sup2000, par différentes enquêtes (matrices de passage : enquête sur les taux de passage des étudiants de troisième année de licence (L3) vers les M1 et des étudiants des M1 vers les M2 de l'IAE, etc.). L'évaluation des enseignements par les étudiants, de façon anonyme, est systématiquement réalisée par l'IAE. La formation dans sa globalité est évaluée en fin de parcours et à neuf mois. Deux réunions sont organisées chaque année entre le responsable du M1 et les délégués du groupe afin d'échanger sur les cours et la pédagogie.

Les modalités de suivi de l'acquisition des compétences et des connaissances sont clairement précisées.

Le recrutement est effectué de façon rigoureuse et transparente, ce qui est nécessaire au vu du nombre de candidatures (plus de 700 en moyenne environ en M1). Les réorientations sont possibles.

### Résultats constatés

L'effectif est important : environ 80 étudiants en M1 (2/3 en FA) ainsi qu'en M2 (3/4 en FA), mais de façon surprenante, assez variable d'une année sur l'autre suivant les parcours.

L'existence de l'observatoire de la qualité de l'insertion professionnelle de l'IAE Gustave Eiffel traduit un véritable souci de suivi des étudiants. Il est très clairement précisé quelles informations sont recherchées. Au total, le taux de réussite est très bon (en moyenne de l'ordre de 95 %), cohérent avec la sélectivité de la formation, même s'il est à regretter quelques abandons.

L'insertion professionnelle est très bonne à un horizon de six mois : 100 % en M2 *Gestion de portefeuille* pour la dernière année analysée, avec un salaire moyen de 45 444 euros ; 100 % en M2 *Banque et assurance* (96 % de contrats à durée indéterminée (CDI)) avec un salaire moyen de 40 733 euros ; 73 % en M2 *Ingénierie financière*, avec un salaire moyen de 42 602 euros. Les postes obtenus sont cohérents avec les métiers visés. Les étudiants obtiennent souvent un CDI avant leur diplomation. Un nombre très limité (sans que cela soit précisé exactement) d'étudiants poursuit en doctorat.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Très bonne insertion professionnelle des étudiants.
- Efforts conséquents de la formation avec l'appui de l'IAE Gustave Eiffel en matière d'internationalisation, d'amélioration de la qualité et de recherche.
- Des partenariats importants et suivis avec des banques de niveau local et national.

### Principaux points faibles :

- Manque de coordination et d'homogénéité des pratiques de la mention *Finance* entre les parcours *Banque et assurance* à l'UPEM et *Finance* à l'UPEC.
- Place insuffisante de l'anglais.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'organisation de la mention reflète encore trop les anciens parcours des deux différentes universités. Ainsi, la mention *Finance* inclut les M1 et M2 *Banque et assurance* sans partager d'enseignements avec ces parcours alors qu'elle partage le M1 avec le master *Gestion de patrimoine*. Une cohérence plus grande est à trouver. De même, les bonnes pratiques sont à partager entre les deux campus. Une place plus importante devrait être donnée aux enseignements en langue anglaise.

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

## MASTER GESTION DE PATRIMOINE

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master mention *Gestion de patrimoine* est une formation dispensée au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel, proposée par l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC). Ce master forme aux métiers de conseiller en gestion de patrimoine/banquier privé, en banque ou en cabinet indépendant. Le master est proposé en formation initiale classique (FI) et en formation par apprentissage (FA) en première année (M1) et en FA et formation continue (FC) en deuxième année (M2), avec deux groupes distincts. La formation est dispensée sur le campus de Créteil (Campus du Mail des Mèches). Des enseignements sont proposés en ligne pour la FC. Le reste est proposé en présentiel.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Les objectifs de la formation sont très clairement exposés. Les enseignements proposés (maîtrise des calculs financiers, évaluation des produits financiers, compréhension du fonctionnement des marchés financiers et utilisation des outils d'analyse financière en M1 ; droit, fiscalité, finance en M2) permettent de maîtriser les connaissances et compétences techniques, commerciales, voire managériales, nécessaires à l'insertion professionnelle des étudiants dans les métiers visés au sein d'une banque privée ou d'un cabinet indépendant (et plus marginalement, au sein de cabinets d'avocats ou d'offices notariaux). La nomenclature des unités d'enseignement (UE) manque quelquefois de clarté. La description des compétences et des connaissances attendues est très précise. Les objectifs en termes de débouchés sont très clairement affichés.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Au sein de l'IAE, il n'existe pas de redondance. Le pôle Finance, outre la mention <i>Gestion de patrimoine</i> évaluée ici, propose une mention <i>Finance</i> qui prépare aux métiers de la Banque de réseau, de la Banque d'investissement et de financement, et de la gestion d'actifs, non visés par la mention <i>Gestion de patrimoine</i> qui cible les métiers de la banque privée. Il est clairement expliqué en quoi l'évolution de l'environnement juridique a conduit à transformer le parcours <i>Gestion de patrimoine</i> en mention distincte de la mention <i>Finance</i> : possibilité pour les gestionnaires de patrimoine de donner des consultations juridiques sous certaines conditions de qualification strictement définies et plus aisément reconnues quand le diplôme est clairement identifié. Il n'existe pas non plus de redondance au sein de l'UPEC. Au niveau régional, le master se distingue par sa qualité, comme en témoigne le nombre de candidatures (environ 400 candidatures externes en moyenne en M1 et 90-100 en M2), et faute de place, le taux de sélectivité (en 2017-18 il est de 7 % en M1 et d'environ 50 % en M2). Au niveau régional, le master entre en concurrence avec d'autres formations (Paris Dauphine et plusieurs écoles de</p>

commerce), mais est le seul, au niveau national, à offrir un tiers des enseignements en ligne pour les FC. Il est prévu que la FA va suivre le même modèle.

Les 22 enseignants-chercheurs qui interviennent dans le diplôme appartiennent à l'Institut de recherche en gestion (IRG) Équipe d'accueil (EA) 2354 comprenant 76 permanents), structure regroupant les chercheurs en Sciences de gestion de l'UPEC et de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée. Cette proximité avec la recherche, la congruence avec certains thèmes de recherche de l'IRG comme l'investissement responsable, autorisent une sensibilisation dès le M1. Les étudiants rédigent en M2 un mémoire de recherche, comprenant une revue de la littérature mais ni étude sur le terrain ni étude quantitative. On peut regretter cette absence systématique dans la mesure où les opportunités existent et pourraient ponctuellement éveiller des vocations de poursuite d'études en doctorat, dont les candidatures sont rares, même s'il ne s'agit pas de la vocation affichée du diplôme.

Le master a un fort ancrage dans le monde économique, comme le démontrent les conventions avec Banque nationale de Paris (BNP) Paribas, banque privée (qui accueille une proportion très importante des apprentis) et Société générale, le partenariat avec le Crédit lyonnais (LCL) banque privée, ainsi que l'intervention de professionnels dans la formation. Une convention avec l'Association française des conseils en gestion de patrimoine certifiés (CGPC) permet également d'assurer la promotion de la formation auprès des indépendants.

Si l'IAE dispose de près d'une centaine d'accords de partenariats avec des institutions étrangères, les spécificités juridiques et fiscales de la gestion de patrimoine rendent difficile la conclusion de partenariats dans ce domaine. En revanche, la mobilité internationale sortante est fortement encouragée (réunions d'information au cours desquelles les étudiants rentrant de mobilité viennent témoigner afin de faire partager leur vécu, politique d'aides financières à la mobilité, complémentaire de celle de l'UPEC, sur ressources propres de l'IAE, etc.). Cette mobilité est effectuée soit avant l'entrée en M1, soit en césure entre M1 et M2.

### Organisation pédagogique

Le M1 est proposé en FI (avec les autres parcours du pôle Finance) et en FA (les mercredis ainsi que cinq semaines pleines dans l'année). Le M2 l'est en FA (les vendredis ainsi que cinq semaines pleines dans l'année) et en FC (les vendredis et samedis, toute la journée, une semaine sur trois). Le parcours en FC a été construit en collaboration avec la CGPC et son rythme est adapté à l'exercice d'une activité professionnelle en parallèle. Dans l'ensemble, la spécialisation est progressive : en M1, des contenus de cours (droit des affaires, comportements organisationnels, etc.) sont partagés avec d'autres pôles ; les praticiens interviennent plus en M2 qu'en M1. Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE), validation des acquis professionnels (VAP) ou validation des études supérieures (VES) sont en pratique utilisés uniquement en M2 (quatre ou cinq admissions par an en moyenne). L'UPEC est organisée pour aider efficacement les candidats. Les publics aux contraintes particulières (sportifs de haut niveau) sont accueillis sans difficulté du fait du type d'organisation de la scolarité. L'accueil de personnes en situation de handicap est facilité par le caractère récent des locaux de l'IAE et le fait que celui-ci ait nommé un référent handicap et la politique volontariste de l'UPEC. En M1 et M2, une mallette pédagogique d'une valeur de 100 € avec les principaux ouvrages de référence est remise à tous les étudiants en FA et en FC.

Dans l'optique d'une meilleure insertion dans la vie professionnelle, un stage est obligatoire (cinq mois minimum) pour les étudiants de FI de M1. Les modalités d'évaluation des stages sont clairement indiquées. Les autres étudiants de M1 et M2 sont soit en FA, soit en FC, ce qui garantit leur insertion. Les étudiants bénéficient de la cellule Relations avec les entreprises, créée par l'IAE. Une rencontre avec les diplômés des promotions précédentes permet de maintenir le contact et de favoriser l'obtention de stages, contrats d'apprentissage et propositions d'emplois. Les banques partenaires mettent à disposition des étudiants des offres d'apprentissage. 75 % des apprentis (M1 ou M2) du master sont directement placés en banque par l'IAE, sans avoir à passer par les processus classiques de candidature spontanée. L'IAE prend à sa charge 50 % du coût du passage de la certification Autorité des marchés financiers (AMF), ce qui est un plus, en partenariat avec la Société française des analystes financiers (SFAF). Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont claires.

La recherche est présente dans le cursus académique, et ce lors des deux années. Cependant, on peut regretter l'absence de véritables UE dédiées.

Les outils numériques sont mobilisés de façon classique (espace numérique travail), mais également de façon plus originale. Ainsi, les étudiants doivent-ils valider un module en ligne en finance qui représente entre 20 et 25 heures de travail. La plateforme de *e-learning* de la SFAF est mise à la disposition des étudiants qui doivent valider la certification AMF. D'autre part, le master en FC a transféré un tiers de ses contenus en ligne (120 heures sur 350), afin de proposer une pédagogie mixte, alliant cours à distance et en présentiel. Cette évolution présente comme avantage de permettre de concilier le maintien d'une activité professionnelle, de laisser une plus large place aux mises en situation lors de temps présentiel, alors que le recours à des algorithmes permet

d'optimiser l'acquisition des connaissances en se focalisant sur les lacunes spécifiques à chaque apprenant.

En termes d'innovations pédagogiques, il convient d'une part de signaler deux particularités du M1 : le projet collectif et le diagnostic organisationnel. D'autre part, les étudiants peuvent participer à divers challenges proposés par des entreprises. En M2, chaque année, un groupe participe au prix de l'Agefi-Actif qui met en compétition tous les masters en Gestion de patrimoine (universités ou écoles) avec un franc succès.

La place de l'apprentissage de l'anglais en M1 est raisonnable (30 heures par semestre). À cela s'ajoutent 20 heures de deuxième langue (allemand, espagnol) par semestre, pour les étudiants de M1 en FI. Ces derniers ont la possibilité de suivre un enseignement d'initiation à l'arabe classique en troisième langue. Les étudiants disposent également des ressources proposées par la plateforme de *e-learning* Rosetta Stone. L'obtention d'un score minimum de 750 au *Test of English for International Communication* (TOEIC) est nécessaire pour obtenir le diplôme en FA mais pas en FC. Le coût est pris en charge financièrement par l'IAE. La préparation au TOEIC est intégrée en M1 (cours dédié de 30 heures). En M2, la place de l'anglais n'est pas assez importante, notamment du fait de la quasi absence de cours dispensés dans cette langue.

### Pilotage

La structure de pilotage est claire : une responsable (enseignant-chercheur) en M1 et deux responsables en M2, un enseignant-chercheur et un maître de conférences associé, ce qui souligne la volonté de lien avec l'environnement socio-économique. Outre l'animation de l'équipe pédagogique, ils assurent les jurys de sélection des étudiants, recrutent les intervenants vacataires et président les jurys.

L'équipe pédagogique est composée d'enseignants permanents de l'IAE (enseignants-chercheurs, associés, professeurs issus du second degré), d'enseignants permanents d'autres composantes et d'un nombre significatif de professionnels de la finance et de la gestion de patrimoine, ce qui est cohérent avec les métiers visés. Le taux d'enseignements assurés par des praticiens, dont les responsabilités et fonctions sont pertinentes au vu du diplôme délivré, est de 50 %, et cohérent avec la vocation professionnelle du master ; les enseignants-chercheurs assurent une proportion significative des enseignements académiques (et 32 % du total) ce qui est cohérent avec le niveau master de la formation. Il n'y a pas d'enseignant-chercheur permanent en Droit dans une formation où cette discipline est importante.

Chaque enseignement est évalué annuellement par les étudiants de façon anonyme via le site Internet de l'IAE. Deux réunions sont organisées chaque année entre les responsables du master et l'ensemble de la promotion. Un conseil de perfectionnement permet également de faire évoluer le contenu de la formation et de réfléchir aux innovations pédagogiques nécessaires. L'IAE, qui s'inscrit dans le processus d'accréditation *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), va au-delà des exigences de la certification Qualicert du réseau des IAE, mais également du Centre de formation d'apprentis (CFA) Sup2000. La formation dans sa globalité est évaluée en fin de parcours et à 12 mois.

Les modalités de suivi de l'acquisition des compétences et des connaissances sont clairement précisées. La fiche RNCP sert de grille d'évaluation des compétences acquises à l'issue de la formation pour la FA.

Le recrutement est effectué de façon rigoureuse et transparente, ce qui est nécessaire au vu du nombre de candidatures (plus de 400 en moyenne environ en M1). Les réorientations sont possibles.

### Résultats constatés

En termes d'effectifs, on constate une baisse des effectifs en FI et une augmentation en FA, tendance renforcée par le fait que le M2 n'est proposé qu'en FA pour les étudiants venant du M1. Dès lors, en M1, le nombre d'inscrits en FI est faible (environ cinq) pour environ 20 en FA. EN M2, le nombre de FA se stabilise au-dessus de 30, tandis qu'il oscille en moyenne entre 15 et 20 en FC.

L'existence de l'Observatoire de la qualité de l'insertion professionnelle (OQIP) de l'IAE traduit un véritable souci de suivi des étudiants. Le taux de réussite en FI comme en FA est annoncé dans la fourchette de 90-100 %, mais cette information semble contradictoire avec des chiffres donnés en annexe. La principale cause d'échec pour les étudiants inscrits en FC est le manque de temps lié à l'exercice d'une activité libérale. Une réinscription afin de valider le master en deux ans est alors systématiquement proposée.

L'insertion professionnelle (donc hors FC) est très bonne : sur les cinq dernières années, les résultats de l'OQIP indiquent que près de 95 % des étudiants sont embauchés avant leur diplomation ; 100 % le sont à un horizon de six mois. Le salaire (brut) moyen est en constante augmentation et atteint 45 500 euros en 2016-17. En moyenne, plus de 90 % des contrats sont des contrats à durée indéterminée (CDI). Les fonctions exercées correspondent aux métiers visés. Aucune poursuite d'études n'est mentionnée.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Excellente insertion professionnelle des étudiants du fait de l'ancrage dans le monde socio-économique.
- Organisation de la formation (en apprentissage ou formation continue) en phase avec les métiers visés.
- Apports raisonnés des outils numériques.
- Efforts conséquents en lien avec l'IAE Gustave Eiffel en matière d'internationalisation, d'amélioration de la qualité.

### Principaux points faibles :

- Absence d'UE ou de matières dédiées à la recherche.
- Absence d'un enseignant-chercheur permanent en Droit dans une formation où cette discipline est importante.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Bien que la place des enseignements en anglais en M1 soit raisonnable, une part plus importante doit être donnée en M2, notamment par des enseignements en langue anglaise, afin de préparer les étudiants à travailler dans un contexte international. Une place plus importante doit être dédiée à la sensibilisation et la formation à la recherche, soit au travers du mémoire de master, soit par des UE dédiées. Il serait judicieux d'associer à l'équipe pédagogique un enseignant-chercheur permanent en Droit. Il serait également utile de revoir la nomenclature des UE afin de gagner en précision. Enfin, il est souhaitable de diversifier les partenaires qui accueillent les apprentis afin d'éviter une trop grande dépendance vis-à-vis de l'un d'eux.



## MASTER GESTION DE PRODUCTION, LOGISTIQUE, ACHATS

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Gestion de production, logistique, achats (GPLA)* est l'une des formations composant la large palette offerte par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel au sein de l'Unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion. Réalisé au sein de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC), le master *GPLA* est une spécialisation faite en seconde année de master (M2), suite à une première année de master *Management et conseil* (M1) à caractère généraliste avec un second semestre spécialisé dans le domaine. Le M2 du master *GPLA* se scinde en deux parcours. Le premier, *Logistique et achats internationaux*, peut se faire par apprentissage dès le M1. Le parcours *Ingénierie des transports et de la supply chain*, ouvert en 2017 en coopération avec l'Institut catholique des arts et métiers (ICAM), repose sur un format classique, avec une formation académique à temps plein suivie d'un stage de quatre à cinq mois. Si ces deux parcours reposent sur un socle commun relatif à la logistique et au management opérationnel (gestion de projet, de la performance, etc.), le premier vise à former des acheteurs ou des logisticiens capables d'avoir une activité à l'international, alors que le second est ciblé sur la logistique opérationnelle et le transport. Les enseignements du premier parcours sont assurés sur les campus de Créteil (Val-de-Marne) ; sur celui de Lieusaint (Seine-et-Marne) pour le second parcours.

### ANALYSE

#### Finalité

Le master *GPLA* est une formation à la fois fonctionnellement ciblée - sur la logistique ou les achats - et au contenu académique conséquent. Une place importante est ainsi accordée aux enseignements généraux en management et à la rédaction des mémoires au cours des deux années ; exercice devant contribuer au développement des capacités d'analyse des étudiants. Le M1 donne une base large et solide en management, la pré-spécialisation s'opérant par le biais d'enseignements de second semestre et d'un stage de quatre à cinq mois pour les étudiants qui ne sont pas apprentis. Cet aspect généraliste se retrouve en M2, avec des enseignements consacrés à l'environnement de l'entreprise, au management international, à la géopolitique, etc. Par contre, les enseignements de spécialisation proposés en M2 dans les deux parcours sont distincts, y compris géographiquement. Ils préparent à deux métiers différents : acheteur ou logisticien international travaillant dans une grande entreprise pour le premier parcours, logisticien opérationnel capable de travailler chez des prestataires logistiques pour le second parcours.

### Positionnement dans l'environnement

Si le master *GPLA* n'a pas de formation concurrente directe au sein de l'UPEC ou de l'IAE Gustave Eiffel, tel n'est pas le cas à l'échelle régionale ou *a fortiori* nationale. Les universités franciliennes, l'IAE de Paris, les écoles de commerce, certaines écoles d'ingénieur proposent des formations en logistique ou en achats. Le secteur demeure porteur pour les diplômés, l'Ile-de-France concentrant des établissements de grandes entreprises et étant un nœud logistique important. Le master *GPLA* de l'IAE Gustave Eiffel occupe toutefois une position d'apparence très solide localement. Son attractivité auprès des étudiants de licence paraît ne pas se dégrader. Proposer un premier parcours en apprentissage et avoir passé une convention avec le groupe Renault montrent un effort de rapprochement avec les grandes entreprises. Le second parcours, quant à lui, est proposé sur un campus au plus près d'un point nodal de réseaux logistiques. Très récent, ce parcours doit toutefois faire ses preuves. En outre, le master *GPLA* a un réel adossement académique avec l'Institut de recherche en gestion (IRG), laboratoire au sein duquel est menée une recherche sur les thématiques du master. Le dossier reçu par le Hcéres mentionne de multiples partenariats internationaux passé par l'IAE Gustave Eiffel, sans toutefois détailler comment se décline la mobilité internationale dans le cas du master *GPLA*, notamment en M1 pour les étudiants qui ne sont pas des apprentis. Les informations fournies en ce domaine sont relatives à l'IAE. Enfin, le master *GPLA* fait partie des diplômés en phase d'accréditation par l'*Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB).

### Organisation pédagogique

La structure de la formation est arborescente, avec un tronc commun en premier semestre de M1, une pré-spécialisation en second semestre de M1, suivis d'une spécialisation en M2. S'ajoute sur la durée du M1 la réalisation d'un projet collectif mené par des équipes de quatre à huit étudiants de différentes spécialités managériales. Les étudiants qui ne sont pas apprentis ont une durée des stages qui va de dix à onze mois sur les deux années de master, ce qui est conséquent. Les apprentis, après cinq semaines de cours à l'IAE Gustave Eiffel, ont une formation qui se fait selon l'alternance suivante : une semaine à l'université, deux semaines en entreprise. Le M1 comprend 440 heures d'enseignements en présentiel ; le volume des heures de M2 n'est pas donné dans le dossier transmis au Hcéres. Certains enseignements sont donnés en anglais mais pour un volume non précisé. La fiche du master *GPLA* déposée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) détaille assez bien le premier parcours, même si les compétences mériteraient d'être élaborées, y compris celles de nature analytique acquises du fait de la rédaction de mémoires académiques. Les étudiants du master *GPLA* disposent de ressources numériques satisfaisantes, outils professionnels et détecteurs de plagiat compris, et ont recours aux jeux de rôle ou à la simulation. Toutefois, il n'y a pas de formation théorique au numérique comme la gestion de bases de données. Les étudiants profitent des différents services de l'IAE Gustave Eiffel pour ce qui concerne la recherche de stages ou d'alternances. Enfin, le dossier envoyé au Hcéres n'est pas précis quant aux modalités d'ouverture du master à la formation continue et à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

### Pilotage

Le M1 *Management et conseil* avec son second semestre spécialisé et le master *GPLA* proprement dit disposent d'un enseignant-chercheur responsable pédagogique et d'un gestionnaire pédagogique bien identifiés. L'équipe pédagogique du master *GPLA* réunit huit enseignants et treize professionnels, ce qui est équilibré, et ce, même si leur identité n'est pas précisée. Comme toute formation proposée par un IAE, le master *GPLA* est évalué à partir du référentiel Qualicert. Les étudiants sont impliqués, que ce soit pour évaluer les enseignements ou participer aux conseils de perfectionnement semestriels. Les modalités de contrôle des connaissances et de suivi de l'acquisition des compétences sont habituelles pour un master et satisfaisantes. Par contre, malgré l'importance des mémoires dans la formation de master, le dossier ne détaille pas leurs attendus et leurs modalités de notation. De même, les modalités de copilotage du second parcours entre l'IAE Gustave Eiffel et l'ICAM ne sont pas précisées. Malheureusement, le dossier ne précise pas l'origine des candidats en M1 et en M2. Ce point est dommageable car il permettrait de montrer la bonne articulation entre le master et les formations de niveau licence, surtout celles relatives à la logistique et proposées dans le périmètre géographique de l'UPEC ou de l'IAE Gustave Eiffel.

## Résultats constatés

Le master *GPLA* présente une réelle attractivité, avec un taux de sélectivité élevé, variant entre 14 % et 23 %. Le trend général des candidatures et des inscrits est en baisse, y compris en interne. En quatre ans le nombre de candidatures externes a baissé de 53 % pour un volume de 198, le nombre d'inscrits a baissé de 25 % pour un volume de départ de 28. Les effectifs d'inscrits externes ont baissé de 37 % et cela a été en partie compensé par une augmentation de 59 % des inscrits internes. Le taux de réussite avoisine les 90 %. Le suivi des diplômés est assuré par l'Observatoire des formations et des insertions professionnelles, évaluations (OFIPE) de l'UPEC. Les taux d'employabilité et de satisfaction sont aussi très élevés, même si les données transmises au Hcéres ne concernent pas tous les diplômés (le taux de répondants est de 94 %). Les résultats constatés sont donc satisfaisants.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une formation ciblant des professions porteuses (acheteur à l'international, logisticien).
- Un bon taux d'insertion.
- Un cursus reposant sur des connaissances académiques à la fois larges et de qualité.
- La localisation de l'IAE Gustave Eiffel en Île-de-France, une région concentrant des grandes entreprises et des pôles logistiques.
- Un parcours *Logistique et achats internationaux* proposé en apprentissage.

### Principaux points faibles :

- Une politique internationale à développer, que ce soit pour la mobilité des étudiants en M1 ou pour les enseignements en langue étrangère en M2.
- Une articulation à mieux penser entre les niveaux licence et master, pour proposer sur le territoire de l'UPEC ou de l'IAE Gustave Eiffel une offre complète en logistique et renforcer l'attractivité du diplôme en interne.
- Une formulation des compétences acquises à élaborer, notamment pour ce qui concerne les compétences analytiques.
- Une absence d'enseignements théoriques concernant le numérique et son impact sur le domaine (block-chain, ...).

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *GPLA* propose un cursus de bon niveau, avec une spécialisation progressive et un réel équilibre entre la professionnalisation et une formation académique large et exigeante. Proposer le parcours *Logistique et achats internationaux* en apprentissage est un plus appréciable. Le parcours *Ingénierie des transports et de la supply chain* étant récent, on ne dispose pas du recul nécessaire pour l'évaluer de façon pertinente. Malgré la qualité du dossier transmis au Hcéres, cinq points de détail mériteraient d'être traités par la structure de pilotage de la formation, à savoir :

- (1) une explicitation de la politique de recrutement des diplômés de niveau licence ou des candidats au titre de la formation continue, et ce afin de garantir sur la durée l'attractivité de la formation ;
- (2) le développement d'une politique internationale, qu'elle concerne la mobilité des étudiants en M1 ou des cours en langues étrangères ;
- (3) la mise en avant des compétences analytiques acquises suite à la formation, notamment dans la fiche RNCP ;

(4) la formalisation de la coopération entre l'IAE Gustave Eiffel et l'ICAM pour ce qui concerne le parcours *Ingénierie des transports et de la supply chain* ;

(5) la prise en compte de l'évolution du *Big Data* dans les métiers (base de données achats, logiciels professionnels, ...).

À titre de recommandation, il serait pertinent de faire passer aux étudiants la certification *BASICS of Supply Chain Management* car celle-ci devient une référence dans de nombreux secteurs.



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

## MASTER MANAGEMENT

Établissements : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC, Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master *Management* s'intègre, avec 12 autres mentions, dans l'offre de formation de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM). La mention est co-accréditée entre les deux universités.

La formation est généraliste en management. Elle est ouverte aux étudiants en formation initiale (« classique » et en contrat d'apprentissage) et en formation continue (« classique » ou en contrat de professionnalisation) selon les parcours. Elle présente six parcours en deuxième année de master (M2) : *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*, *Conseil, études et recherche (CER)*, *Gestion des entreprises sociales solidaires (GESS)* et trois parcours dédiés à la Formation des équipes de direction des organisations scolaires (FEDOS) : *Gestion des organisations scolaires (GEDOS)*, *Management des organisations scolaires (MADOS)* et *Gestion de centre de formation d'apprentis (GESCFCA)*.

Les enseignements sont dispensés sur deux sites d'accueil : Campus du Mail des Mèches (UPEC) et Campus Descartes (UPEM).

### ANALYSE

Finalité
<p>La logique présentée dans le dossier est certes professionnalisante et clairement présentée mais la mention de master présente des parcours qui semblent très différenciés. On dispose plutôt de quatre logiques de formation distinctes que d'une logique de formation clairement identifiable au niveau de la mention.</p> <p>On note cependant une volonté de favoriser l'insertion professionnelle sur chaque parcours de formation.</p> <p>Le contenu des enseignements est globalement cohérent avec ces objectifs.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Certains parcours sont proches de formations proposés en Île-de-France (École des hautes études commerciales (HEC), IAE de Paris, Université Paris-Dauphine ou Institut Léonard de Vinci). C'est le cas du parcours <i>RSE</i>. Il est certes précisé dans le dossier que ce parcours se différencie par son antériorité et une focalisation sur la relation entre gestion du travail et RSE. Mais ces éléments mériteraient d'être précisés. C'est le cas également du</p>

parcours *GESS*, sachant que cinq autres établissements franciliens de l'enseignement supérieur délivrent le grade de master de spécialité en Économie sociale et solidaire (ESS), et du parcours *CER*; ce dernier se distinguerait des M2 Recherche franciliens par son contenu disciplinaire et son implantation géographique.

Par contre, au niveau national, le parcours *GESCFA* est le seul parcours en France pour ce type de public.

L'élément différenciant est moins marqué pour le parcours *GEDOS*, qui fonctionne dans le cadre d'un partenariat entre l'IAE Gustave Eiffel et l'École supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE) de l'Académie de Créteil, qui est le seul parcours de ce type en présentiel sur l'Île-de-France. On peut toutefois s'interroger sur l'intérêt de différencier les intitulés « Gestion des organisations scolaires » et « Management des organisations scolaires ».

Tous les parcours de la mention ont développé des relations avec des partenaires extérieurs. Ces relations sont structurantes pour les parcours *RSE* et *FEDOS* qui ont signé des conventions avec des partenaires nationaux et régionaux.

Les trois parcours dédiés à la formation des équipes de direction des organisations scolaires ont bénéficié d'une construction en *e-learning* en partenariat par un consortium d'universités (Université d'Angers, Université Charles-de-Gaulle-Lille 3, Université de Lorraine, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Université de Poitiers) qui est également un élément de différenciation, et ce d'autant plus qu'il s'agit du seul master en *e-learning* à destination des personnels de direction de l'Éducation nationale.

Les parcours de la mention n'accueillent qu'un petit nombre d'étudiants étrangers dans le cadre de conventions avec des établissements partenaires et n'en envoient aucun. Des conventions de partenariat avec trois établissements d'enseignement supérieur étrangers ont néanmoins été signées : *Higher School of Economics - National Research University* – Moscou, Université Ouagadougou 2 et Université de Galatasaray (Istanbul). La dimension internationale des six parcours mériterait donc d'être accentuée.

### Organisation pédagogique

Les modules de formations sont présentés dans leurs très grandes lignes avec des éléments d'information très parcellaires.

Afin de s'adapter au public qu'il vise, chaque parcours privilégie un régime de formation : le contrat de professionnalisation (*RSE*), la formation initiale à temps plein (*CER*) et la formation continue (*FEDOS*).

Seul le parcours *RSE* se déroule sur quatre semestres (840 heures en présentiel).

Même s'il n'a rien d'original, l'adossement à la recherche semble réel pour l'ensemble des parcours : adossement à un centre de recherche en Sciences de gestion, l'Institut de recherche en gestion (IRG), équipe d'accueil (EA 2354) commune à l'UPEC et l'UPEM.

Chacun des parcours est adossé plus particulièrement sur un des trois axes thématiques de recherche : « Performances et Responsabilités » (*RSE*), « Société de services et services à la société » (*FEDOS*) et « Innovation, transformation et résistances organisationnelles et sociétales » (*CER*). La formation s'appuie sur les recherches effectuées au sein du laboratoire au travers des interventions d'enseignants-chercheurs de l'IRG. L'articulation recherche-formation s'opère aussi via la formation à la recherche pour le parcours *CER* dont les diplômés peuvent poursuivre en doctorat de Sciences de gestion. Les mémoires de M2 des autres parcours peuvent également s'appuyer sur ces axes de recherche. Ces mémoires sont encadrés individuellement par un enseignant-chercheur de l'équipe pédagogique. Les étudiants sont également impliqués dans les manifestations scientifiques organisées par le laboratoire et dans les recherches elles-mêmes.

En première année de master, un module de préparation au *Test of English for International Communication* (TOEIC) est offert aux étudiants. Mais la maîtrise de l'anglais est attestée uniquement pour les parcours *RSE*, dont l'accès est conditionné par un score minimum de 650 points au TOEIC (ou équivalent), et *CER* (pour être admis dans ce parcours, l'étudiant doit être capable de comprendre un texte scientifique en langue anglaise).

Des innovations pédagogiques existent, notamment sur le *e-learning* avec des méthodes d'enseignement très pertinentes.

Excepté le parcours *MADOS*, les parcours de la mention mobilisent des ressources numériques classiques : accès à des documents électroniques *via* la gestion de fichiers partagés, utilisation de l'Espace pédagogique de ressources en ligne (EPREL) de l'UPEC. Le parcours *MADOS*, du fait de son organisation en *e-learning*, déploie un ensemble d'outils numériques : classe virtuelle, outils collaboratifs, plateforme de Formation ouverte à distance (FOAD).

## Pilotage

Concernant l'équipe pédagogique des différents parcours, le dossier précise que celle du parcours *RSE* est composée d'enseignants permanents de l'IAE (enseignants-chercheurs (EC), professeurs agrégés du secondaire (PRAG), professionnels à temps partiel (PAST)), d'autres composantes de l'UPEC ou d'autres universités et de vacataires ayant une activité professionnelle liée à la responsabilité sociale des entreprises. Les interventions de l'équipe pédagogique sont complétées par des mini-conférences de professionnels experts dans un domaine particulier de la RSE. Il est également spécifié qu'en dehors des séminaires Démarches et métiers du conseil et Anglais, tous les enseignements du parcours *CER* sont assumés par des EC.

Dans les parcours *FEDOS*, les intervenants professionnels, qui assurent 25 % des heures de cours, sont des responsables de l'Éducation nationale (ancien recteur, Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), de CFA (ancien directeur) ou encore sont consultants à l'Institut pour la professionnalisation des acteurs de l'apprentissage (IP2A).

Dans le parcours *GESS*, des professionnels spécialistes cadres dirigeants ou consultants du secteur de l'ESS sont responsable de cours ou interviennent dans le cadre de projets ou conférences en lien avec les matières enseignées

Un conseil de perfectionnement par parcours se réunit une à deux fois par an et rassemble l'équipe pédagogique, des professionnels et les étudiants délégués. Complété par une évaluation des enseignements, un suivi personnalisé des étudiants et un travail sur l'insertion professionnelle, il permet d'assurer un pilotage pour chaque parcours de formation. Mais si chaque parcours est chapeauté par une équipe pédagogique, on peut regretter l'absence d'une équipe de pilotage pour la mention dans sa globalité.

On note que le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE) est peu utilisé

Chaque étudiant des parcours de la mention reçoit lors de son arrivée dans la formation un livret d'accueil dans lequel sont précisées les modalités de contrôle des connaissances ainsi que les règles de validation des compétences et d'attribution des crédits ECTS (European Credits Transfer System). Ces règles sont également rappelées aux étudiants au cours de la formation. Plus globalement, les six parcours font l'objet d'un suivi de l'acquisition de compétences par les étudiants selon diverses modalités.

## Résultats constatés

Les faibles effectifs des six parcours résultent d'un choix des équipes pédagogiques qui mettent en avant une politique de recrutement exigeante. Une vingtaine d'étudiants sont inscrits dans le parcours *RSE* (dont 20 % d'étudiants étrangers) avec un taux de sélectivité de 30 % ; 13 étudiants sont inscrits en parcours *GESS* avec un taux de sélectivité de 16,25 % ; une douzaine d'étudiants sont inscrits dans le parcours *CER* avec un taux de sélectivité de 30 % et une trentaine d'étudiants sont inscrits dans les trois parcours *FEDOS*. Toutefois, il est regrettable de ne pas disposer de données sur l'évolution de ces effectifs sur les dernières années.

Le taux de réussite est élevé dans l'ensemble des parcours de la mention (entre 70 et 100 % selon les parcours) même en intégrant les abandons. Un étudiant sur six du parcours *CER* (soit en moyenne deux diplômés) poursuit en doctorat de Sciences de gestion.

Pour les effectifs hors formation continue, le taux d'insertion professionnelle à six mois est élevé, selon l'Enquête Qualité de l'Observatoire de la qualité de l'IAE Gustave Eiffel. Le lien (4/5) entre l'emploi obtenu et la formation est mis en avant pour le parcours *RSE*, ce qui justifie la qualité de l'insertion professionnelle. Les résultats des enquêtes de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) concernent l'ensemble des diplômés des M2 de l'IAE Gustave Eiffel et sont donc difficiles à mobiliser pour affiner l'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés des six parcours du master *Management*, notamment le taux de répondants aux enquêtes.

Il aurait été également intéressant de savoir si les publics de formation continue progressent dans leur carrière à l'issue de la formation. Il n'y a en effet pas d'indication quant à leur devenir, ce qui est regrettable.

Les taux de réussite et de poursuite d'études, ainsi que les taux d'insertion professionnelle, sont connus des parties prenantes. Ils sont annuellement mis à jour et publiés.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une ouverture en M2 sur des parcours diversifiés en termes de champs de compétences et de public cible.
- Des parcours professionnalisants.
- Un adossement des enseignements à la recherche.

### Principaux points faibles :

- Un usage insuffisant des outils numériques.
- Une faiblesse de la dimension internationale.
- Une distinction entre les parcours *MADOS* et *GEDOS* qui n'est pas explicite.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Il serait intéressant de travailler sur la complémentarité des parcours au sein de la mention, ainsi que sur les collaborations avec d'autres mentions. La mention *Management public* avec son seul parcours *Développement et management des universités* aurait, par exemple, des rapprochements à faire avec ceux du management de l'administration scolaire.

L'autre point d'amélioration de la formation concerne sa dimension internationale qu'il convient vraiment de développer via en particulier de nouveaux partenariats avec des universités étrangères.



## MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management et administration des entreprises (MAE)* est une formation proposée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel et gérée par l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC). Le master *MAE* est l'une des formations phares des IAE. Il s'agit d'un master généraliste visant la double compétence. Pour ce qui concerne l'IAE Gustave Eiffel, le master *MAE* comprend deux années de formation et se décline en deux parcours, l'un destiné au public national (parcours *Management des organisations*), l'autre international (parcours *International master in business administration, IMBA*). Le premier parcours se subdivise en deux filières : la première concerne les ingénieurs du bâtiment travaux publics (BTP), la seconde les militaires du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale. La première filière, appelée *Management des organisations pour ingénieurs et architectes (MOPIA)*, s'appuie sur un partenariat avec l'École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction (ESITC, Cachan, Val-de-Marne). Elle est toutefois ouverte à d'autres ingénieurs ou architectes. La seconde filière est adossée à une convention passée avec l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN, Melun, Seine-et-Marne). Le parcours *IMBA*, dont la seconde année (M2) a été créée en 2016, accueille surtout des étudiants non-francophones ou souhaitant réaliser une carrière à l'international. Les enseignements du master *MAE* sont donnés sur les campus de Créteil (Val-de-Marne) ou de Lieusaint (Seine-et-Marne), voire à l'EOGN pour la filière en partenariat avec cette école.

### ANALYSE

#### Finalité

La finalité du master *MAE* est très claire : donner à de futurs cadres ou ingénieurs du secteur public ou privé, professions libérales, une double compétence, grâce à l'apport de bases solides et généralistes en management des organisations, avec une dimension internationale pour le parcours *IMBA*. La filière *MOPIA* et celle réalisée avec l'EOGN permettent effectivement à des diplômés des domaines juridiques, scientifiques, techniques, d'acquies cette double compétence. Le parcours *IMBA*, quant à lui, vise les étudiants souhaitant réaliser une carrière internationale, qu'ils soient francophones ou non et cela est effectivement rendu possible par un enseignement totalement dispensé en anglais et l'apport de cours spécifiques sur les aspects internationaux, linguistiques, interculturels, Il y a donc une très grande cohérence entre les enseignements dispensés et la finalité du diplôme.

Les débouchés sont présentés très clairement et correspondent bien à un niveau master.

### Positionnement dans l'environnement

Le master *MAE* n'a pas de formation concurrente directe au sein de l'UPEC ou de l'IAE Gustave Eiffel. Toutefois, il semblerait que plus d'éléments pourraient être mutualisés avec les autres mentions de master portées par l'IAE Eiffel. Par contre, l'offre de formation en masters de management généraliste est pléthorique en Île-de-France, et ce sans mentionner une offre nationale encore plus abondante, y compris dans d'autres IAE. Se démarquer de cette offre est une préoccupation de l'équipe pédagogique du master *MAE* de l'IAE Gustave Eiffel. Pour ce faire, en plus de l'originalité de la filière *MOPIA* et de celle réalisée avec l'EOGN, l'accent est mis sur l'attractivité de la région parisienne, le coût relativement faible des formations eu égard à la qualité académique ou professionnelle des intervenants et la qualité des ressources numériques mises à disposition des étudiants. En outre, le master *MAE* a un adossement académique très solide avec l'Institut de recherche en gestion (IRG), laboratoire auquel sont rattachés les enseignants-chercheurs intervenant dans la formation.

Au niveau de l'environnement socio-économique de la formation, le master entretient, en dehors du partenariat fort réalisé avec l'EOGN, des relations assez classiques et peu poussées avec les entreprises (interventions de vacataires, relations avec tuteurs de stage, quelques visites d'entreprise...).

Enfin, l'équipe pédagogique est consciente du gain à acquérir en matière de visibilité nationale et internationale du parcours *IMBA*, voire régionale pour la filière *MOPIA*. Nul doute qu'une accréditation par l'*Association to advance collegiate schools of Business* (AACSB) amplifierait la visibilité du parcours *IMBA*. Les coopérations internationales semblent à ce jour uniquement bénéficier à ce dernier parcours.

### Organisation pédagogique

Du fait des différences des étudiants accueillis, l'organisation pédagogique du master *MAE* est hétérogène par nature, et ce même s'il existe, pour le parcours *Management des organisations*, en première année (M1) un tronc commun de 200 heures, réalisé avec deux autres mentions de master, apportant les connaissances managériales de base (stratégie, marketing, finance, etc.). On peut donc effectivement dans ce cas parler de spécialisation progressive.

La procédure d'admission, la structure des enseignements, les stages, les modalités d'évaluation, y compris du mémoire, ou le recours à des outils pédagogiques spécifiques (modules de cours en ligne faisant office de prérequis, simulations), diffèrent selon qu'il s'agit d'accueillir des élèves-ingénieurs ou des élèves-officiers. Chaque parcours, chaque filière fonctionne ainsi de façon autonome. Seul le parcours *IMBA* présente une structure comparable à celle d'autres mentions de masters accueillant principalement des étudiants en formation initiale qui ne sont pas des alternants. Le caractère généraliste du M1 du parcours *IMBA* permet aux étudiants de poursuivre en M2 en *IMBA* ou dans d'autres mentions de l'IAE Gustave Eiffel, voire de rejoindre des M2 proposés par d'autres établissements franciliens. Réciproquement, le flux d'étudiants s'inscrivant au seul M2 du parcours *IMBA* est significatif.

En ce qui concerne la place de la professionnalisation, elle pourrait être renforcée. En effet, les étudiants réalisent un stage optionnel de trois mois minimum en M1, puis un stage professionnel de quatre à six mois en M2. Le stage en M1 pourrait être rendu obligatoire, comme dans de nombreux autres masters aujourd'hui en France. Pour la filière avec l'EOGN, les deux stages proposés ne sont que de 200 heures, ce qui est peu. Les étudiants profitent des différents services de l'IAE Gustave Eiffel pour ce qui concerne la recherche et l'accompagnement des stages. Il est aussi question de projets de groupe que les étudiants réalisent (les étudiants suivant un parcours *IMBA* complet à l'IAE Gustave Eiffel semblent en effet réaliser un petit projet entrepreneurial innovant), mais on aurait aimé en savoir plus sur ses modalités. La fiche du master *MAE* déposée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) aurait mérité d'être plus détaillée, notamment pour ce qui concerne la liste des compétences visées, et actualisée en tenant compte de l'*IMBA*.

La place de la recherche est très moyenne et se limite à la réalisation d'un mémoire et l'accompagnement par un cours de méthodologie de la recherche. Ceci n'est toutefois pas très étonnant eu égard à la spécificité du public accueilli.

Dans les deux parcours, les étudiants disposent de ressources numériques en langues étrangères ou en management. Le master intègre par exemple des simulations de gestion et des cours de remise à niveau en e-learning. On peut ainsi considérer que la place du numérique est bonne.

L'internationalisation est correcte pour la filière *MOPIA* puisqu'un stage ou semestre à l'étranger est demandé en M1. Elle est plus forte pour le parcours *IMBA* puisque 90 % des étudiants accueillis sont internationaux et que 30 % de l'équipe pédagogique est composée d'enseignants étrangers.

### Pilotage

Le master *MAE* de l'IAE Gustave Eiffel est doté d'une équipe pédagogique bien identifiée et solide. L'équipe pédagogique du master *MAE* réunit des enseignants de différents statuts et des professionnels. En M2, la part de ces derniers n'est toutefois que de 20 % pour la filière *MOPIA* (contre 32 % pour le parcours *IMBA*). Le M1 est piloté par deux enseignants agrégés, qui sont également responsables d'un des deux parcours de M2 (*IMBA*), tandis que les autres parcours/filières sont pilotés par des enseignants-chercheurs.

Comme toute formation proposée par un IAE, le master *MAE* est évalué à partir du référentiel Qualicert. Les étudiants sont impliqués, que ce soit pour évaluer les enseignements ou participer aux conseils de perfectionnement. Le dossier transmis au Hcéres montre ainsi comment ce conseil a permis d'introduire de nouvelles matières ou dispositifs pédagogiques. Notons toutefois que ce conseil ne semble pas accueillir de professionnels en son sein. Les modalités de contrôle des connaissances et de suivi de l'acquisition des compétences sont satisfaisantes. Il est à noter que la rédaction d'un mémoire managérial par les élèves-ingénieurs inscrits en *MOPIA* représente une charge de travail très conséquente. D'ailleurs, nombreux sont ceux ou celles ne pouvant rédiger leur mémoire dans les délais impartis.

Les modalités de contrôle des connaissances sont claires.

Les passerelles entre le M1 du parcours *IMBA* et d'autres deuxièmes années de master de l'IAE sont très nombreuses et les étudiants semblent largement en profiter.

### Résultats constatés

Le master *MAE* de l'IAE Gustave Eiffel présente une attractivité croissante, avec notamment un taux de sélectivité très élevé, oscillant autour de 10 % pour le M1 *IMBA* (il est d'environ 50 % pour la filière *MOPIA* réalisée en partenariat avec l'ESITC).

De ce fait, le taux de réussite est, lui aussi, relativement élevé, quoiqu'avec de fortes disparités selon les parcours : 94 % pour le parcours *IMBA* et 77 % seulement pour le parcours *Management des organisations*.

Le suivi des diplômés est assuré par l'Observatoire des formations et des insertions professionnelles, évaluations (OFIPE) de l'UPEC. L'insertion professionnelle de la filière *MOPIA* semble très bonne puisqu'il est indiqué dans le dossier que l'ensemble des étudiants diplômés a obtenu un emploi en contrat à durée indéterminée au bout de trois mois. Il est à noter que la singularité de la filière *MOPIA* et de celle menée en partenariat avec l'EIGN rendent délicate la comparaison entre les résultats obtenus et ceux d'autres formations. Pour ce qui concerne le parcours *IMBA*, son caractère très récent empêche toute évaluation sérieuse de ses résultats.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Des partenariats forts avec l'ESITC et l'EIGN.
- Une formation généraliste attractive, que ce soit pour l'étudiant souhaitant faire une carrière internationale ou pour l'élève-ingénieur ou l'élève-officier désirant acquérir une double compétence.
- Un recours pensé aux outils numériques.
- Un adossement académique solide.

### Principaux points faibles :

- Une place inégale et parfois faible accordée à l'intervention de professionnels et aux stages.
- Un parcours *IMBA* récent, devant faire ses preuves dans un environnement régional très concurrentiel.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *MAE* de l'IAE Gustave Eiffel se présente comme une formation généraliste de bon niveau, avec une couverture très large en matière de management. De ce fait, elle ne concurrence pas les autres mentions de masters de cet IAE et est attractive pour les personnes à la recherche d'une double compétence. L'environnement académique et pédagogique de cette formation paraît très solide.

Malgré ces qualités, trois points mériteraient d'être traités par la structure de pilotage de la formation, à savoir (1) un renforcement du parcours *IMBA* en lui faisant gagner en visibilité et en le professionnalisant un peu plus, (2) une meilleure harmonisation de la place des stages (ex. : stage obligatoire pour tous en M1) et le renforcement de l'équipe pédagogique par des professionnels en M2 et (3) une révision de la fiche RNCP.



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

## MASTER MANAGEMENT ET COMMERCE INTERNATIONAL

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC),

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Management et commerce international (MCI)* de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) est une formation professionnelle en deux ans ayant comme objectif principal de former des managers multiculturels, des consultants à l'international et des cadres import-export spécialisés sur l'un des quatre parcours suivants : *Europe, Amériques, Chine* et *Globalization and International Trade*. Il est délivré par l'unité de formation et de recherche (UFR) Administration et échanges internationaux (AEI). Les enseignements ont lieu à Créteil sur le campus Centre.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
Les objectifs du master <i>MCI</i> en matière de connaissances et compétences à acquérir sont clairement définis et bien partagés avec les étudiants, aussi bien avant l'entrée dans le master (réunions d'informations, communication sur Internet) que lors de réunions de rentrée avec l'équipe pédagogique, notamment pour confirmer le choix d'un des quatre parcours. L'intitulé de la formation est cohérent par rapport à ses objectifs et son contenu est compréhensible de l'ensemble des parties prenantes. Chaque parcours dispose de ses propres objectifs et enseignements spécifiques, bien qu'un tronc commun soit partagé. Il n'est pas précisé si le diplôme est accompagné d'un supplément qui spécifie les connaissances et compétences acquises par l'étudiant (type livret des études, syllabus de cours...). Le diplôme est accessible en formation initiale et en formation continue, via la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou la validation des acquis professionnels et personnels (VAPP). Les débouchés en matière de poursuite d'études et d'insertion professionnelle sont bien exposés mais ils pourraient être distingués au regard des quatre parcours. La possibilité de poursuivre en doctorat est clairement affichée. La fiche pour la formation inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est bien renseignée sur les compétences et métiers auxquels peuvent prétendre les diplômés de ce master.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
Le master <i>MCI</i> s'articule bien avec l'offre de formation de l'UPEC. D'autres formations du même type existent dans la région ou au niveau national mais le master <i>MCI</i> se distingue par des parcours uniques et une immersion très forte avec la zone géographique du parcours suivi par l'étudiant. Cette distinction se manifeste notamment par des partenariats avec des universitaires étrangères en vue de la délivrance de doubles diplômes. 18 universités étrangères sont concernées. Les zones géographiques des quatre parcours sont bien représentées. La recherche occupe une place importante puisqu'une option de 60 heures est accessible en M2 pour les

étudiants qui souhaiteraient éventuellement préparer un doctorat au sein du Laboratoire interdisciplinaire de l'étude du politique Hannah Arendt (LIPHA EA 7373). On note toutefois que les axes de recherche de ce laboratoire portent sur le droit et les sciences politiques, ce qui amène à s'interroger sur la pertinence de la préparation d'un doctorat avec ce laboratoire pour des étudiants diplômés d'un master *MCI*.

Les étudiants sont également invités à participer aux conférences académiques organisées par le laboratoire LIPHA. En revanche, en matière de relation avec les entreprises et autres organismes non académiques, le master *MCI* doit fournir un effort significatif. Aucune information n'est donnée à ce sujet.

### Organisation pédagogique

La formation est organisée autour d'un tronc fondamental, d'un tronc commun en commerce international et d'une spécialité par zone géographique (correspondant aux quatre parcours). Peu d'informations sont données sur le tronc fondamental (volume, contenu, autres diplômes concernés). D'ailleurs, on ne connaît pas le volume total d'enseignement. Les enseignements en anglais sont majoritaires. Des enseignements sont délivrés en d'autres langues selon le parcours. Les modalités d'examen pour chaque matière sont bien précisées. La professionnalisation est bien présente dans la formation, plus particulièrement au travers d'un stage de 12 à 14 mois, à l'étranger, fractionné en trois temps sur les deux années du diplôme. Des compétences additionnelles sont proposées : bilan de compétences, Certificat informatique et Internet (C2i), préparation aux certifications internationales (*Test of English for International Communication* (TOEIC), *Test of English as a Foreign Language* (TOEFL), *Evaluation Linguística Y de Técnicas Empresariales* (ELYTE), Diplôme d'espagnol comme langue étrangère (DELE), *Wirtschaft Deutsch als Fremdsprache* (WiDaF), *Hanyu Shuiping Kaoshi* (HSK)). En revanche, il n'y a rien concernant l'entrepreneuriat. Un lien avec le Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) du territoire pourrait être envisagé. L'usage du numérique est limité au classique partage de documents. Les pédagogies innovantes ne sont pas mises en avant. Une remise à niveau est proposée à l'entrée de la première année de master (M1). Dès la troisième année de licence (L3), les étudiants ont la possibilité de partir dans une université partenaire pour se préparer à l'entrée dans le master. On remarque que la deuxième année de master (M2) est directement ouverte aux titulaires d'un niveau bac + 4 dans le domaine *Droit, économie, gestion*. Enfin, il est indiqué qu'une sensibilisation à l'éthique est donnée aux étudiants au sein des différents enseignements mais rien ne permet de le vérifier.

### Pilotage

La responsable de la mention est un enseignant-chercheur en Droit public, ce qui peut paraître curieux pour une formation en management. L'équipe pédagogique est bien diversifiée. L'équipe enseignante associe en effet enseignants-chercheurs, professeurs invités (en provenance des universités partenaires ; sept ou plus selon les documents fournis) et intervenants professionnels. En revanche, la représentativité de chaque corps n'est pas explicitée. Il aurait convenu d'indiquer le volume d'enseignements assuré par chaque profil d'intervenant. Il est intéressant de noter que chaque parcours dispose de son binôme de responsables, alliant enseignant-chercheur et professeur associé issu du monde économique. Trois réunions pédagogiques sont organisées annuellement. Des rencontres informelles ont lieu avec les étudiants. Un conseil de perfectionnement incluant les membres de l'équipe pédagogique et administrative, des élus étudiants et des membres de la société civile sera mis en place à partir de septembre 2018. Il conviendrait toutefois de préciser qui sont ces membres de la société civile. Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et en accord avec les attendus de la formation. Les règles d'attribution des crédits européens le sont également. Cependant, nous ne savons pas si la constitution, le rôle, et les modalités de réunion des différents jurys sont définis et connus des étudiants. L'existence d'un livret des études n'est pas évoquée. Le suivi de l'acquisition des compétences des étudiants de l'UPEC est possible au sein du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) de l'UPEC. Mais le master *MCI* en tant que tel ne communique pas sur une transcription de chaque enseignement en compétences. Et la fiche RNCP ne développe pas les compétences derrière chaque module d'enseignement.

### Résultats constatés

Le suivi des effectifs est réalisé. En 2016, 143 étudiants étaient inscrits en M1 pour 131 en M2, et respectivement 189 et 134 en 2017, soit une moyenne de 166 étudiants en M1 et de 33 étudiants par parcours de M2. Le master *MCI* jouit donc d'une forte attractivité mais le nombre de candidatures et les modalités de sélection des candidats ne sont pas précisés. Les flux d'étudiants étrangers sont connus. Les taux de réussite, supérieurs à 90 %, sont très bons. Les données sur le devenir des diplômés sont normalement fournies par le service de pilotage de l'offre de formation de l'UPEC. Pour les deux dernières enquêtes (diplômés de 2013 et de 2014), les données collectées apparaissent insuffisantes pour tirer des conclusions en matière d'insertion professionnelle : 47,9 % et

46,4 % de répondants pour ces deux enquêtes, ce qui est surprenant au regard du nombre très important de diplômés. La création d'un réseau des anciens (apparemment inexistant car non évoqué) pourrait remédier en partie à ce problème (ainsi qu'à celui de l'absence de partenariats avec des entreprises et organismes non académiques). Autre fait surprenant, voire inquiétant : certains indicateurs laissent à penser que les emplois en tant que cadre supérieur et les emplois à l'étranger, cible prioritaire des diplômés d'un tel diplôme, sont minoritaires. De même, le salaire moyen est très inférieur à celui des diplômés des autres M2. Enfin, l'évaluation systématique des enseignements est en cours de déploiement.

Le caractère différenciant des quatre parcours par rapport aux autres formations existantes, et l'accent très fort sur les séjours à l'étranger, sont des spécificités à entretenir et à valoriser. Malheureusement, le manque de données sur l'insertion professionnelle des diplômés ne permet pas de tirer de conclusions définitives. Les quelques indicateurs disponibles sont toutefois plutôt négatifs. On regrette l'absence d'informations concernant la poursuite en doctorat alors que la dimension recherche occupe une place manifeste dans le diplôme.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Quatre parcours différents et différenciant.
- 12 à 14 mois de stage sur la somme des deux années.
- Une réelle dynamique internationale avec 18 universités partenaires et des co-diplomations.
- Un binôme enseignant-chercheur / professionnel pour la gestion de chacun des parcours.
- Une importance accordée à la recherche.

### Principaux points faibles :

- Pas de liens avec des entreprises et organismes non académiques.
- Une pédagogie classique : pas de pédagogie innovante, peu d'usage du numérique, pas de mention d'une pédagogie active ou par projet.
- Adossement à un laboratoire de recherche dans le champ du droit et des sciences politiques.
- Des modalités de suivi des étudiants peu développées comme le sous-entend, par exemple, l'absence d'un livret des études.
- Peu d'informations sur le devenir des diplômés et qui peuvent indiquer un décalage entre métiers ciblés et occupés, d'autant qu'il n'est pas mentionné l'existence d'un réseau des anciens.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master MCI laisse un sentiment très partagé : très actuel dans son contenu, il doit évoluer dans sa pédagogie et son lien avec l'environnement global. Le master se distingue certes par la multiplicité de ses partenaires académiques à l'étranger, offrant dès lors aux étudiants de nombreuses opportunités de doubles diplômes et de stages à l'étranger. Mais c'est tout l'inverse en matière de partenaires professionnels, limite forte pour un master professionnel et qu'il faudrait donc rapidement dépasser. Tels un écho à cette limite, le manque de données sur l'insertion professionnelle des diplômés et le décalage entre les métiers ciblés et les métiers occupés qui transparaît dans les quelques données disponibles supposent une nécessité de travailler le caractère professionnalisant du diplôme. La transformation de chaque enseignement en compétences pourrait être un premier pas, tout comme la construction d'un réseau de partenaires professionnels, au-delà des seuls intervenants extérieurs actuels. De même, la création et l'animation d'un réseau des anciens pourraient faciliter la constitution d'une base de données sur l'insertion professionnelle des diplômés et amener aux jeunes diplômés des opportunités d'emplois. Enfin, sur le plan pédagogique, il conviendrait d'explorer de nouveaux horizons : usage du numérique, innovations pédagogiques..., de mieux impliquer les étudiants et de leur transmettre un livret des études.



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

## MASTER MANAGEMENT PUBLIC

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION :

Le master *Management public* comporte un parcours unique dénommé *Développement et management des universités (DMU)*. Son objectif est de former des cadres destinés à gérer et piloter des établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche (ESR : universités, grandes écoles, organismes de recherche) ou toute autre organisation liée à ces domaines (organismes de tutelle ou de régulation). Il accueille des étudiants en formation initiale et continue, la formation continue demeurant la cible prioritaire. La formation se déroule sur le campus des Mèches à Créteil au sein de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel.

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
<p>Le caractère professionnalisant du diplôme et des compétences associées est bien explicité avec des modalités d'évaluation cohérentes. Les objectifs et les débouchés sont clairs, et les enseignements bien alignés sur ces derniers.</p> <p>Un partenariat est en cours de développement avec l'Agence universitaire de la francophonie pour la création d'un parcours délocalisé en <i>Management et gouvernance des universités</i>.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Cette formation est unique au niveau régional et ne comporte qu'une poignée de diplômes concurrents à l'échelle nationale.</p> <p>De nombreuses institutions sont affichées comme étant partenaires de la formation mais ces partenariats ne sont pas formalisés. Il s'agit davantage d'institutions envoyant ponctuellement du personnel en formation. Cela semble dommage, au vu notamment du secteur d'activités et de la richesse des partenariats possibles sur ce territoire. Un seul partenariat récurrent existe avec l'ambassade de France au Mali.</p> <p>La formation est adossée à une unité de recherche de type équipe d'accueil généraliste en gestion, même si on ne voit pas clairement apparaître dans le dossier d'équipe de recherche associée au management spécifique de l'ESR.</p> <p>Des coopérations internationales ont été développées, avec notamment un projet de <i>Joint Master Degree</i></p>

Erasmus Mundus déposé en 2015 avec cinq autres partenaires, européens et non européens. Ce projet, même s'il n'a pas été sélectionné par les tutelles européennes, montre le dynamisme des responsables de la formation et la volonté de s'ouvrir à l'international. Les étudiants peuvent également bénéficier du réseau international de l'IAE pour la mobilité sortante.

### Organisation pédagogique

Un tronc commun existe en première année (M1) avec cinq autres mentions de master, la spécialisation en management public s'effectuant alors uniquement en deuxième année (M2). Les modules de formations sont bien détaillés mais il aurait été bon d'explicitier plus clairement le lien entre des modalités d'évaluation d'unités d'enseignement (UE) très professionnalisantes 40 crédits ECTS (European Credits Transfer System) de mémoire et projets d'action et les modules de formation qui semblent souvent plus théoriques.

La place de la professionnalisation est globalement faible. En dehors du stage obligatoire de quatre mois en M1, il n'y a pas de stage en M2. Les raisons avancées sont l'accueil majoritaire de public en formation continue (donc déjà en poste). Toutefois, pour les étudiants en formation initiale, le simple fait de participer à la vie d'une association universitaire en dehors de leurs études peut sembler léger et ne pas être équivalent à un stage long dans un ESR. Le dispositif de recherche-action, projet collectif mené par les étudiants pour le compte d'un ESR, permet cependant de renforcer quelque peu l'aspect professionnel de la formation (il semblerait néanmoins que ce projet concerne le groupe entier d'étudiants, ce qui peut minimiser des apprentissages plus individuels).

La place de la recherche est bonne et s'illustre par un petit module de méthodologie de mémoire, un mémoire de recherche et la recherche-action évoquée plus haut, tout ceci en M2.

Le numérique occupe une place assez faible dans la formation.

La politique de mobilité internationale et de stage présentée dans le document semble plus relever de l'IAE dans sa globalité que de cette formation en particulier. Toutefois, comme précisé plus haut, le projet de *Joint master* avec plusieurs universités étrangères partenaires pourrait accélérer l'internationalisation de la formation. Pour la maîtrise de l'anglais, elle n'est pas attestée pour les publics qui valident le diplôme après être entrés directement en M2 (donc la majorité).

### Pilotage

L'équipe pédagogique est variée, entre enseignants-chercheurs et cadres d'établissements, et à peu près équilibrée (ces derniers participant aux enseignements pour un peu plus d'un tiers des heures).

Un conseil annuel de perfectionnement semble exister et est mentionné se réunissant « ponctuellement ». On ne connaît donc ni sa composition ni sa régularité. Une évaluation des enseignements et un travail de proximité avec les étudiants permet néanmoins d'assurer un pilotage de proximité de cette formation.

Les modalités d'évaluation sont présentées succinctement par UE, sans que ce soit toujours très intelligible.

Les modalités de suivi de l'acquisition des compétences sont peu développées.

Les passerelles existent, que ce soit pour les étudiants de M1 désireux de se spécialiser en management public ou les apprenants en formation continue, accueillis directement en M2, soit car ils possèdent déjà un M1 soit parce qu'ils l'ont validé en validation des acquis professionnels et personnels (VAPP).

### Résultats constatés

Les effectifs sont très faibles et en baisse régulière : 12 en 2014/2015 et 7 en 2017/2018 mais ces chiffres illustrent que la formation est très peu suivie dans son ensemble. Les professionnels viennent davantage y piocher des modules à la carte (en moyenne, ils suivent entre 3 et 7 modules sur les 14 que comporte la formation, ce qui fait un effectif supplémentaire par module compris entre zéro et cinq). On ne dispose pas d'information sur le taux de réussite.

Il existe un suivi des diplômés qui montre une progression régulière de l'insertion professionnelle. Ces chiffres sont néanmoins difficiles à interpréter au vu des faibles effectifs des promotions et étant donné que la plupart des diplômés sont déjà en poste lorsqu'ils suivent la formation. Il aurait été intéressant de savoir s'ils progressent dans leur carrière à l'issue de la formation.

La poursuite en doctorat est possible puisqu'un ancien étudiant a soutenu une thèse en 2018.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Formation rare en France.
- Des modules de formation cohérents, disponibles à la carte pour la formation continue et répondant à une véritable attente des milieux professionnels.
- Une équipe pédagogique assez équilibrée (académiques/professionnels).
- Une bonne place réservée à la recherche.

### Principaux points faibles :

- Des effectifs faibles et en diminution constante depuis 2014.
- Un master plutôt conçu pour l'accueil d'un public en formation continue en M2, alors qu'il est également ouvert à la formation initiale.
- Une professionnalisation faible pour le public en formation initiale.
- Une place quasi inexistante du numérique.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette formation semble originale et de qualité mais fonctionne vraisemblablement comme un M2 suspendu, spécialisé dans l'accueil de public en formation continue. De par sa spécificité et son fonctionnement, elle peine à accueillir un public de formation initiale et séduit peu d'étudiants de l'IAE. Il serait donc intéressant de proposer des modules de formation en management public dès le M1 pour faciliter la pré-orientation vers ce parcours, d'accentuer la professionnalisation pour le public en formation initiale (avec un stage obligatoire en M2 par exemple) et de renforcer l'attractivité de la formation par le développement du numérique et de l'international.



## MASTER MARKETING, VENTE

Établissements : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - UPEC, Université Paris-Est Marne-la-Vallée - UPEM

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Marketing, vente* de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) est rattaché à l'Unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion. Il est co-accrédité avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) et intégré dans l'offre des masters de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel. Cette formation peut être suivie sur les deux années en formation initiale classique (FI), en formation continue (FC) ou en apprentissage (FA). Six parcours sont possibles dans cette formation : *Ingénieurs d'affaires* (FA), *Chef de produit* (qui est dans la présentation parfois décliné en parcours FI et parcours FA), *Management opérationnel des réseaux commerciaux* (FA), *Conseil, études et recherche* (FI), *Innovation, design, luxe* (FI et FA) et *Marketing et management des services* (FI et FA). Les cours se déroulent en présentiel sur le campus du Mail des Mèches (UPEC) et sur le campus Descartes (UPEM).

### ANALYSE

<b>Finalité</b>
Les objectifs de cette formation sont clairement énoncés dans le dossier et le contexte professionnel en forte évolution dans le domaine du marketing est bien pris en compte. Les métiers visés à l'issue des différents parcours sont clairement identifiés, annoncés dès le départ aux étudiants et les enquêtes révèlent qu'il s'agit bien des métiers auxquels accèdent les étudiants à la sortie de la formation. Donc cette formation présente une bonne cohérence d'ensemble sur les thématiques. Les différents parcours sont très spécialisés, les contenus ne se chevauchent pas ou peu afin de permettre à chaque étudiant d'avoir un positionnement clair et précis sur le marché du travail à la sortie de la formation.
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
La concurrence pour les masters en marketing est forte dans la région parisienne et en France. Toutefois les différences de positionnement entre les formations proposées par l'IAE et les formations concurrentes (en école de commerce ou dans les autres universités) sont clairement identifiées et peuvent être mises en avant pour et lors des recrutements. Ces spécificités rendent les formations attractives, en témoigne la présence dans les classements nationaux de deux parcours (parcours <i>Innovation, design et luxe</i> et parcours <i>Marketing et management des services</i> ), ce qui leur donne une forte visibilité. Il est toutefois souligné dans le dossier qu'une

réflexion sur un potentiel repositionnement des parcours *Ingénieurs d'affaires*, *Chef de produit*, et *Management opérationnel des réseaux commerciaux* au sein de la mention est engagée.

Les enseignants-chercheurs qui interviennent dans les formations sont rattachés à l'Institut de recherche en gestion, IRG, équipe d'accueil, et impulsent une ouverture à la recherche forte dans les différents parcours du master. Ils proposent notamment aux étudiants des pistes originales de valorisation de leur travail de mémoire. Le réseau des entreprises partenaires est important (notamment avec de grands groupes internationaux) et les relations sont entretenues et consolidées par diverses actions (accueil des étudiants en stages, signature de conventions, parrainage de promotions, organisation de projets, etc.). L'ouverture internationale du master passe aussi par la signature de six conventions avec des universités étrangères (Russie, Afrique (trois pays : Maroc, Côte d'Ivoire et Burkina Faso), Turquie) qui favorisent les échanges pour les étudiants et les enseignants. Le dossier ne fournit pas de statistiques de mobilité étudiante et enseignante. Il est fait mention d'une maîtrise de Sciences de gestion créée jadis au Burkina-Faso mais on ne sait pas ce qu'il en est advenu.

### Organisation pédagogique

La structure et le contenu des enseignements ont été pensés pour chaque parcours de façon cohérente. Si la première année (M1) est plus généraliste, les étudiants semblent être aiguillés dès le départ grâce à un système d'options vers les parcours proposés en deuxième année (M2) qui restent ouverts à des étudiants venant de l'extérieur. La place de la professionnalisation dans la formation est très importante sur les deux années (stages, alternances, préparation aux recrutements, participation à des challenges et divers projets avec des entreprises). Un professeur associé à temps partiel (PAST) assure la direction d'un parcours et 20 % des étudiants en alternance de ce diplôme sont dans son entreprise. Dans tous les parcours, on note le développement de projets en lien avec le numérique et le digital, aspect particulièrement important dans le domaine du marketing aujourd'hui (demande croissante des entreprises). La fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) mériterait toutefois d'être actualisée et harmonisée avec ce qui est présenté dans le dossier. En effet, elle mentionne un parcours *Géomarketing* qui n'est pas évoqué dans le dossier. Celui-ci, sans doute trop spécialisé, a dû être remplacé par le parcours plus généraliste sur le thème du conseil, des études et de la recherche. Une validation des acquis de l'expérience (VAE) est possible dans cette formation et des pistes sont évoquées dans le dossier pour développer une offre plus attractive pour des profils d'étudiants en VAE et formation continue (cours du soir et week-end). Le dossier semble montrer un cloisonnement entre UPEC et UPEM. Pour l'enseignement numérique, il existe un net écart entre les diplômes relevant de l'UPEC avec des enseignements en marketing digital, analyses de données, et les parcours *Innovation, design, luxe* et *Marketing et management des services* beaucoup plus faibles en ce domaine. De même, il existe clairement un M1 à l'UPEC et il semble en exister un à UPEM. Enfin les effectifs de M1 s'élèvent au seul M1 de l'UPEC à environ 55 étudiants, et les effectifs en M2 pour la mention à environ 169 étudiants alors que le dossier fait mention d'un fonctionnement en tube réduisant les recrutements extérieurs.

### Pilotage

Une équipe solide d'enseignants-chercheurs pilote la formation : un responsable de la mention sur chaque site et un responsable pour chaque parcours dont un PAST. Quatre parcours de la mention sont pilotés à l'UPEC (*Chef de produit* FI et FA, *Management opérationnel des réseaux commerciaux*, *Ingénieurs d'affaires* et *Conseil, études et recherche*) et deux parcours à l'UPEM (*Innovation, design, luxe* et *Marketing et management des services*). Les modalités d'animation et de suivi de la formation sont bien formalisées avec chaque année un à deux conseils de perfectionnement auxquels sont bien associés les étudiants et les professionnels. Selon les parcours, la proportion des enseignements assurés par des enseignants-chercheurs varie fortement entre 55 % (pour les parcours *Chef de produit* et *Management opérationnel des réseaux commerciaux*) à près de 85 % (pour le parcours *Conseil, études et recherche*). Globalement, le pilotage de la formation est professionnel et l'évolution des parcours ces dernières années témoigne de la constante adaptation de la formation aux besoins des entreprises et des étudiants. L'administration de l'ensemble reste toutefois complexe compte tenu du nombre limité d'enseignants et de personnels administratifs dédiés à la mention et du cloisonnement entre les deux sites. L'absence de données statistiques communes entre les parcours rend les comparaisons difficiles.

## Résultats constatés

Malgré l'attractivité de la mention, les effectifs dans les différents parcours restent raisonnables pour maintenir la qualité de la formation (entre 25 et 30 étudiants par groupe ; seul le groupe suivant le parcours *Conseil, études et recherche* est inférieur à 15 étudiants en raison du nombre plus limité de débouchés). Les taux de réussite sont proches de 100 % au sein de la formation. Les taux d'insertion, calculés au moyen de plusieurs enquêtes chaque année, sont aussi très bons dans les domaines visés par la formation. Les données varient selon les parcours. En moyenne le taux est de plus ou moins 90 % à l'exception de *Management opérationnel des réseaux commerciaux* (82 %) et de CP FI (63% dans les trois mois) mais on ne dispose pas de l'insertion sur la même durée que les autres parcours.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une offre diversifiée avec six parcours complémentaires.
- Un taux global d'insertion satisfaisant.
- Un pilotage rigoureux au niveau des parcours et une volonté d'adaptation permanente de la formation.
- Une sensibilisation des étudiants à la recherche et une valorisation des mémoires dans tous les parcours.

### Principaux points faibles :

- Une gestion de la formation cloisonnée entre les deux sites.
- Une faiblesse du digital dans certains parcours.
- Une forte amplitude des proportions d'enseignants-chercheurs selon les parcours, d'autant que le taux d'encadrement est trop limité.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les auteurs du dossier évoquent « la bonne santé » des formations et cela se ressent à la lecture du dossier. On encourage ainsi l'équipe pédagogique à poursuivre ses efforts pour toujours mieux faire connaître la formation auprès des entreprises afin de consolider les recrutements en M2 (projets tutorés ?) et faire appel à de nouveaux intervenants afin de renforcer le digital dans les parcours (anciens étudiants dans le domaine ?). L'Université devrait toutefois donner plus de moyens humains à cette mention qui est à la fois riche (offre diversifiée) et performante (taux de réussite, taux d'insertion) mais fragile dans son administration compte tenu de sa complexité. La définition d'une politique commune entre l'UPEC et l'UPEM en lien avec l'IAE permettrait de réduire cette complexité et ce cloisonnement.

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

## MASTER MONNAIE, BANQUE, FINANCE, ASSURANCE

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance* de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) est réalisé au sein de l'unité de formation et de recherche (UFR) de Sciences économiques et de gestion. Il propose une première année (M1) en formation initiale avec un stage obligatoire d'une durée maximale de cinq mois et une deuxième année (M2) en alternance avec deux parcours possibles : *Ingénierie immobilière* ou *Métiers bancaires*, qui sera intitulé, à partir de la rentrée 2019-2020, *Banque-finance - Analyse de crédit, de marché et conformité*. Ce dernier parcours se décline en deux sous-parcours. Le premier, *Analyse de crédit, de marché et conformité*, correspond à la formation historique développée par l'UPEC depuis 2000 avec comme débouchés les métiers du contrôle, des risques et de la conformité mais aussi ceux de la banque de détail, de la banque de financement et d'investissement et de la gestion d'actifs. Le second, intitulé *Analyse des risques et modélisation*, sera proposé à partir de la rentrée 2019-2020 ; il propose une formation alliant des enseignements en banque et finance avec des cours de techniques quantitatives de façon à préparer les étudiants à se positionner sur des métiers plus techniques. La formation est dispensée à Créteil.

### ANALYSE

#### Finalité

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance*, a pour principal objectif de donner aux étudiants les connaissances fondamentales et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de nombreux métiers relevant des secteurs banque, finance, assurance et immobilier. Un parcours spécialisé du master vise spécifiquement les métiers de l'ingénierie immobilière. L'autre parcours intitulé *Métiers bancaires* offre une ouverture sur un large éventail de métiers liés aux opérations de contrôle et à la conformité. Les métiers visés sont accessibles au niveau master et le contenu des enseignements, bien détaillé dans le dossier, doit permettre aux étudiants de développer les compétences nécessaires. Un nouveau sous-parcours doit proposer aux étudiants, à partir de la rentrée 2019-2020, une formation plus axée sur la connaissance des outils techniques et la maîtrise des techniques quantitatives, en particulier en Économétrie de la finance. Ce choix a pour objectif d'étendre le champ des compétences des étudiants dans le domaine de la Gestion des risques. On n'identifie pas cependant avec précision dans le dossier les métiers spécifiquement visés par ce sous-parcours

### Positionnement dans l'environnement

Le programme du master a été défini de façon à être complémentaire avec les autres masters spécialisés en finance de l'UPEC. Un effort de consolidation des formations a été entrepris entre l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Gustave Eiffel, commun à l'UPEC et à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM), et l'UFR de Sciences économiques et de gestion. Cependant, cela n'est pas le cas sur les thèmes conformité et gestion des risques, ce qui pourrait générer une concurrence excessive entre les deux départements. Cette formation entre également en concurrence avec les autres masters *Monnaie, banque, finance, assurance* qui sont nombreux en France et en région parisienne. Cependant, il est à noter que, pour le moment, le secteur bancaire recrute de manière toujours significative au niveau master. Ce master est adossé à l'Equipe de recherche sur l'utilisation des données individuelles en lien avec la théorie économique (ERUDITE, Equipe d'accueil (EA - 437)). Même si la finalité de ce master est professionnelle, les étudiants qui le désirent peuvent orienter leur parcours vers la recherche. Les étudiants ont en effet la possibilité de signer une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) grâce aux réseaux professionnels dans la bancassurance et l'immobilier de la formation. Dans ce cas, l'activité mémoire prévue en M2 porte sur un sujet académique.

### Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est lisible avec une spécialisation progressive. La première année est commune aux deux parcours. De manière à pouvoir se diriger vers le nouveau sous-parcours *Analyse des risques et modélisation* en M2, des enseignements en économie quantitative sont proposés dès le M1 pour un volume horaire significatif. Deux unités d'enseignement (UE) par semestre sont mutualisées avec le master *Économie appliquée* pour les cours en économie quantitative et avec le master *Économie internationale* pour certains enseignements de monnaie et finance. Des cours optionnels permettent de personnaliser le parcours de l'étudiant pour l'accompagner vers la spécialisation choisie. La personnalisation du parcours est aussi permise par l'UE 5 dédiée à la définition du projet professionnel et personnel de l'étudiant. Dans cette UE, l'étudiant doit normalement réaliser un stage d'au maximum cinq mois. Il se prépare aussi à passer des entretiens d'embauche grâce à l'implication des intervenants en ressources humaines du Centre de formation des apprentis partenaire. La seconde année est spécialisée soit en *Ingénierie immobilière* soit en *Banque-finance - Analyse de crédit, de marché et conformité*. Elle est réalisée normalement en alternance avec un rythme de trois jours en entreprises / deux jours à l'université. Ce rythme court est permis par la localisation de cette formation à proximité des employeurs. La formation est accessible par la validation des acquis. Cependant, le dossier ne donne pas d'information sur les effectifs concernés. L'utilisation du numérique reste très traditionnelle avec essentiellement une plateforme de dépôt des supports de cours. La mobilité des étudiants est réduite, ce qui est dommage, mais est justifié lorsque la formation est en alternance. Enfin, des prérequis en matière de certification sont exigés pour entrer dans le master, en particulier un score minimal au *Test of English for International Communication* ou au *Test of English as a Foreign Language* et à la Certification Voltaire.

### Pilotage

La formation est pilotée par des enseignants-chercheurs titulaires, ce qui assure la pérennité de l'organisation. On compte un responsable par année et par spécialité et un responsable de master. 11 enseignants-chercheurs interviennent en M1, 5 en M2 *Métiers bancaires* et 3 en M2 *Ingénierie immobilière*. Cette équipe d'universitaires est complétée par des intervenants professionnels qui représentent 60 % des intervenants du M2 *Métiers bancaires* et 70 % du volume des enseignements du M2 *Ingénierie immobilière*. Si le nombre d'universitaires est important en M1, ils sont peu nombreux en M2 surtout dans le parcours *Ingénierie immobilière*.

Un conseil de perfectionnement est en place. Il se réunit une fois par an et complète les deux bilans pédagogiques organisés en M2. Les personnalités extérieures et les étudiants sont actifs dans le pilotage de la formation. Sur le parcours *Ingénierie immobilière*, un suivi de la progression du groupe est réalisé tous les 15 jours par le responsable pédagogique avec les délégués des étudiants. Par ailleurs, la formation fait l'objet d'un questionnaire d'évaluation soumis aux étudiants. Enfin, chaque responsable de formation met en œuvre des enquêtes auprès des diplômés pour recenser leur situation.

### Résultats constatés

En matière d'effectifs, cinquante étudiants ont été diplômés pour l'année universitaire 2017-2018, 26 en *Métiers bancaires* et 24 en *Ingénierie immobilière*. Sur les cinq dernières années, les effectifs de M1 ont diminué. Ils ont atteint un maximum en 2014-2015 avec 80 étudiants inscrits et un minimum en 2017-2018 avec 55 inscrits. En matière de résultats, le taux de réussite en M2 est proche de 100 %. En revanche, les taux de réussite en M1 sont faibles aux alentours de 60 % en 2016/2017 et 2017/2018. Les taux de poursuite en doctorat sont quasiment nuls. Le taux de poursuite d'études hors doctorat est par contre significatif dans le parcours *Ingénierie immobilière*, entre 11 % et 33 % sur la période 2013-2017. Il n'est pas recensé pour le parcours *Métiers bancaires* qui présente un bon taux d'insertion professionnelle sur les dernières années disponibles (le taux d'insertion professionnel au bout de quatre mois est de 90 % pour 2016-2017). Cette insertion professionnelle est également élevée après la spécialisation *Ingénierie immobilière* (le taux d'insertion professionnelle au bout de quatre mois est de 100 % pour 2016-2017). Pour les deux parcours, on observe l'augmentation des taux d'insertion entre 2014 et 2017.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- Une spécialisation progressive avec un bon équilibre entre les cours fondamentaux et les cours de spécialité.
- Un stage long en fin de M1 et une année en alternance en M2.
- Une implication significative des étudiants dans le pilotage de la formation.
- L'accréditation *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS) pour le parcours *Ingénierie financière*.

### Principaux points faibles :

- Des risques de concurrence directe avec des diplômes proposés par l'IAE Gustave Eiffel.
- Une évolution des effectifs défavorable sans justification apportée.
- Un manque de lisibilité du sous-parcours *Analyse des risques et modélisation* en matière de métiers précisément visés.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Le master *Monnaie, banque, finance, assurance* de l'UPEC est une formation qui assure aux étudiants une bonne insertion professionnelle dans les secteurs banque, finance, assurance ou immobilier. Cette formation gagnerait en lisibilité si elle adoptait des libellés plus clairs sur l'ancien parcours *Métiers bancaires*. La proposition d'adopter pour ce parcours le libellé *Banque-finance – Analyse de crédit, de marché et conformité* va dans ce sens. Cette nouvelle dénomination intègre mal cependant le nouveau sous-parcours intitulé *Analyse des risques et modélisation*. Il serait opportun de trouver un nom pour ce parcours intégrant mieux les deux sous-parcours. Par exemple, le parcours pourrait s'intituler *Analyse et contrôle des risques bancaires et financiers* avec comme sous-parcours, d'une part, *Contrôle des risques et conformité* et, d'autre part, *Analyse et modélisation des risques bancaires et financiers*.

La volonté des responsables d'intégrer dans la formation une dimension technique et quantitative plus importante correspond à l'apparition de nouveaux métiers en liaison avec le développement du *big data* (*data scientist*, analyste quantitatif). Le programme basé surtout sur de l'économétrie permet aux étudiants d'envisager une poursuite d'études en doctorat. On peut cependant se demander s'il permet de prétendre à ces nouveaux métiers qui se développent dans le secteur bancaire. Un descriptif des métiers visés, voire un engagement de quelques établissements sur des profils de poste, permettrait de lever cette incertitude et de donner aux étudiants plus de lisibilité sur les sous-parcours et un positionnement par rapport à des masters de statistiques, mathématiques et/ou informatique.

Enfin, il est important d'améliorer la réussite des étudiants en M1 qui ne bénéficient pas de dispositif spécifique d'aide à la réussite. Les taux de réussite, aux alentours de 60 %, pourraient être améliorées avec une meilleure utilisation des outils digitaux. Des supports de remédiation en ligne et la mise en place d'un soutien soit en présentiel soit de façon digitalisée pourraient permettre d'augmenter la réussite.

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

## MASTER SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES : MANAGEMENT DU SPORT

Établissement : Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UPEC

### PRÉSENTATION DE LA FORMATION

Le master *Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) : Management du sport (MDS)* est une formation en deux ans (M1 et M2). Il s'agit d'un cursus pluridisciplinaire en Sciences humaines et sociales, Sciences de gestion et droit, conduisant à la formation de cadres généralistes en management du sport. Il vise l'insertion professionnelle dans différents secteurs développant des projets sportifs (organismes publics et privés, mouvement sportif, entreprises) ou à la poursuite d'études en doctorat. Ce master est rattaché à l'Unité de formation et de recherche (UFR) Sciences de l'éducation, sciences sociales et STAPS et à l'UFR de Sciences économiques et de gestion (Institut d'administration des entreprises Gustave Eiffel) de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC) et à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM). Il est co-accrédité par l'UPEC et l'UPEM. Les enseignements sont dispensés sur le site de Créteil.

### ANALYSE

#### Finalité

Le master *STAPS : MDS* vise l'acquisition de connaissances scientifiques, d'outils et de compétences nécessaires à la formation de cadres, managers responsables de la gestion d'organisations sportives mais aussi porteurs de projets liés au sport dans le contexte du développement des territoires et des politiques sportives. Ce positionnement est original dans le cadre d'un IAE. Les objectifs sont clairs : avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer des fonctions de responsable dans des organisations et permettre une compréhension des politiques sportives et de développement des territoires.

Les enseignements sont en adéquation avec ces objectifs. Les débouchés et domaines d'activité sont précisés au niveau de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) fournie, actuellement en cours de réécriture dans le cadre de l'approche par compétences, et en accord avec les objectifs de la formation.

### Positionnement dans l'environnement

Prolongement du master *Administration et gestion des organisations sportives (AGOS)*, ce master bénéficie d'une ancienneté qui contribue à son positionnement au niveau de l'établissement. Le rattachement à l'IAE Gustave Eiffel depuis 2015 devrait renforcer davantage la visibilité de la formation. Une analyse détaillée de la place de ce cursus par rapport aux trois autres masters *MDS* d'Ile-de-France et aux formations bac + 5 sur la thématique du sport proposées par des écoles de commerce permettrait de mieux apprécier la spécificité de ce master.

La moitié environ des heures d'enseignement est assurée par des enseignants-chercheurs dont les travaux de recherche alimentent les contenus. Le dossier liste un nombre important de laboratoires de recherche et mentionne également des conventions mais manque de précisions concrètes sur cet adossement recherche.

Le dossier indique que la formation bénéficie d'un réseau important et diversifié de structures d'accueil pour les stages des étudiants. Des conventions sont en cours de constitution avec des fédérations sportives, dans le cadre de l'ouverture envisagée de la formation par apprentissage, ce qui pourrait dynamiser davantage les relations avec les milieux socioéconomiques.

Le master n'a pas développé de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers. Mais les étudiants peuvent faire un semestre en mobilité internationale dans un établissement étranger partenaire de l'IAE.

### Organisation pédagogique

Le cursus est bien structuré en unités d'enseignement, en cohérence avec les objectifs visés par la formation et avec une progressivité entre le M1 (440 heures) et le M2 (400 heures). La moitié des enseignements de M1 ont un contenu commun avec les autres mentions de l'IAE, ce qui doit contribuer à la constitution d'un socle de connaissances et compétences solide dans le domaine du management et constitue un vrai atout pour ce master. L'enseignement est dispensé sous forme de cours magistraux (CM) et de travaux dirigés (TD), avec une part faible pour les TD.

La formation est dotée de dispositifs classiques de validation d'acquis mais dont l'utilisation est extrêmement marginale. Il est regrettable que les adaptations pour les étudiants ayant des contraintes particulières ne soient pas décrites.

La professionnalisation est présente tout au long de la formation par l'intervention de professionnels de différents secteurs et la mise en stage. La part d'enseignements assurés par des intervenants praticiens est faible (23 %) et pourrait être renforcée.

Le dossier mentionne le développement de pédagogies par projet, ce qui est tout à fait pertinent par rapport à la finalité du master, mais sans détailler ces innovations. Les stages en M1 et M2 sont bien valorisés en termes de durée mais les modalités concrètes de suivi et d'évaluation ne sont pas décrites.

La formation à et par la recherche se fait essentiellement au travers des interventions d'enseignants-chercheurs, de conférences et de la réalisation d'un mémoire de recherche appliquée en M2.

L'utilisation du numérique est classique. Le développement de ses usages pourrait être accru, notamment pour favoriser le suivi du cursus en formation continue ou apprentissage.

La mobilité internationale est encouragée via les partenariats à l'étranger de l'IAE, ce qui est un atout. L'enseignement de langues au long du cursus, le passage d'une certification en anglais et la dispense de certains enseignements en anglais attestent d'une volonté d'ouverture à l'international à poursuivre plus en avant.

### Pilotage

L'équipe pédagogique est variée, multidisciplinaire, composée d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et d'intervenants professionnels. La participation de professionnels du domaine du management du sport pourrait être consolidée.

On peut également regretter une dissociation de l'autoévaluation du master *STAPS-MDS* entre les deux établissements pour lesquels la formation est co-accréditée, l'UPEC et l'UPEM. L'absence d'une co-accréditation « effective » (enseignements et maquettes différents) et de rencontres entre les enseignants-chercheurs des deux établissements) a induit deux pilotages distincts de la formation.

Les modalités de fonctionnement de l'équipe pédagogique et du pilotage par les responsables pédagogiques sont indiquées très succinctement dans le dossier. Le pilotage de la formation est noté comme reposant sur un conseil de perfectionnement dont on regrette que la composition et les modalités de réunions ne soient pas fournies. L'absence d'informations détaillées dans le dossier rend difficile l'appréciation de l'implication réelle des étudiants. L'évaluation de la formation par les étudiants se fait au travers de bilans réguliers. L'utilisation de l'outil proposé par l'IAE pourrait formaliser davantage cette procédure.

Les modalités de contrôle des connaissances sont indiquées être portées à la connaissance des étudiants mais ne sont pas détaillées dans le dossier. Les règles de validation pour ce master signalent des notes planchers en M1 et ne permettent pas la compensation entre unités d'enseignement en M2. La composition et le fonctionnement des jurys ne sont pas détaillés. La fiche RNCP précise les compétences à acquérir mais le dossier est succinct sur les modalités de suivi et le supplément au diplôme n'est pas fourni.

Les modalités de recrutement ne sont pas mentionnées. La formation bénéficie des dispositifs classiques d'aide à la réussite mais les modalités de suivi individuel mériteraient d'être détaillées dans le dossier.

### Résultats constatés

Le dossier manque de données analysées. Il aurait été intéressant d'avoir des informations précises sur le nombre et l'origine des candidats (cursus, établissement antérieur) pour pouvoir apprécier l'attractivité de cette formation. On constate une hausse régulière des inscrits en M1 (23 en 2015-16 et 2016-17 et 30 en 2017-18) mais une baisse régulière des inscrits en M2 (28 en 2015-16, 25 en 2016-17 et 18 en 2017-18). Aucun élément d'explication n'est donné à ce sujet.

Il y a peu de recul concernant les taux de réussite pour le master dans sa forme actuelle. Les taux de réussite sont satisfaisants, en hausse en M1 par rapport au M1 AGOS précédent. Cette hausse est expliquée dans le dossier par la suppression de la production d'un mémoire en M1. On observe cependant une baisse de ce taux en 2016-2017 (83 %) par rapport à 2015-2016 (95 %). En M2, on note une baisse de ce taux (70,83 % en 2016-2017) par rapport aux deux années précédentes.

La formation bénéficie d'enquêtes réalisées par la direction des études et de la vie étudiante de l'établissement deux ans après le diplôme, avec des indicateurs détaillés de suivi de cohorte. Cependant le faible nombre de répondants, 10 sur les 19 diplômés 2014 de M2 (52,6 %), rend les résultats difficilement exploitables pour évaluer le taux d'insertion professionnelle. De plus, les éléments fournis concernent, du fait des délais, les diplômés du master AGOS précédent. Aucune information n'est donnée sur la poursuite d'études en doctorat des diplômés de ce master.

## CONCLUSION

### Principaux points forts :

- La mise en stage de longue durée en M1 et M2 qui valorise la dimension professionnalisante de ce master.
- La finalité « développement territorial » de la formation qui favorise son ancrage dans l'environnement socio-économique.
- Le partenariat avec l'IAE, matérialisé par un socle commun d'enseignements qui renforce les connaissances en management des étudiants de ce master.
- La lisibilité du cursus structuré sur la base d'une progressivité dans les acquis en matière de management du sport.
- L'enseignement de langues qui témoigne d'une volonté d'ouverture à l'international.

### Principaux points faibles :

- Le manque de données analysées sur le suivi des cohortes qui empêche notamment d'appréhender l'insertion professionnelle.
- Le positionnement de la formation dans son environnement qui est insuffisamment détaillé.
- L'organisation et l'opérationnalité du conseil de perfectionnement qui ne sont pas précisées.
- L'utilisation insuffisante de supports numériques d'enseignement.

## ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La formation est bien structurée, avec une orientation vers la compréhension des usages et enjeux liés au sport dans un contexte de développement territorial, au niveau collectivités, mouvement associatif et entreprises. Les perspectives d'évolution annoncées sont présentées très succinctement dans le dossier. De façon générale, le manque d'informations précises ne permet pas une appréciation complète sur différents points.

Le dossier montre qu'une structuration a été initiée avec l'établissement de partenariats au niveau académique et au niveau des milieux professionnels. Cette initiative est à souligner et encourager et devrait permettre de renforcer davantage la visibilité et le positionnement de la formation et son attractivité.

Le développement des usages du numérique et de pédagogies innovantes pourrait également faciliter l'accueil d'étudiants ayant des contraintes particulières, d'autant que l'équipe envisage la possibilité d'ouverture à la formation par apprentissage. Le développement de l'utilisation d'un outil de type portefeuille d'expériences et de compétences pourrait aussi formaliser le niveau attendu et contribuer à la visibilité de la progression des acquis.

La formation pourrait bénéficier d'outils plus formalisés d'aide au pilotage, par exemple pour l'évaluation des enseignements par les étudiants. Une opérationnalité plus claire du conseil de perfectionnement contribuerait également à améliorer encore ce pilotage.

## OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

## PRÉSIDENTE

A l'attention du comité d'experts du Hcéres

Créteil, le 24 avril 2019

OBJET : Observations de l'Université Paris-Est Créteil sur le rapport d'évaluation du Hcéres du champ et des formations du champ Economie, management et administration des organisations

### Licence - Administration et échanges internationaux

- **Observations**

Le rapport d'évaluation remis par l'HCERES est d'une grande utilité pour l'équipe de pilotage de la Licence Administration et Echanges Internationaux afin d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la formation dispensée aux étudiants.

Le présent rapport appelle deux types d'observations : pour une part, les remarques apportées par les évaluateurs portent sur des documents qu'il n'était pas possible de fournir au moment de l'envoi du dossier qui auraient pu appeler la transmission de nouveaux documents que la procédure ne permet pas, pour une autre part, il s'agit de suggestions de transformations réelles dans la formation dispensée aux étudiants.

Concernant les documents manquants dans la présentation du dossier, les observations suivantes peuvent être ajoutées afin de préciser le fonctionnement de la formation :

Les statistiques précises de mobilité internationale en Licence continuent de justifier la dérogation octroyée à la mention. Elles ont été établies depuis le premier envoi et jointes au dossier. Elles donnent une idée de l'ampleur de la mobilité internationale entrante et sortante en Licence AEI. Ainsi, pour l'année universitaire 2017-2018, 109 étudiants (L1/L2/L3) ont effectué un séjour Erasmus dans une université étrangère, 31 étudiants ont effectué un parcours en université étrangère (Amérique du Nord et du Sud, Chine), 324 étudiants ont participé à une *Summer School* dans une université étrangère, 12 étudiants ont participé à un double diplôme, soit un total de 476 étudiants sortants en L1/L2/L3 hors stages. 650 étudiants sont partis en stage à l'étranger (Masters et Licences confondus). Ainsi, ce sont plus de mille étudiants qui ont bénéficié d'une mobilité internationale sur l'ensemble des trois années de licence (précisément 1126 étudiants).

La hausse des effectifs en L3 est due à l'admission d'étudiants issus d'IUT ou de BTS. L'admission en L3 ou L2 est fonction des résultats obtenus et établie après étude du dossier de l'étudiant.

Les étudiants stagiaires sont accompagnés par le Bureau des Stages interne à la composante AEI (deux salariés à temps plein). Les étudiants sont accompagnés dans la recherche du stage (rédaction du CV, contact avec les entreprises, mise à disposition de propositions de stages et de contacts avec les entreprises). Tout stage donne lieu à la rédaction d'un rapport de stage et est encadré par un enseignant. Dès la Licence 2, le stage donne droit à des ECTS conformément à ce qui est indiqué dans le dossier.

Les maquettes des semestres 3, 4, 5 et 6 non jointes par erreur au dossier sont bien sûr en ligne pour les sept parcours avec les modalités de contrôle des connaissances (<http://aei.u-pec.fr/formations/licences/>).

Concernant les évolutions nécessaires au sein de la formation, nous proposons de retenir notamment les points suivants dans la future offre de formation :

La systématisation de la mise en place d'une évaluation quantitative de la formation et des enseignements afin d'affiner le pilotage de la formation est envisagée. Les modalités de déploiement de cette évaluation à l'ensemble des parcours sont en cours de réflexion.

La clarification de la structure complexe de la Licence AEI qui comprend actuellement sept parcours pour environ 3000 étudiants (L1, L2, L3) :

Nous réfléchissons à davantage de lisibilité en identifiant deux programmes et en introduisant deux nouveaux parcours : le premier programme regrouperait nos filières sélectives (autour de 6 parcours permettant de délivrer des *Bachelors* orientés selon les aires géographiques et selon une approche métier en international business et e-business), le second programme regrouperait trois parcours internationaux non sélectifs avec deux langues vivantes étrangères dans les domaines de l'administration générale des entreprises, des ressources humaines et du commerce international.

Nous allons également approfondir la démarche de transcription des différentes UE de la licence selon une approche centrée sur les compétences pour développer les possibilités de formation tout au long de la vie en lien avec la démarche entreprise par l'Université autour du projet PULSE.

### Licence Professionnelle - Assurance, banque, finance : chargé de clientèle

- **Observations**

Il est fait mention du faible nombre de VAE sur les 5 dernières années. Pour information, les IUT de CV et SF réaliseront en collaboration 14 VAE pour des salariés de la BRED en 2019/2020.

### Licence Professionnelle - Commerce et distribution

- **Observations**

Il est fait mention d'un manque d'enseignants chercheurs. A l'IUT de CV, les 5 EC représentent 188h de formation soit près de 36% du volume enseigné (188h sur 525h).

### Licence Professionnelle - Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire

- **Observations**

#### **A noter en termes de recrutement et de sélections des étudiant.e.s :**

La diversité des parcours et profils est d'une très grande importance pour cette licence, nous cherchons des étudiant.e.s qui ont fait preuve d'initiatives personnelles et d'engagements économiques, sociaux, humanitaires... quelle que soit la nature de leurs parcours. Nous accordons une grande importance à l'adéquation entre le projet du candidat et la formation que nous proposons. Il est possible de postuler en licence ESS avec une formation en sciences sociales, mais aussi avec des études en humanités, lettres ou sciences "dures". Afin d'encourager la diversité des profils, nous avons reformé nos procédures d'admissions en mettant en place une étude de cas collaborative que les étudiant.e.s doivent résoudre ensemble. Notre ambition est de pouvoir apporter la formation nécessaire pour les métiers auxquels nous préparons. Le projet de cette licence, est de former de futurs initiateurs de projets, sans prérequis en la matière lors de l'admission. La licence propose une formation pluridisciplinaire, qui s'adresse autant à des candidats avec une formation en sciences sociales, qu'aux professionnels, qu'aux ingénieurs ainsi qu'à toute personne qui souhaite travailler dans les domaines de la gouvernance des organisations ou de l'ingénierie de projets dans un modèle économique.

#### **A noter encore en termes de transformation pédagogique :**

- la collaboration des étudiants à des Hackathons durant toute l'année universitaire pour les intéresser aux humanités numériques comme : Comment encourager les utilisateurs à participer de manière innovante à la description et à l'enrichissement des contenus d'une bibliothèque numérique patrimoniale et participative ?

et un ACKAVIZ : concours de visualisation de données en temps limité, seul ou en équipe. Le principe : Raconter une histoire avec des graphiques à partir d'un jeu de données original, seul ou en équipe.

### **A noter en matière d'initiatives pédagogiques portées par les étudiant.e.s :**

Le projet collectif permet aux étudiants une approche concrète des métiers de l'économie sociale et solidaire : les thèmes choisis engagent un partenariat fort avec les entreprises et les organisations associatives et administratives, qui coopèrent aux recherches-actions des étudiants. Résolument tourné vers l'opérationnel, le projet collectif est un module d'initiation à la gestion de projet, il permet aux étudiants d'avoir un engagement pro-actif dans un projet qu'ils réalisent pour et avec un partenaire dans une démarche agile d'écoute active des besoins du client/ bénéficiaire.

Le projet collectif transforme les modes d'apprentissage en mobilisant les étudiants sur un temps long (environ 9 mois), selon des modalités actives d'organisation et de coordination du travail proches de celles exigibles chez les professionnels du terrain et favorise donc l'acquisition de compétences techniques et humaines recherchées par les employeurs.

Chaque promotion d'étudiant se relaie dans l'animation de l'association des étudiants de la LPMOSAESS et un des objets de cette association est de contribuer au développement des innovations pédagogiques en faveur de l'accélération de l'insertion professionnelle des étudiants.

#### **Projets de recherche en lien avec les innovations pédagogiques**

A la demande de l'INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation populaire) un article a été conjointement écrit sur le thème « 2 000 emplois d'avenir en espace public numérique » Le contenu de cet article montre à voir des dynamiques maîtrisées de qualifications et d'employabilités pour ouvrir les métiers de la « médiation numérique » aux enjeux des usages du numérique.

Les étudiants ont collaboré à ces travaux en étant des témoins-interviewers

<https://www.cairn.info/publications-de-Oulahbib-%20Nadia--671794.htm>

A la demande de la SFHJS (Société Française de l'Histoire de la Jeunesse et des Sports) un groupe de recherche pluridisciplinaire s'est mis en place pour produire de la réflexion sur les thèmes de l'Éducation populaire, l'ouverture des données, l'activisme social, l'éthique...en mettant au cœur du travail les étudiants de la licence qui par leurs travaux devaient amener un réseau d'acteurs à rejoindre le groupe. <https://sfhjs.fr/>

### **A noter en termes d'Évaluations :**

L'approche privilégiée choisie pour améliorer la qualité de l'enseignement et, in fine, l'expérience d'apprentissage des étudiants, c'est l'évaluation par ces derniers des enseignements reçus. Toutefois, une telle démarche n'est pas automatiquement synonyme d'amélioration de la qualité de l'enseignement. Cela dépend en grande partie de la perception des enseignants, et autres acteurs au sein de l'institution, du processus d'évaluation lui-même et des actions menées en conséquence. C'est pourquoi il nous apparaît important d'assigner à l'évaluation des enseignements par les étudiants, une démarche participative d'auto-évaluation pour situer d'une part le niveau de qualité de notre action de formation à partir de l'évolution de chaque étudiant au regard des enseignements, et d'autre part leurs besoins à partir de leurs niveaux d'apprentissage.

Celle-ci permet d'améliorer les prestations et les compétences pédagogiques des intervenants, au même titre que leur participation à des séances de conseil individuel, des activités de formation structurée ou encore des projets de recherche-action afin de permettre à l'étudiant de se situer.

Cette auto-évaluation permet à l'étudiant d'être l'acteur principal dans son projet de formation :

Les questions qui sont posées lui permettent de mesurer ses progressions et repérer ses difficultés « ce que j'ai appris-ce que j'ai compris », « ce que je n'ai pas encore acquis et compris » et ce dont « j'ai besoin ».

Cette démarche d'évaluation propose des alternatives collaboratives et adaptatives possibles.

Lors de l'analyse des résultats du questionnaire d'auto-évaluation et en croisant l'évaluation des enseignants-professionnels, les étudiants, les professionnels et les enseignants proposent des « mises en œuvre » par exemple:

- Ateliers d'écriture afin de ne pas recristalliser de l'anxiété autour de l'écrit,
- Ateliers d'expression orale, le but est de démontrer qu'il y a des situations d'oral qui se déroulent bien et de casser certains préjugés (exemple: ne pas parler fort n'est pas forcément un défaut; il faut voir selon la situation) chacun.e arrive avec sa méthode et une construction collective s'organise
- Ateliers contributifs : où chacun contribue à l'amélioration d'un projet, ce qui permet de produire une qualité collective et renforcer les compétences de chacun
- Atelier méthode : où chacun arrive avec son organisation de travail et, par les échanges, repart avec une nouvelle mise en perspective de « sa » méthode
- Ateliers « destress et plaisir » : Le Zentangle pour partager des moments créatifs sans « pression » d'un résultat.
- Des réunions pédagogiques sont est mises en place, permettant l'évaluation et l'évolution de la licence. Ces réunions réunissent réunit des représentants des enseignants, des étudiants et du monde socioprofessionnel. Les résultats des évaluations font l'objet de présentations et de débats au sein de l'équipe pédagogique et du conseil de perfectionnement. En s'appuyant sur ces résultats d'évaluation, des évolutions dans l'accompagnement des différents projets ont pu être introduites. De nouvelles innovations ont également été introduites. Dans certaines UE (Audit-diagnostic; management et gestion de projet),des exposés oraux sont proposés ,afin d'étayer l'éloquence des étudiant.e.s cette dynamisation est exposée en début de chaque séance débutant une nouvelle UE. Ces éléments, vont être utilisés pour évaluer les difficultés et les réussites dans la démarche de changement et d'innovations.
- L'évaluation des connaissances se fait sur la base d'un contrôle continu écrit et oral réalisé au cours et à la fin de chaque module, organisé en une ou deux (exceptionnellement 3) sessions de 2 ou 3 jours pour la majorité des modules. En droit, audit-diagnostic, comptabilité, fiscalité, ressources humaines, ce contrôle continu au fil des modules est complété par une note obtenue sur un cas de synthèse réalisé en binôme et exposé en binôme, et un cas de synthèse individuel, organisés en janvier, avant le départ en stage. Cette évaluation se fait également au travers des projets qui sont mis en œuvre tout au long de cette formation : Projet tutoré, projet collectif, projet innovant.

### **A noter l'accueil de publics spécifiques**

La licence accueille des étudiant.e.s porteur/euse d'un handicap, ainsi que des sportifs de Haut niveau, dans ce contexte d'accueil, un aménagement du temps est organisé. Un contrat pédagogique qui détermine les engagements réciproques et personnalisés de l'étudiant.e.s et de la Licence, qui est cosigné par l'étudiant.e, la responsable de la licence et l'entraîneur (si c'est un étudiant.e sportif), comportant la mise en place d'un dispositif de tutorat, l'intégration de l'étudiant.e dans les espaces de travail de soutien mis en place pour d'autres étudiant.e.s, certains cours peuvent être suivi par Skype, organisation de sessions spéciales d'examen si l'étudiant.e doit avoir des moments de fatigue, d'hospitalisation et pour l'étudiant.e sportif qui s'absente pour des entraînements ou des compétitions à l'étranger. L'étudiant.e lui, s'engage à s'impliquer activement dans la réussite de son projet d'études.

La licence s'inscrit historiquement dans la démarche inclusive de la formation tout au long de la Vie, en accueillant depuis 2005, plus de 350 candidats qui postulent à ce diplôme en VAE. C'est aussi à ce titre et à partir d'une analyse des compétences que le syndicat d'employeur SNEFOS a demandé en 2009 la mise en place d'un groupe spécifique, pour diplômer au niveau 2 des salariés de structures d'accueil, majoritairement des directeurs de ces structures.

Il convient enfin de noter que la Licence accueille également certains professionnels qui passent par la VAP 85, ce qui permet d'offrir à ceux qui sont entrés tôt dans la vie active une nouvelle chance d'accéder au cursus diplôme de l'enseignement supérieur. Une optimisation des temps de formation est alors prise en compte par les savoirs et savoir-faire de chacun.e des candidat.e.s au regard du contenu de formation.

## Licence Professionnelle - Management des processus logistiques

- **Observations**

Compléments d'information au regard de l'analyse effectuée par le Hcéres concernant la LP Management des Processus Logistiques, parcours Responsable d'Exploitation :

### 1. Finalité

- Cette licence professionnelle vise la formation de cadres de niveau intermédiaire opérationnels sur le terrain en entreprise. Les futurs diplômés doivent donc dépasser le niveau d'exécution, essentiellement visé par les BTS et les DUT, en étant en mesure d'accéder à un niveau de responsabilité supérieur.
- La présence de deux parcours type, au sein de la mention Management des Processus Logistiques, résulte d'un projet de fusion entre l'Université Paris Est Créteil (UPEC) et l'Université Paris Est Marne-la-Vallée (UPEM). Cette perspective n'étant plus d'actualité (arrêt du projet de fusion en mars 2016), l'UPEC retrouve son autonomie concernant le parcours Responsable d'Exploitation.

### 2. Positionnement dans l'environnement

- Plusieurs universités de la région parisienne se présentent sous la mention nationale "Management des Processus Logistiques" (cf. Fiche RNCP). Par la force des choses, cette classification générale ne permet pas de dégager les spécificités de chacune des Licences Professionnelles proposées. Ces dernières s'expriment clairement dans le profil de chaque parcours. De fait, il n'existe pas de redondance aux niveaux local et régional portant sur la préparation au métier de responsable d'exploitation.
- Le secteur Transport-Logistique étant un secteur extrêmement concurrentiel, il nous a paru préférable de maintenir notre coopération avec les organismes et les entreprises de ce secteur sur un plan informel mais bien réel. En effet, l'établissement de conventions formelles aurait exclu nos étudiants et diplômés d'une partie importante du marché de l'emploi et des stages.
- L'ensemble du secteur Transport-Logistique est intrinsèquement lié aux échanges internationaux. Même, si dans la pratique, les contacts avec les partenaires étrangers se limitent aux entreprises locales et nationales, les contacts entre entreprises françaises et étrangères restent très importants (correspondances écrites diverses, échanges téléphoniques, plannings de transport et suivi des marchandises). Notre LP comporte donc nécessairement un volet de perfectionnement des connaissances tant linguistiques que professionnelles. Les nombreux intervenants professionnels de notre cursus ont une expérience professionnelle qui dépasse le cadre des frontières françaises.

### 3. Organisation pédagogique

- Concernant le volume horaire total de la formation, le chiffre à prendre en considération est celui de la présence effective en cours de chaque étudiant. Par contre, le nombre total des heures assurées par le corps enseignant (cf. Tableau récapitulatif de l'équipe pédagogique) tient compte des heures de cours dispensées dans le cadre des enseignements de langues (groupes de niveaux) et études de cas.

#### 4. Pilotage

- La Licence Professionnelle (créée en 2007) s'appuie sur une équipe pédagogique dont l'expérience n'est plus à démontrer. En effet, l'actuelle LP se situe dans le droit fil de l'Institut Management Transport Logistique, IUP qui a existé de 1993 à 2007 au sein de l'IUT Sénart-Fontainebleau. Par leur formation, les responsables de la formation couvrent une grande partie des enseignements assurés. C'est cette même équipe pédagogique qui est à l'origine de la création du Master 2 Ingénierie des Transports et de la Supply Chain ouvert à la rentrée 2017 toujours sur le site de l'IUT Sénart-Fontainebleau.
- Bilan pédagogique (conseil de perfectionnement) : les bilans pédagogiques de la LP sont établis par un conseil de perfectionnement qui se compose des enseignants titulaires, de deux représentants professionnels et de deux délégués des étudiants. Ils se réunissent à mi-parcours (avant les vacances de Noël) et à la suite des délibérations du Jury.
- L'évaluation de la formation par les étudiants s'effectue au travers d'un questionnaire anonyme diffusé après les examens de fin d'année. Les étudiants émettent un avis sur l'équipe pédagogique, les matières dispensées et l'encadrement administratif de la formation. Suite aux enquêtes, il a été possible de valoriser ou de compléter certains enseignements : TOEIC, perfectionnement en vue de l'utilisation de l'outil Excel, simulations d'entretiens d'embauche.

#### 5. Résultats constatés

- L'attractivité de la formation Management des Processus Logistiques, parcours Responsable d'Exploitation, reste forte, ce qui est illustré par le nombre de demandes de dossiers. L'évolution pour la rentrée 2019-2020 semble aller dans le même sens (chiffres définitifs non encore disponibles recrutements encore en cours à ce jour). L'ouverture de la formation aux candidats qui souhaitent s'inscrire en formation en alternance (contrats de professionnalisation) à partir de la rentrée 2019, pourrait permettre l'augmentation du nombre des inscrits.
- Concernant l'origine géographique des étudiants intégrant la formation, nous constatons des variations importantes suivant les différentes promotions. Suivant les jurys de recrutement, les candidats que nous recevons, sont davantage motivés par le contenu professionnel de la formation que par sa proximité géographique.
- Quant aux variations du nombre de diplômés d'une année sur l'autre, elles sont le résultat d'une exigence de qualité de l'équipe pédagogique. Ne sont diplômés que les étudiants ayant satisfait aux exigences théoriques et professionnelles formulées par les intervenants de la formation et les entreprises.
- Comme beaucoup d'autres responsables de Licences Professionnelles, nous regrettons l'augmentation du nombre des diplômés souhaitant poursuivre leurs études au sein d'un Master. La poursuite des études d'une certaine partie de nos diplômés n'est absolument pas encouragée durant le cursus. Aucune lettre de recommandation ou relevé de notes provisoire n'est donné à un étudiant candidat à un Master.

### Licence Professionnelle - Management et gestion des organisations

#### • Observations

L'évaluation rend fidèlement compte de la situation de la licence professionnelle et de ses atouts à une exception près. En effet, alors que les enseignements en financement, audit et contrôle de gestion représentent 40 heures (UE3. Module : Gestion et indicateurs de performance) soit 10% de l'enseignement (400 heures) de la LP hors

projets, vous nous demandez de renforcer le volume horaire de cette manière. Il nous semble au contraire que les manques concernent d'autres matières (Marketing digital, RSE, ...).

Les rapporteurs indiquent à juste titre qu'ils ne disposaient pas au moment du dépôt de dossier d'une visibilité sur le devenir des étudiants et sur leur taux d'insertion, la première promotion ayant achevé son cursus en septembre 2017 et les enquêtes à 6 mois n'étant lancées qu'en mars et récoltées et analysées en avril-mai (2018).

Nous disposons maintenant de ces informations et nous constatons :

- que 21% des étudiants ont réalisé une poursuite d'études ;
- que 79% se sont insérés sur le marché du travail (27% ayant trouvé durant la formation, 33% dans les 3 mois, 35% entre 3 et 6 mois et 5% étant en recherche au bout de 6 mois). Ces résultats restent à confirmer par la future enquête que nous devrions bientôt recevoir mais ils sont extrêmement prometteurs sur la capacité de cette formation à fournir une très bonne employabilité à nos étudiants.

L'évaluation insiste également sur le fait que la place du numérique est peu visible. Nous souhaiterions préciser qu'au contraire, il s'agit d'un des points forts du programme que nous n'avons pas suffisamment explicité. Nous mobilisons une diversité de dispositifs pour nous assurer que nos étudiants peuvent naviguer dans un environnement digital :

- 1°) Dans l'UE 3, le module Outils informatiques du manager (40 heures) aborde les problématiques des SI/ERP/App et dote les étudiants de différents outils digitaux (Workday, Sage, SAP, slack, Trello, Yammer, Sharepoint, Facebook at work, Speech Me, Beedeez, Mailloop, ...). Durant ce cours, ils travaillent également sur une plateforme collaborative en vue de construire des tableaux de bord sociaux.,
- 2°) En complément des cours de langue, les étudiants ont accès à la plateforme Speex pour la maîtrise de l'anglais professionnel et d'une seconde langue au choix parmi les options proposées
- 3°) Les 2 MOOC à suivre durant l'année initient les étudiants aux formations délivrées à distance et aux nouvelles postures de l'apprenant ;
- 4°) La plateforme Eprel de l'UPEC permet aux étudiants qui ne maîtrisent pas Office 365 de s'autoformer ;
- 5°) Les étudiants sont formés et utilisent le logiciel Sphinx en Ligne pour réaliser leurs projets et leurs enquêtes.
- 6°) Nous utilisons également le projet Voltaire pour faire progresser les étudiants en Français.
- 7°) Nous avons également eu recours à un Serious Game en ligne 4\*4 RH (1 semaine dédiée).
- 8°) Dans le cadre des projets, nous utiliserons différents outils collaboratifs (Google Drive, Skype/What's App, Facebook at work, ...).
- 9°) Une visite du Lab RH avec la présentation de solutions d'une vingtaine de startups est également proposée pour appréhender les innovations managériales et les solutions digitales proposées.
- 10°) Le cours « Formes structurelles des organisations » (nouvelles formes d'organisation, écosystème d'affaires, holacracy, organisation opale, hackerspace, pôles de compétitivité, entreprise plateforme) s'intéresse aux nouvelles formes d'organisation qui émergent depuis la révolution numérique. De même, le cours de « management » consacre un long chapitre aux méthodes agiles (Kanban, Design thinking, learn startup, Scrum, ...).

Ces différentes approches autour du digital permettent aux étudiants d'avoir un degré de compréhension et de maîtrise du monde digital et numérique qui est, sans conteste, une valeur ajoutée du programme.

Pour conclure, nous vous remercions de votre excellente recommandation de nous diriger vers les nouvelles formes organisationnelles « de mission » qui sont en train de se mettre en place afin de former des profils d'assistant manager ayant un socle de connaissances et de compétences dans le domaine de la RSE. Nous allons nous y atteler.

Nous allons également renforcer l'enseignement à la négociation (le serious game met déjà les étudiants en situation de négociation) en particulier en situation commerciale.

En revanche, il ne nous paraît pas nécessaire d'étoffer la formation dans le domaine de la finance, de l'audit financier et social qui représente déjà 40 heures. Nous avons plutôt pris le parti de créer un enseignement autour du marketing et de la communication digitale qui était absent de la maquette jusqu'à présent et qui est réclamé aussi bien par les entreprises que les étudiants.

### Licence Professionnelle - Métiers de l'entrepreneuriat

- **Observations**

Compléments d'information suite aux observations de Hcéres.

Concernant les missions de conseil en tant que débouchés de la licence, à ce jour 6 étudiants exercent au sein de structures de conseil auprès des jeunes créateurs ou repreneurs d'entreprises. Ils sont des postes dans cette voie dans une banque mutualiste, une société de solution e système d'info, une SSII, une société de community manager et gestion d'images.

Le taux d'insertion est lié aux contraintes de toute création d'entreprises qui nécessite entre 24 et 36 mois d'étude de marché et de test de faisabilité.

En matière de partenariat à l'international, il paraît difficile de créer des échanges puisque les concepts sont orientés vers des activités locales, régionales et nationales.

Une création d'entreprise e jeux virtuels est en cours de réalisation à Madrid par un apprenti de la promotion 2016-2017.

A ce jour 4 apprentis ont été primé par un partenaire bancaire et 2 étudiants de la promotion 2017-2018 bénéficient du statut étudiant/entrepreneur.

### Licence Professionnelle - Métiers de l'immobilier : transaction et commercialisation de biens immobiliers

- **Observations**

Il est indiqué dans les points faibles « manque d'évaluation de la formation » alors même que dans la partie pilotage, il est mentionné « L'évaluation des enseignements s'effectue de manière anonyme par le biais d'une grille de notation (intérêt du module et qualité de la pédagogie mise en pratique par l'enseignant). Les résultats sont analysés par la responsable de la formation ».

### Licence Professionnelle - Métiers de la GRH : assistant

- **Observations**

L'évaluation rend fidèlement compte de la situation de la licence professionnelle et de ses atouts à une exception près : le faible développement de l'anglais et de la dimension internationale dans la formation. Les rapporteurs ne font mention que d'une préparation au TOIEC de 20 heures alors que les étudiants bénéficient également de 20 heures d'anglais des RH et de l'accès à la plateforme SPEEX pour développer leur niveau d'anglais.

Comme l'ont pointé les évaluateurs, la licence professionnelle se déroule uniquement par le biais de l'alternance rendant très complexe le développement de la dimension internationale (semestre à l'étranger, ...). Par ailleurs, la spécificité du droit du travail français rend difficile les approches partenariales. De plus, la LP « Métiers de la GRH » vise une insertion directe sur le marché du travail. Nos étudiants se retrouvent donc exclusivement en emploi en France.

Enfin, les étudiants sont exclusivement en alternance, ce qui rend difficile l'accueil d'étudiants étrangers et l'envoi de nos étudiants à l'étranger.

En revanche, nous tenons à rappeler que les étudiants bénéficient d'un enseignement en Management Interculturel et en gestion internationale des ressources humaines (20 heures) qui leur permet d'appréhender les problématiques internationales.

Les rapporteurs pointent également un taux de poursuites d'études trop élevé pour une licence professionnelle (environ 30% chaque année). Nous comprenons cette remarque mais cela nous semble difficilement améliorable car ce taux s'explique par plusieurs raisons :

1°) la mention « Métiers de la GRH » est contrairement à d'autres licences professionnelles large et correspond à des Masters spécialisés « GRH » contrairement à d'autres LP dont la spécialisation sur une niche limite les poursuites d'études. Néanmoins, il ne nous semble pas pertinent pour limiter le nombre de poursuites d'études d'aller sur des parcours plus spécialisés (la constitution des groupes d'alternance se réalise à la condition de cette diversité d'emplois).

2°) Tous les étudiants sont en alternance et plus de la moitié des poursuites d'études sont liées au fait que ces derniers sont encouragés par leur employeur qui souhaite les conserver et leur promet de les accompagner dans leurs parcours deux années de plus.

3°) Le rythme de l'alternance donne le sentiment aux étudiants de pouvoir combiner entrée progressive dans le monde du travail, professionnalisation et qualification d'autant plus que les masters proposent des programmes avec 4 jours en entreprise et un seul jour en formation.

4°) Les parents de nos apprenti.e.s font pression sur la plupart pour poursuivre ayant le sentiment qu'un diplôme supérieur protégera leurs enfants du chômage et leur procurera de l'employabilité.

Il n'est donc pas évident de lutter contre cette volonté de poursuites d'études. Néanmoins, nous ferons notre possible (profils de sélection) pour essayer de faire baisser ce niveau.

Nous sommes en phase avec votre remarque par laquelle vous nous conseillez de renforcer les innovations pédagogiques tournées vers les nouveaux usages numériques.

Nous souhaitons :

- Renforcer les partenariats avec le monde des startups RH (veille, test des applications, partenariats étudiants) grâce à notre partenariat avec le lab RH,
- Créer un Module centré sur l'innovation RH et les méthodes agiles (design thinking, Lean, Scrum, ...),
- Créer un module centré sur les data RH et les technologies digitales (IA, ...).
- Digitaliser la formation : conception de dispositifs de blended learning alliant enseignement présentiel et enseignement à distance.

Enfin, nous vous remercions pour votre remarque sur l'intitulé de la formation et votre injonction à donner plus de visibilité à l'aspect managérial de la fonction qui est appelé à se développer fortement dans les années et nous intitulerons donc notre formation : LP « Métiers de la GRH » : Assistant/manager RH.

## Licence Professionnelle - Métiers de la gestion et de la comptabilité : contrôle de gestion

- **Observations**

### **1) L'Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion**

Suite aux recommandations de l'HECERES, la responsable de formation a pris contact avec l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion afin d'échanger sur l'opportunité de mise en place d'un partenariat avec cet acteur important des métiers financiers et plus particulièrement du métier du contrôle de gestion. Ce premier contact a été constructif et sera suivi par une rencontre afin d'approfondir les pistes de collaboration possibles. L'idée est de mettre en place un échange constructif et gagnant/gagnant avec cette association afin d'adapter d'une manière régulière et proactive nos enseignements, nos pratiques et nos innovations pédagogiques aux attentes et aux évolutions de la profession. De même, les représentants de cette association pourraient intervenir dans notre formation à la fois dans le cadre de modules spécifiques "retour d'expérience terrain" et dans le cadre des différents conseils de perfectionnement organisés tout le long de l'année universitaire, il pourrait s'agir ici d'une opportunité intéressante pour l'association de saisir et de discuter les modalités d'apprentissage, d'encadrement et d'évaluation des futurs contrôleurs de gestion. Enfin, cet échange pourrait permettre à nos étudiants d'élargir leur réseau professionnel dans une perspective d'insertion professionnelle optimale.

### **2) Insertion professionnelle**

L'insertion professionnelle des étudiants LPCG est une préoccupation importante de la responsable de la formation et de l'IUT dans son ensemble.

En effet, dès les premières phases de candidature à la LP, une vigilance particulière est mobilisée sur les motivations réelles des candidats. La présentation de la raison d'être d'une licence professionnelle est rappelée systématiquement lors des différents conseils de perfectionnement. En somme, les étudiants sont tout à fait conscients que la licence les prépare d'une manière pragmatique à intégrer directement le marché du travail à l'issue de la formation. De même, la responsable de formation, avec l'aide du service relations avec les entreprises de l'IUT, envoie d'une manière régulière des offres de CDI/CDD aux étudiants ; à cela s'ajoute la mise en place du partenariat avec le cabinet E&Y qui offre à nos étudiants la possibilité de poursuivre dans cette grande entreprise en CDI diplômant (cf. projet EY Génération décrit p 7 dans la rubrique "Relations avec les entreprises, associations et autres partenaires industriels ou culturels, éventuellement internationaux", dans le rapport d'autoévaluation envoyé au Hcéres). Enfin, les étudiants, étant alternants, se voient proposer très souvent des postes à l'issue de la formation au sein de l'entreprise dans laquelle ils réalisent leur alternance. Toutefois, malgré ces efforts, la majorité des étudiants choisissent de poursuivre leurs études, en alternance dans 100% des occurrences.

A ce sujet, s'agissant de l'hypothèse émise par le Hcéres sur une possible saturation du marché en raison de la proposition de cette formation en FC à la fois i) au sein de l'IUT par le biais de la VAE collective et plus précisément par le biais des formations complémentaires organisées dans le cas de validation partielle du diplôme (cf le cas de la formation complémentaire assurée par le département aux collaborateurs Bouygues Telecom en 2017-2019, voir p 7 & 14 du rapport d'autoévaluation envoyé au Hcéres) et de la proposition des contrats de professionnalisation pour les candidats/employés souhaitant accroître leurs compétences professionnelles tout en étant en poste; ii) et au sein du GRETA- METEHOR et l'ENOES, nous notons que la licence opère sur un bassin géographique large et très dynamique, sur toute l'Île de France, et de ce fait la probabilité de voir le marché saturé par le nombre croissant des diplômés de la formation continue nous semble faible. En effet, les profils des candidats en apprentissage d'un côté et ceux suivant un parcours de formation continue de l'autre ne sont pas

les mêmes, et ce au regard de l'âge et de l'expérience professionnelle. De ce fait, les deux catégories de candidats ne postulent pas aux mêmes postes. De même, les offres d'emploi proposées par les entreprises ciblent distinctement l'une ou l'autre des deux catégories de candidats.

Cela dit, les effectifs des candidats en formation continue à la fois au sein de l'IUT, du GRETA et de l'ENOES sont suivis par la responsable de la formation et le responsable du département afin de garantir à tous les candidats, en alternance ou en formation continue, sur les différents sites, un encadrement pédagogique et des conditions d'enseignement équivalents et optimaux.

Enfin, et en réponse à la recommandation du Hcéres d'ouvrir la licence à des candidats venant de BTS et d'autres formations plus généralistes par rapport aux étudiants venant d'IUT, afin d'inciter l'insertion professionnelle post-diplôme, la formation affiche précisément des statistiques validant largement cette orientation.

En effet, et comme le montre le tableau ci-dessous la part des étudiants inscrits en LP venant de BTS et de diverses L2 (UPEC ou autres) se situe à des niveaux élevés oscillant entre 58 et 83% sur quatre années universitaires sur les six présentées ci-dessous. Cela marque encore une fois le souhait du département d'appuyer l'insertion professionnelle à l'issue de la formation.

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Nombre d'inscrits pédagogiques	24	31	23	23	29	27
Nombre d'inscrits pédagogiques venant de DUT	13	13	6	4	18	8
Nombre d'inscrits venant de BTS et d'autres formations (L2)	11	18	17	19	11	19
<b>Pourcentage inscrits venant de BTS et d'autres formations (L2) par rapport au nombre total d'inscrits</b>	<b>46%</b>	<b>58%</b>	<b>74%</b>	<b>83%</b>	<b>38%</b>	<b>70%</b>

### **3) Innovations pédagogiques**

Suite aux recommandations du HCERES, nous mettrons en place dès 2019-2020 un module de simulation de gestion, ce module s'inscrira à la fois dans l'UE contrôle de gestion et dans l'UE pratiques professionnelles. Par contre, les études de cas sont déjà utilisées dans notre formation et ce sur tous les domaines, en comptabilité, en contrôle de gestion et en système d'information. A ce titre, nos intervenants, universitaires et professionnels, privilégient l'étude de cas réels d'entreprises de tailles diverses et opérant dans des secteurs différents afin d'aborder puis de résoudre d'une manière professionnalisante des problématiques de contrôle de gestion, de comptabilité et de système d'information.

### **4) Evaluation des enseignements**

Comme indiqué dans le rapport initial, un système d'évaluation des enseignements par les étudiants des enseignements est mis en place dès la rentrée 2018. Les résultats de ce dispositif seront analysés avant la fin de l'année universitaire et seront évidemment pris en compte pour la structuration de la formation pour l'année universitaire suivante.

## **5) L'initiation à la recherche**

L'initiation à la recherche est déjà mise en place en Licence Professionnelle Contrôle de Gestion, et ce dans l'élaboration des mémoires de projet tutoré et de l'apprentissage (cf. Rapport initial p. 14 et le point 5 du retour sur " les erreurs factuelles" ci-dessous).

Toutefois, cet axe va être enrichi et sera désormais assuré par deux enseignants chercheurs en sciences de gestion. A cet égard, un volume horaire plus important sera dédié à cet accompagnement spécifique (14h CM en projets tutorés encadré et 14h CM en méthodologie de mémoire) et une attention supplémentaire va être mobilisée sur l'étude d'articles académiques et la démarche de validation empirique des hypothèses découlant de la problématique choisie.

## **6) Dénomination de la LP**

S'agissant de la dénomination de la LP, la confusion que le Hcéres a relevée est tout à fait légitime.

En effet, dans le rapport d'autoévaluation, il est fait mention de deux intitulés différents de la licence renvoyant à des codes RNCP différents.

En effet, la fiche RNCP et la dénomination exacte de la licence ont évolué depuis la création de cette formation. Ainsi la fiche RNCP 13276 "Licence Professionnelle Domaine : Droit, économie, gestion Licence professionnelle Assurance, banque, finance Spécialité Métiers de la comptabilité et de la gestion : Contrôle de gestion" est remplacée par la fiche RNCP 23579 puis récemment par la fiche 29764, depuis août 2018. L'intitulé actualisé en référence à la dernière fiche RNCP 29764 est "Licence Professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité : Contrôle de gestion."

### **Master - Administration et échanges internationaux**

- **Observations**

L'évaluation de l'HCERES rend fidèlement compte de la situation de la mention de master Administration et échanges internationaux, à la fois au niveau de son originalité, de la diversité des innovations pédagogiques mises en œuvre qui contribuent à la réussite professionnelle et la bonne insertion des étudiants.

Nous partageons le bémol souligné au niveau du sous-encadrement de la formation en enseignants-chercheurs dont la correction passe par le développement des ressources propres qui permettront d'effectuer les recrutements appropriés.

Le manque d'informations sur le parcours NIPC relevé, tient en grande partie de la nouveauté de ce parcours par rapport aux autres parcours de la mention plus anciens. Lors de la prochaine accréditation, il est prévu de transférer ce parcours au niveau de la mention Management et Commerce International (MCI) où il sera centré sur la dernière phase de la mise en œuvre des projets internationaux à travers les opérations de négociation qui participent aux activités commerciales au cœur de la mention MCI.

### **Master - Management et commerce international**

- **Observations**

Nous remercions l'HCERES pour l'évaluation effectuée de la mention Management et commerce international. L'HCERES pointe la nécessité de faire évoluer les pratiques pédagogiques au sein de la mention. D'une part, certains enseignements comporte déjà des dimensions innovantes à travers une pédagogie par projet, au sein

des parcours GIT et Amérique du Nord notamment, d'autre part, la mention envisage de réorienter les enseignements vers les nouveaux enjeux du commerce international avec l'introduction de cours concernant les nouvelles monnaies et la digitalisation des échanges ainsi que les nouvelles pratiques liées au marketing digital. Il est également prévu des cours centrés sur les enjeux du big data, les étudiants seront amenés à utiliser des logiciels spécialisés et les pratiques pédagogiques devront s'adapter à ces nouveaux outils.

Une des particularités de la mention est son caractère pluridisciplinaire. Le Commerce international est ainsi présenté au sein de la mention dans son contexte, notamment géopolitique et géostratégique. Les enseignements portent notamment sur les aspects politiques liés aux échanges, le rôle des institutions internationales avec la création d'organes de règlement des conflits supranationaux. Toutes ces dimensions ont des caractères juridiques et politiques essentiels qui expliquent l'adossement de la mention à un champ du droit et des sciences politiques.

L'organisation d'un réseau d'alumni est en cours et est une nécessité. Nous partageons entièrement la remarque de l'HCERES sur la nécessité de développer ce réseau pour aider les étudiants à trouver des débouchés plus ciblés au niveau des emplois occupés.

Jean-Luc Dubois-Randé

Président de l'UPEC

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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